

Фил Барден

# Взлом маркетинга

Наука о том, почему мы покупаем

Перевод с английского Инны Антипкиной

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2014

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

<i>Предисловие</i>	11
<i>Введение</i>	17
1. Наука о принятии решений	23
2. Момент истины	61
3. Эффективный интерфейс	93
4. Оптимизируем путь к покупке	145
5. Цели	187
6. От позиционирования к точкам продаж	233
<i>Послесловие</i>	285
<i>От автора</i>	287
<i>Библиография</i>	289

# 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.

## Нейробиология 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.

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.



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

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

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 «моя лучше». Давайте посмотрим на гель для душа компании Adidas, Dynamic Pulse (см. рис. 2.2).

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



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

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.

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.

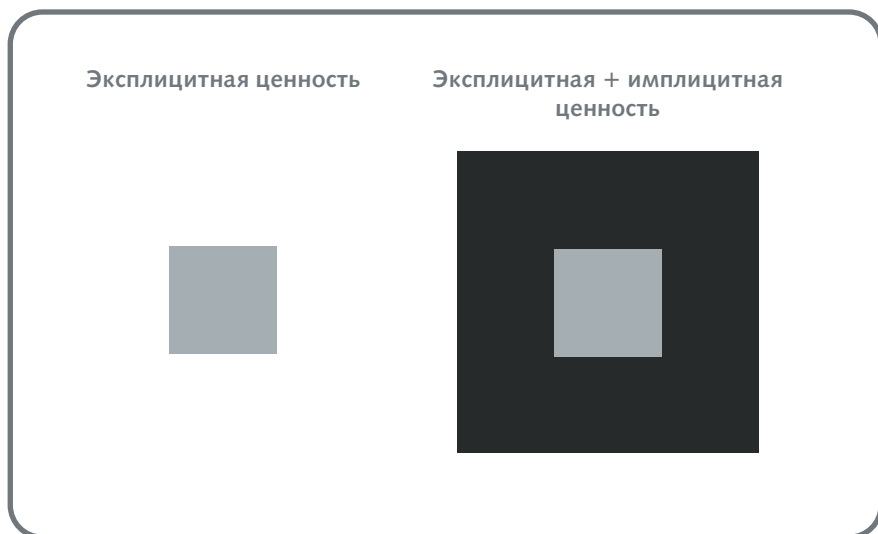


**Рис. 2.3.** Несмотря на высокую цену, Voss обеспечивает своему продукту высокую чистую ценность в глазах покупателей

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).

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



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

решений тоже основан на сопоставлении ценности и стоимости. Но эта система чувствительна к периферийным сигналам, ожиданиям, привычкам, догадкам, внутренним состояниям и контексту принятия решений.

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

### 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 сосредотачиваем 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 Плассмани 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). Плассмани 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 бóльшую 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 прочесть 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 Estee 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**

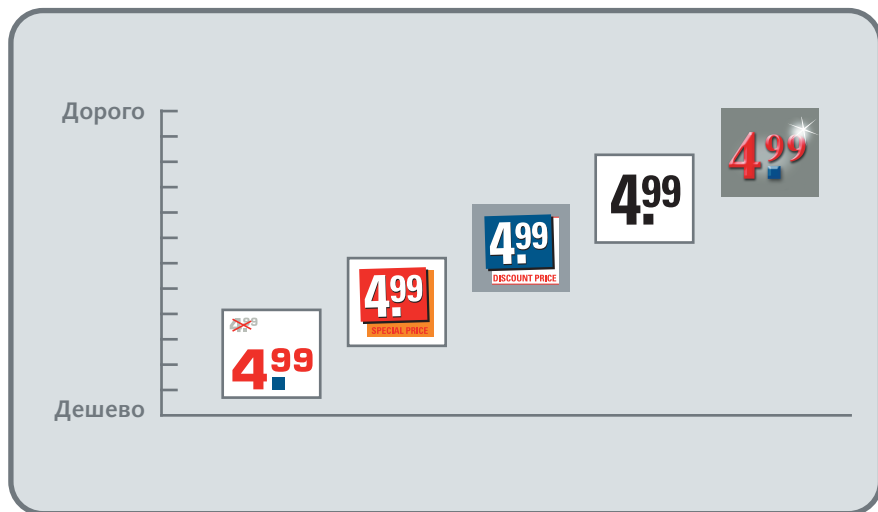
Какой из двух акцентов вы чаще всего делаете в своих маркетинговых коммуникациях?

**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,

*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.*

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, заканчивающимися 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.

### 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, устраивают 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».

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.

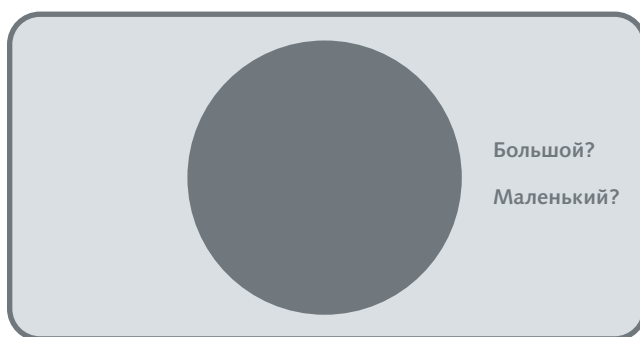
*Есть два типа издержек: финансовые и поведенческие.*

*К последним относится количество времени и сил, необходимых для получения удовольствия.*

## Относительность зависимости между ценностью и издержками

Взгляните на рисунок 2.6. Какой круг на нем изображен, большой или маленький? Смотря 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>\*</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,

<sup>\*</sup> Ариэли Д. Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

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 хуже 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

<div>     </div>				
30 пенсов В	1 фунт А	2 фунта Б	4 фунта Г	
	% клиентов выбравших			
	В	А	Б	Г
А и Б	—	33	67	—
А, Б и В	0	47	53	—
А, Б и Г	—	0	90	10

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 универмага 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 зонам 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 Nestlé. 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

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

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 сложится 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.

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,



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

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:
  1. Ценность (удовольствие): эксплицитная и имплицитная.
  2. 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.