

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.

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.



Рис. 1.1. Нашумевший ролик «Горилла» бренда Cadbury

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?

Вам не понадобился логотип, чтобы сразу сказать, что речь идет об O2*. Как же вы это поняли? Кто-то скажет, что пузырьки — это визуальный атрибут O2. Возможно. Но разве любые пузырьки вызывают 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

* Бренд британского оператора мобильной связи O2. *Прим. ред.*

стратегии, коммуникаций, исследований рынка, прямой путь к успеху похож на блуждание в потемках, где слишком многое разглядеть невозможно.



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

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 обнаружили 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 обособленны. Экономисты оттакивались 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»*, в котором он обновил свою систему в соответствии с новыми открытиями.

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

* Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. М. : АСТ, 2013.

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 обдуманные решения. Система 2 предназначена для размышлений.



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

Описанный выше эксперимент, в ходе которого узнавание любого 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, низкозатратным. 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 совершенствования 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.

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.

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

(Почти) безграничные возможности автопилота

В каждом офисе есть небольшая кухонька, 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.

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.



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

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.

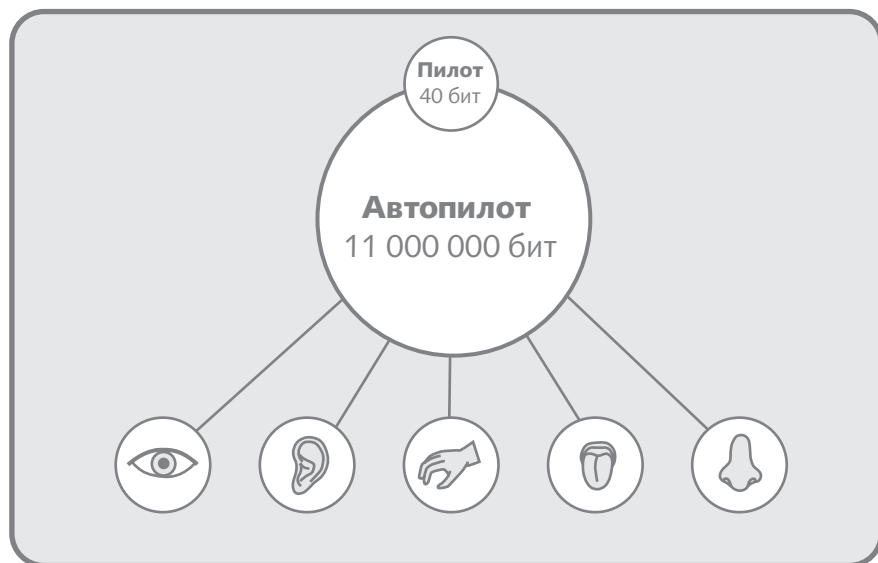


Рис. 1.6. Огромная производительность автопилота позволяет обрабатывать всю поступающую от органов чувств информацию

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 ± 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.

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

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

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»*. Эффект обрамления помогает понять, как принимаются решения. Понимание этого принципа ведет к объяснению того, как пилот и автопилот совместно вырабатывают решение о покупке.

Изображенные на рисунке два маленьких квадрата в центре как будто лежат на фоне двух больших квадратов. Маленький квадрат

* Другой существующий перевод — эффект фрейминга, транслитерация из начального термина *framing effect*. *Прим. пер.*

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.

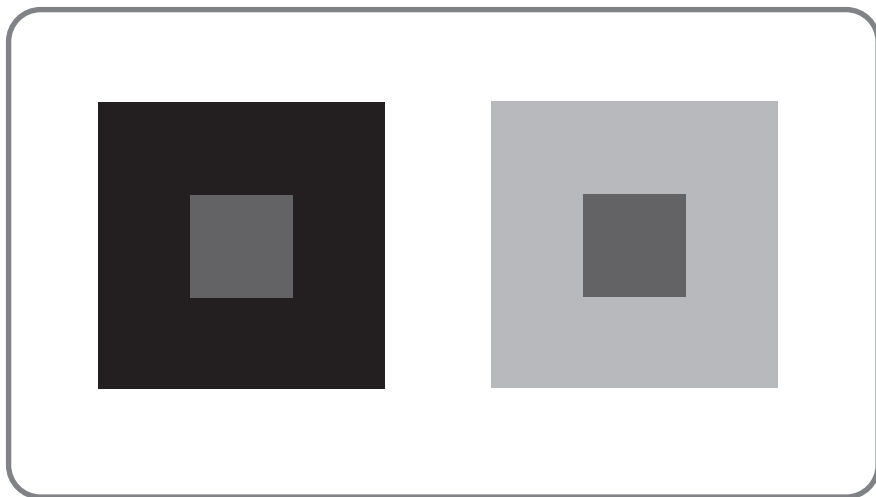


Рис. 1.7. Эффект обрамления: различный фон изменяет восприятие цвета маленьких серых квадратов

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

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 оформление продукта? Уютный дизайн интерьера, экзотические запахи, фоновая 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).

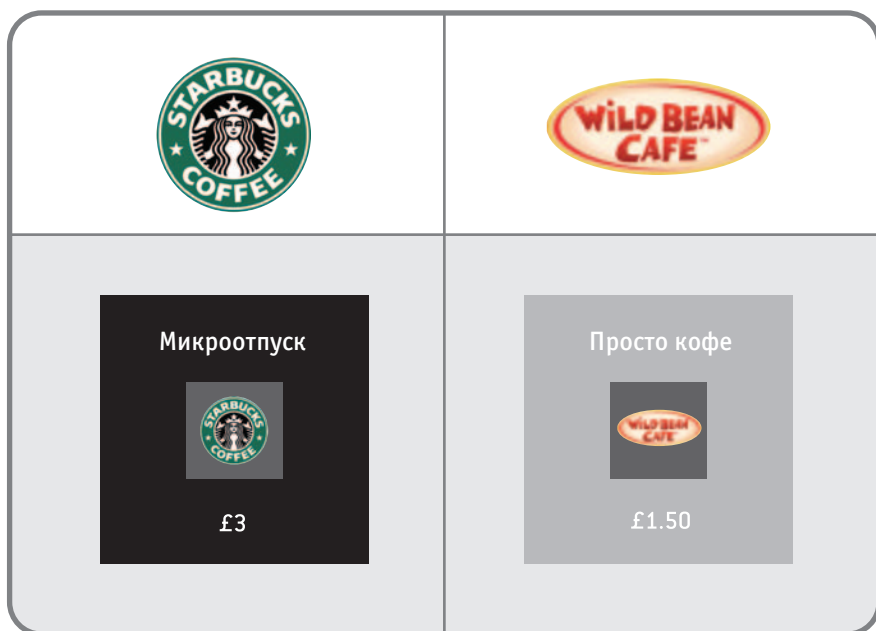


Рис. 1.8. Оформление бренда Starbucks оправдывает высокую стоимость продукта

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 обрамление 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 кофеен 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 брендировании 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*. 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

* Brain Research Bulletin, Deppe et al. 2005.

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.

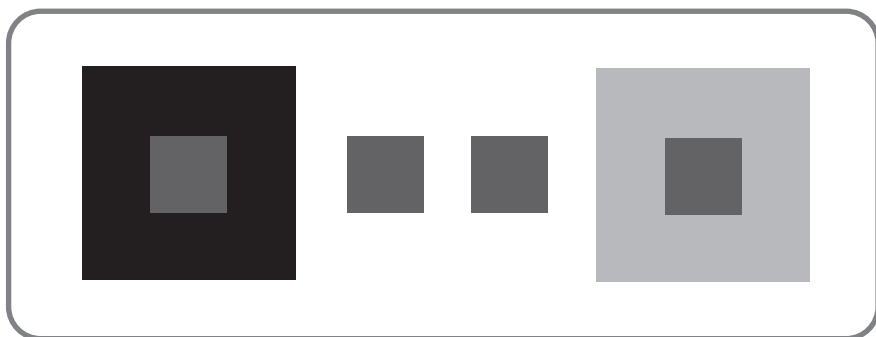


Рис. 1.10. Без обрамления бренда продукты выглядят идентичными

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

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

свои материальные активы (собственность, заводы, оборудование). Но до сего дня было трудно точно сформулировать, в чем заключается эффект брендинга, хотя его описывали множеством прилагательных: неосозаемый, 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.

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 неувеличиваемого, 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 действуют 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*.

* Lieberman, M.D. (2007). Social cognitive neuroscience: A review of core processes. *Annual Review of Psychology*, 58, 259–289.

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).

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.

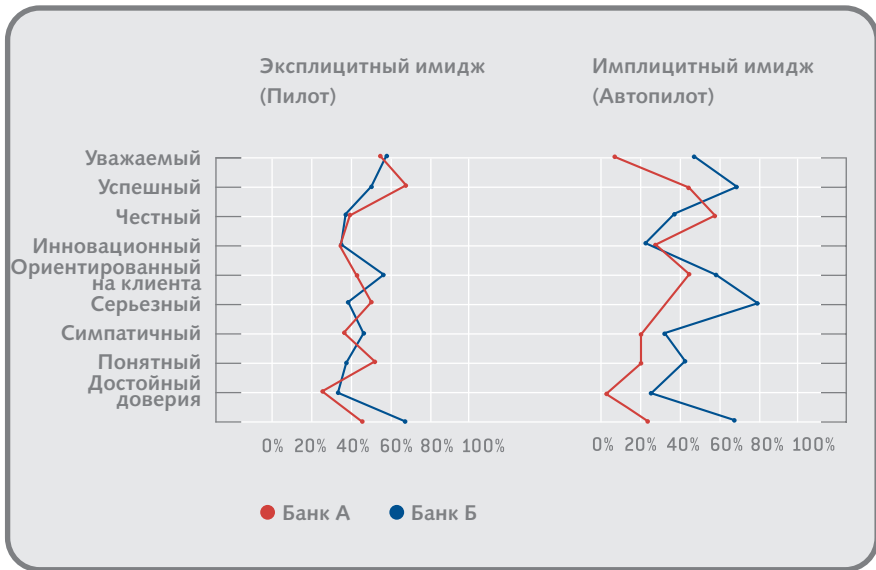


Рис. 1.11. Профили явного и скрытого восприятия брендов значительно различаются

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

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

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.

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.