

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

4

Оптимизируем путь к покупке

Учитывайте интерфейс принятия решений

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

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

Интерфейс принятия решений влияет на покупки: визит в столовую

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

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

Брайан Уонсинк, профессор психологии потребления в Корнельском университете и автор книги *Mindless Eating: Why We Eat More Than*

- Брокколи передвинули в начало линии раздачи, что повысило ее потребление на 10–15 процентов.
- Яблоки и апельсины были выложены в красивые корзины, вместо тазов из нержавеющей стали, что повысило продажи вдвое.
- Прозрачная крышка холодильника с мороженым была заменена на непрозрачную матовую, благодаря чему количество студентов, покупавших мороженое, снизилось с 30 до 14 процентов.
- Полезные десерты (фрукты) были включены в стоимость обеда, а за вредные десерты (печенье) стало нужно платить отдельно. Потребление полезных десертов повысилось на 71 процент, а вредных — снизилось на 55 процентов.
- Упаковки шоколадного молока задвинули за пакеты с обычным молоком так, что достать их без помощи работника столовой, было весьма трудно; в результате больше студентов стали покупать обычное молоко.
- Стойку с овощными салатами отодвинули от стены и поставили перед кассой, что почти втрое повысило их продажу.

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

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

В случае с брокколи свою роль сыграло ее расположение впереди других блюд. Студенты, только что зашедшие в столовую, голодные, и их автопилот автоматически ищет что-нибудь для удовлетворения

цели — насыщения. Первое, что они видят, очень ценно. Ценность капусты повышается, пока студенты стоят с пустыми тарелками, на которых нет мяса и жареной картошки (как было бы при прошлой организации подачи блюд в столовой). Когда на подносе много еды, ценность дополнительного блюда снижается. Если мы хотим есть, то, скорее всего, наполним тарелку первым попавшимся блюдом, оставив меньше места для другой еды.

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

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

За печенье приходилось платить одинаковую сумму, если студенты покупали его отдельно или, как и раньше, в составе комплексного обеда. Однако с точки зрения восприятия это разные суммы. В момент покупки комплексного обеда стоимость печенья не учитывается. Студенты знают, что сколько-то оно стоит, но для обозначения

суммы нет никаких ясных сигналов, поэтому и субъективно воспринимаемые издержки низкие. Необходимость оплачивать печенье отдельно доходит до сознания, и эта потеря ощутима, что и повышает субъективную стоимость продукта. В результате «чистая ценность» печенья снижается, а вместе с ней — и вероятность покупки.

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

- Сласти стали лежать не в прозрачных контейнерах, а в матовых ящиках. Необходимость дополнительных действий (поднять крышку) помогла снизить общую калорийность питания сотрудников за счет сладкого на 9 процентов в неделю.
- Поскольку люди заполняют тарелки первым, что попадаетеся им на глаза, линия раздачи стала начинаться с салатов.
- Ценникам назначили цветовой код: у полезных овощных блюд зеленые ярлычки, у десертов — красные. Эти сигналы ясно сообщали, какой вариант вреден для здоровья.
- Раньше воду брали из крана, а газировка стояла в холодильнике. Теперь на уровне глаз в холодильнике расположена бутилированная вода, а газировку переместили на самую нижнюю полку. Это повысило потребление воды на 47 процентов.

Сходство с исследованием Уонсинка поразительно. То, что изменение покупательского интерфейса влияет даже на поведение диетологов, показано в еще одном эксперименте этого исследователя. Группу профессиональных диетологов пригласили на небольшую вечеринку с мороженым, чтобы отпраздновать успех коллеги. Им в случайном порядке раздали большие или маленькие вазочки с большими или маленькими ложечками. И хотя все они были специалистами по питанию, получив большую вазочку, они накладывали себе в среднем на 31 процент больше мороженого, даже не осознавая этого. Их порция увеличивалась еще на 14 процентов при получении большой ложки.

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

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

Дизайн меняет поведение, но не меняет убеждений

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

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

*Интерфейс влияет
на поведение
покупателей без
необходимости
предварительно
изменять их
убеждения.*

*Маркетологам это
дает дополнительные
возможности влиять
на покупателей
вне рамок модели,
в которой сначала
приходится менять
отношение к продукту
или бренду.*

Поведение покупателей можно изменить, не меняя их убеждений, — таково одно из ключевых открытий поведенческой экономики, настолько важное, что правительства США и Великобритании учредили особые отделы по исследованию возможностей его применения в области социальной политики (каким образом можно влиять на потребление электроэнергии, отношение к здравоохранению, уровень преступности, безопасность на дорогах). При установке дорожных знаков, на которых высвечивается скорость приближающегося автомобиля, местные власти добавили еще одну деталь — улыбающееся лицо. Так что если человек приближается к знаку с разрешенной скоростью, на экране высвечивается улыбающийся смайлик (рис. 4.2), но если скорость превышена, водитель увидит нахмуренное лицо. Благодаря этим

сигналам больше водителей стали соблюдать скоростные ограничения и значительно уменьшилось количество дорожно-транспортных происшествий. Знак действует гораздо эффективнее, чем обычные радары, а стоит не многим дороже. Смайлики работают, поскольку дают ориентир: автопилоту трудно обработать значения числового выражения скорости, а смысл смайлика понимается мгновенно.

Такой экран действует лучше традиционных методов еще и потому, что немедленное подкрепление эффективнее влияет на поведение, чем получение квитанции со штрафом через несколько недель или месяцев. Хмурое лицо прямо обращается к автопилоту, сообщая о превышении скорости тому центру мозга, который сразу же корректирует поведение человека. В отличие от штрафа, нахмуренное лицо воспринимается именно тогда, когда надо сбавить скорость.

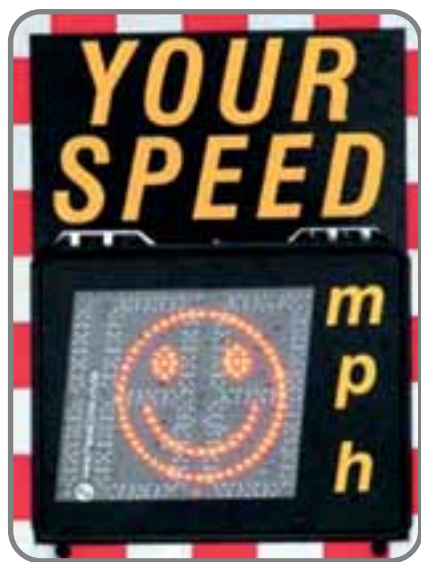


Рис. 4.2. Сигналы вызывают изменение поведения

Близость к моменту принятия решения — ключевой фактор для действенности маркетинговых сигналов. В одном исследовании

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

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

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

Повсеместная распространенность интерактивных медиа позволяет маркетологам использовать больше интерактивных интерфейсов, чем было возможно раньше, тем самым давая возможность приблизиться к «моменту истины». При помощи уже упоминавшегося

приложения Solarchecker компании SMA можно создать контакт с клиентом еще на этапе принятия решения, а раньше эта компания контактировала с клиентами только после приобретения солнечных панелей. Еще один пример такой стратегии показывает банк Westpac. Вдохновленные лекцией Рори Сазерленда на конференции TED («Технологии, развлечения, дизайн»), менеджеры Westpac захотели поощрить клиентов столь же импульсивно сберегать деньги, сколь импульсивно они их тратят. Люди часто собираются откладывать деньги на сберегательный счет, но им трудно это делать, ведь для этого нужно пойти в банк, или позвонить туда, или провести транзакцию онлайн; и хорошее намерение не реализуется. Поэтому в Westpac создали мобильное приложение Impulse Saver, с помощью которого клиенты могут перевести деньги со своего текущего счета на сберегательный, просто нажав большую красную виртуальную кнопку (рис. 4.3)



Рис. 4.3. Нажми и откладывай деньги

Это не просто мобильная реклама, а новый интерфейс для принятия решений. Он позволяет клиентам немедленно совершить

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

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

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

Представьте, что произошло событие, из-за которого вы чувствуете себя счастливым или щедрым — скажем, ваша любимая команда победила в играх Мировой серии. А вечером назначен ужин у вашей тещи, и под влиянием импульса вы решаете купить ей цветы. Через месяц эмоции по поводу чемпионата улеглись, а наличные в кошельке истощились. Вы задумываетесь, как должен вести себя хороший зять. Напрягая память, вы вспоминаете, что в прошлый раз купили теще красивые цветы, и делаете это опять. Вы повторяете ритуал снова и снова, пока он не входит в привычку (кстати,

не самую плохую). И хотя от изначальной скрытой причины для покупки цветов (радость от спортивной победы) уже не осталось и следа, вы опираетесь на прошлые действия как на ориентир для будущих поступков и формируете собственное представление о том, какой вы зять (который покупает тебе цветы). Таким образом, радость положила начало длинной цепочке поступков.

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

Этот эффект отражается в исследованиях имиджа брендов: покупатели позитивно отзываются об известных брендах, которыми они пользовались хоть несколько раз в жизни. Выходит, мнение корректируется вследствие принятых решений о покупке, а поступки не только отражают предпочтения, но и создают их. Поступки могут создавать предпочтения и формировать предвзятые воспоминания, а затем подкреплять их. Как только студент начинает есть

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

брокколи, поскольку это было первое блюдо, которое он увидел в столовой, его отношение к этому овощу меняется к лучшему. Следовательно, маркетологи могут сделать вывод, что для изменения мнения о бренде необходимо заставить клиента попробовать его. Нужно повышать свое присутствие на рынке, чтобы формировать у аудитории хорошее мнение о бренде.

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

Накопительный эффект постепенного внедрения инноваций

Маркетологи постоянно пытаются выиграть конкурентную гонку, разрабатывая новые продукты или их новое применение и повышая качество. Разумеется, делать все это необходимо. Однако, как мы только что увидели, большие возможности стать лидером предоставляют и недорогие, небольшие улучшения интерфейса

принятия решений. Отдача от этих мер значительно превышает расходы на них. Британский институт правительства* выпустил отчет о поведенческой экономике в сфере общественной политики. В нем говорится:

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

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

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

* Некоммерческая независимая научно-исследовательская организация, имеющая целью улучшить уровень управленческих решений и подходов в государственном аппарате Великобритании на всех уровнях. *Прим. ред.*



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

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

Приведем еще один пример незначительных, но существенных для прибыли изменений. В некоем ресторане манипулировали с презентацией меню «блюд дня». Исследователи из Корнельского университета старались выяснить, как это скажется на обороте

заказов. Цены в меню были обозначены тремя разными способами (рис. 4.5):

Числа со знаком евро	10,00 €;
Числа без знака евро	10;
Прописью	десять евро;

Ученые ожидали, что наибольшие продажи соберет меню «10,00 €», а наименьшие — «десять евро», потому что с числами, написанными прописью, трудно проводить математические операции и контролировать, сколько потрачено. Однако оказалось, что лучше всего было обозначать цены в виде цифры «10» без знака евро. За каждым столиком, где лежало меню без упоминания «евро»

Небольшие изменения в интерфейсе могут привести к ощутимой прибавке к субъективной ценности продукта и, соответственно, к повышению продаж.



Рис. 4.5. Выручка зависит от способа презентации цены

или «€», продавалось на 5 евро больше блюд, чем за другими столиками. Вид цены активирует в мозге область страдания, которое становится сильнее, когда клиент видит значок валюты или слово «евро». Без их упоминания видеть цену менее неприятно. Такие изменения ничего не стоят компании, но оказывают большое влияние на решения гостей и прибыль ресторана.

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

Простое и недорогое решение помогло снизить расходы электроэнергии так же, как 20-процентное повышение цен на электричество. И поведение потребителей электроэнергии не изменилось со временем, что подтверждено долгосрочным мониторингом. Менеджеры компании не пытались убеждать клиентов с помощью социальной рекламы и информирования. Они воспользовались их склонностью следовать социальным нормам. Мы стремимся делать то же, что делают окружающие. Нам известно это влияние по повседневной жизни. В какой бар вы, скорее всего, зайдете — в тот, где сидит два человека или двадцать? Какому рейтингу на сайте Amazon вы поверите больше — тому, который определили два человека или



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

двести? Многие научные исследования показывают, что изменить поведение людей возможно, если каким-то образом сообщить им, что в подобной ситуации делают другие. Когда в гостиничном номере появляется табличка с просьбой пользоваться полотенцами повторно ради сохранения природы, 35 процентов постояльцев следуют этой просьбе. Когда на табличке появляется сообщение, что большая часть гостей отеля хоть в какой-то момент своего пребывания пользуется полотенцами больше одного раза, так начинают поступать уже 44 процента постояльцев. А если указано, что во время своего визита большая часть постояльцев именно этого номера пользовалась полотенцами повторно, то же самое делают уже 49 процентов. Воздействие правил общественного поведения усиливается, когда они действуют как можно ближе к среде целевой

аудитории, например при сравнении потребления электроэнергии на одной улице. Компания OPOWER сравнивала своих клиентов с соседями — людьми, поведение которых для них значимо. Впрочем, любая ценность относительна, однако подобное сравнение приводит к переоценке собственного поведения и его коррекции.

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

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

В одной американской энергетической компании клиентам предлагали пользоваться энергосберегающим режимом, позволяющим сэкономить (то есть получить дополнительно) 200 долларов в год; но очень мало клиентов откликнулось на предложение. Тогда в компании изменили подход, сообщив, что если люди не перейдут на энергосберегающий режим, это обойдется им в 200 долларов в год — что большинство клиентов приняли к сведению. Поведение людей объясняется избеганием потерь: одна и та же сумма кажется больше, когда мы ее теряем, чем когда приобретаем. Решая, делать ли ставку в азартной игре, в которой шансы выиграть составляют 50 к 50, люди обычно соглашались на это, только если возможный выигрыш хотя бы вдвое превосходит сумму возможной потери (например, выиграть 100 долларов или потерять 50). Большинство исследований в области человеческого поведения

говорит о том, что люди примерно вдвое больше ценят то, что дают, чем то, что получают. Синица в руках лучше журавля в небе. Автопилот быстрее откликается на предупреждение о том, что, не совершив каких-либо действий, вы потеряете деньги, чем на предложение что-то получить.

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

Принципы создания убедительных интерфейсов для принятия решений

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

Следование этим выведенным эвристическим методом правилам на всех этапах совершения продаж влияет на выбор покупателей и расширяет торговые возможности. Доминирующий интерфейс для

упакованных потребительских продуктов — это собственно пункт продаж. В зависимости от продуктовой категории 40–70 процентов всех решений о покупке принимается без предварительного планирования. Значит, большинство покупок совершается под влиянием стимулов в месте продажи. Даже если покупатели точно знают, чего хотят, правильно подобранные в пункте продажи сигналы способны повлиять на их решение. Об этом говорит Рори Сазерленд:

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

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

1. *Осязаемость*. Сигналы, обращенные к имплицитным механизмам принятия решений, должны быть вещественными и доступными восприятию.
2. *Незамедлительность*. Автопилот предпочитает получать вознаграждение немедленно.
3. *Уверенность*. Автопилот предпочитает верные и безопасные варианты.

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

Осязаемость: без сигнала нет действий

Чтобы понять суть принципа осязаемости, рассмотрим технологию, имеющую значительный потенциал в маркетинге, — расширенную реальность. В компании Lego создали такую систему: если поднести упаковку с деталями конструктора к специальному экрану в магазине, то поверх коробки появится изображение собранной фигуры (рис. 4.7). Идея в том, чтобы показать родителям и детям, как будет выглядеть игрушка, которую они выбирают, в собранном виде. Согласно результатам исследований, чем чаще человек



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

прикасается к продукту, тем выше вероятность покупки, поэтому компании выгодно, чтобы покупатели носили упаковки к экрану. Показывая людям готовый конструктор, маркетологи сделали его более осязаемым, ценным и, соответственно повысили продажи.

Швейцарский производитель ручных часов Tissot применил тот же принцип, позволив созерцателям витрин примерять роскошные часы прямо на тротуаре. Витрины были переделаны в интерактивные интерфейсы, которые с помощью камеры, сенсорной панели и трехмерного проектора превращают белый бумажный браслет в любые часы Tissot. Покупатели не только могут посмотреть, как будут выглядеть на них часы, но и с помощью сенсорной панели поэкспериментировать с разными функциями: компасом, секундомером, высотомером, термометром. Кроме того, примеряющие виртуальные часы люди могут сфотографироваться и выложить снимки в Twitter или Instagram, чтобы воспользоваться еженедельно представляющимся шансом выиграть понравившиеся им часы. Эта кампания Tissot оказалась самой успешной из всех рекламных акций в Великобритании. Продажи в бутике Selfridges выросли на 83 процента.

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

Расширенная реальность потенциально интересна для розничной торговли в целом. Глава отдела инноваций Tesco Энджела Маурер рассказывает: «Мы позволяем покупателям примерить товар прежде, чем купить, чтобы они смогли представить его себе». Однако она предупреждает, что нужно упрощать этот покупательский опыт. Другими словами, любая примерка должна быть легкой для автопилота, только в этом случае она прибавляет продукту ценности. Не стоит использовать сложные технологии, следуя за трендом.

Задействуйте их только для того, чтобы повысить ценность продукта в восприятии покупателей, особенно если от них требуются дополнительные усилия — например, загрузить приложение и потратить время на его освоение.

Подавая четкие сигналы в местах покупки, можно повлиять на то, как люди делают выбор. Представьте полку с товарами для ухода за полостью рта. Обычно люди знают, что им нужно:

зубная паста или щетка. Но исследования показывают, что если сигналы вызывают к более широкой идее «здоровье зубов и полости рта», то люди покупают не только щетку или пасту, но и дополнительные продукты. Если покупатель подходит к полке с конкретной целью («Мне нужна зубная паста»), то он покупает только один предмет. Но если его намерение шире («Хочу улучшить здоровье зубов»), то он может купить несколько продуктов из этой категории. Настроить его на более широкое намерение можно введением в интерьер доступных сигналов, например, расположив в начале ряда какие-то послания, заставляющие вспомнить о здоровье зубов, или устроив промоакцию многофункционального продукта.

Принцип осязаемости помогает нам лучше осознать кажущиеся издержки. Нужно перестать посылать сигналы, повышающие субъективную ценность, как в примере с рестораном, владельцы которого убрали знак € из меню. Приведем другой пример — программа Банка Америки «Сохраните сдачу». По этой программе стоимость всех покупок округляется до следующего круглого числа, а разница добавляется к сберегательному счету. Таким способом можно откладывать не только без дополнительных поведенческих издержек, но и без страдания по поводу расставания с деньгами. Нам, как и студентам, покупающим печенье в студенческой столовой, не безразлично, насколько ощутима потеря денег, которые мы тратим (или

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

сохраняем). С момента запуска в 2005 году программа «Сохраните сдачу» привела в банк 12 миллионов новых клиентов, которые в общей сложности перевели на свои сберегательные счета более 3,1 миллиарда долларов.

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

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

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

Незамедлительность: хочу прямо сейчас

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

То же самое касается и отдаленности во времени. Заболеть через двадцать лет не так страшно, как страдать от мигрени сегодня или завтра. Обычно мы предпочитаем небольшие, но немедленные результаты большим, но не скорым. Иметь 100 долларов сегодня заманчивее, чем 120 — в следующем году. В поведенческой экономике этот феномен называется «ущенным будущим»: в воображаемом будущем мы склонны относиться ко многим вещам проще, чем в настоящий момент. Вот почему мы меньше заботимся о будущем, если нужно пожертвовать чем-то прямо сейчас, например бросить курить или заниматься спортом. Всем известно, что надо вести здоровый образ жизни, чтобы не болеть, но отдаленные последствия не задевают наши органы чувств, и мы закуриваем сигарету, наливаем себе пива, ведь ценность

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

этих удовольствий сейчас гораздо выше. Эффект уцененного будущего объясняет, почему люди больше тратят с кредитных карт: необходимость расстаться с деньгами потом воспринимается ими намного легче.

Как можно использовать этот принцип в маркетинге? Производители автомобилей часто делают специальные предложения, многие из которых устроены по принципу дисконта. Например, в 2012 году эффектом уцененного будущего воспользовались в компании Fiat, предложив покупателям заплатить половину стоимости автомобиля сразу, а половину через два года. В телерекламе они показали сумму только первого платежа (5 900 €), тем самым уменьшив переживания по поводу высокой цены. Второй платеж покупатели мысленно обесценивают, ведь его предстоит сделать в отдаленном будущем.

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

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

Планируя бесплатную лотерею, помните, что если потенциальный выигрыш отложен до какого-то момента в будущем, его ценность уменьшается. Ищите инновационные решения. Успешный маркетинговый ход сделали создатели немецкого приложения Wynthshen (по-немецки это созвучно слову «желание»). Приложение предназначено как для покупателей, так и для розничных продавцов. Покупатели делают фотографию желаемого продукта, найденного ими в одном из участвующих в акции магазинов, и посылают ее в Wynthshen. Генератор случайных чисел сразу же показывает, что участник что-либо выиграл, например скидку на интересующий его или сходный продукт или купон на бесплатный кофе в ближайшем кафе Starbucks. Бывают также лотереи с крупными призами. Лотерея сокращает время ожидания почти до нуля: выигрыш вручается немедленно, а не в будущем. Поэтому приложение повышает субъективную ценность участия при очень небольших вложениях. Благодаря использованию приложения Wynthshen повысились как продажи, так и время пребывания клиентов в магазине. В целом эти примеры показывают, что на субъективные ценности и издержки значительно влияет фактор времени: когда именно люди получают продукт и отдают деньги или прикладывают усилия.

Уверенность: синица в руках

Третий принцип после осязаемости и незамедлительности — уверенность в результате. Уверенность представляет собой отношение ожидаемой вероятности успеха к возможному риску. Иными словами, это вероятность получить желаемое и (или) избежать издержек. Вот почему лотереи с высоким шансом выиграть эффективнее. Знание, что выиграет один из ста человек, стимулирует меньше, чем знание, что выиграет один из десяти. Давайте рассмотрим примеры, иллюстрирующие этот принцип. Представьте, что вы оказались в иностранном магазине, а местные бренды вам неизвестны.

Что выбрать? Можно взять продукт, шире всего представленный на полках. Раз его выбирают многие люди, значит, он выполняет свои задачи. Такой подход снижает риски и повышает ценность продукта. Этот принцип проявляется также в том, что мы особенно ценим вещи, которые уже имеем. Нет ничего надежнее, чем держать вещь в руках. Покупатели, которым давали чашку кофе прямо в руки, были готовы заплатить за него вдвое больше, чем остальные. Поведенческие экономисты называют это «эффектом обладания».

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

Итак, если мы не уверены, что продукта хватит на всех, то стараемся запастись им, как делали это тысячелетия назад перед долгой зимой. Весной 2012 года правительство Великобритании посоветовало водителям заполнить баки автомобилей из-за угроз забастовок работников автозаправок. На заправочных станциях немедленно

выстроились очереди, а топливо сразу же закончилось. По иронии судьбы в правительстве, пропагандирующем поведенческую экономику, не осознали, что подобное объявление вызовет эффект дефицита, и сами устроили перебои с поставкой топлива.

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

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

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

Как сильно склонность не менять автоматические настройки сказывается на поведении, понятно из следующего примера. Каждый год тысячи людей погибают, поскольку им вовремя не нашли донорский орган. Политики и медицинские организации многих стран стараются всевозможными способами увеличить количество доноров. Взгляните на график на рисунке 4.8, где приведены сравнительные показатели согласия доноров в разных странах. В одних уровень высокий (в Австрии и Франции), а в других очень низкий (в Великобритании и Германии). Разница объясняется не моральными, социальными или религиозными особенностями этих стран, а всего лишь дизайном медицинских анкет. В Великобритании необходимо самому поставить галочку о готовности участвовать в программе донорства (автоматическая установка «не согласен»), а в Австрии все пациенты автоматически считаются участниками донорской программы, если только не откажутся от этого сами (автоматическая установка «согласен») (рис. 4.9).

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

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

Еще одно исследование показывает, что когда людей просят поставить галочку, чтобы отказаться от рассылки новостных писем, они вдвое чаще не делают этого, чем если их просят поставить галочку, чтобы получать рассылку. Мы автоматически расцениваем галочку как знак согласия

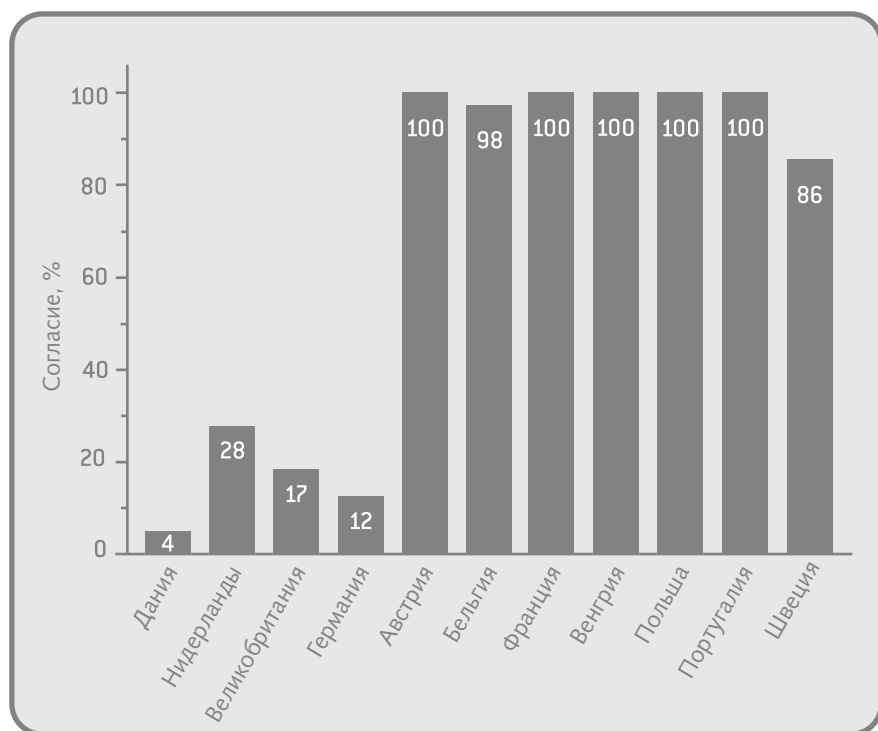


Рис. 4.8. Готовность людей стать донором органов в разных странах значительно различается

Автоматическая установка «Согласие»	Автоматическая установка «Несогласие»
☐ Поставьте галочку, если вы <u>хотите</u> участвовать в программе донорства органов	☐ Поставьте галочку, если вы <u>не хотите</u> участвовать в программе донорства органов

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

независимо от того, насколько это соответствует действительности. А основываясь на жизненном опыте, решаем, что автоматическая настройка (пустая клеточка) вполне нас устроит, и ничего не меняем.

Продуманный дизайн автоматических установок может оказать сильное влияние на продажи. Например, в 2007 году власти Нью-Йорка обязали водителей такси принимать к оплате кредитные карты, для чего потребовалось установить в автомобилях соответствующее оборудование. Во время платежа пользователь видит на экране три кнопки для определения размера чаевых: 20, 25 и 30 процентов (рис. 4.10). Когда водители принимали наличные, обычно размер чаевых составлял 10 процентов, а с введением новой системы средний уровень вырос до 22 процентов. Три кнопки привели к 144 миллиардам дополнительных чаевых в год!



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

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

Как это работает вместе

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

Таблица 4.1. Общие принципы поведенческой экономики

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

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

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



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

Слова «доступно ограниченное количество» активируют эффект дефицита, что вместе с временными рамками повышает субъективную ценность продукта. А что с ценой? Рядом с объявлением о снижении цены в двух форматах, в процентах и долларах, указано, сколько сэкономит клиент. Обычная цена становится «якорем», на фоне которого скидка кажется существенной. Принцип

незамедлительности выражен в бросающейся в глаза кнопке «Купить!» — иначе говоря, вознаграждение можно получить после одного клика. Ограничение по времени создает ощущение спешки, что делает кнопку «Купить!» еще заметнее. Указание на количество уже приобретших купон людей сигнализирует о социальном одобрении, что уменьшает чувство неуверенности и возможные риски покупки у незнакомой компании. Снижаются воспринимаемые издержки, компенсируется страх потери. Кроме того, эффект дефицита побуждает действовать, чтобы не опоздать и не упустить предложение.

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

того, откладывание новых платежей (поскольку они связаны только со следующим повышением) субъективно нивелирует издержки. В целом психологические барьеры к созданию пенсионных накоплений исчезают, благодаря применению принципов осязаемости, незамедлительности и уверенности, что повышает чистую ценность принимаемого решения.

Идея

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

Эффект автопилота работает где угодно

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

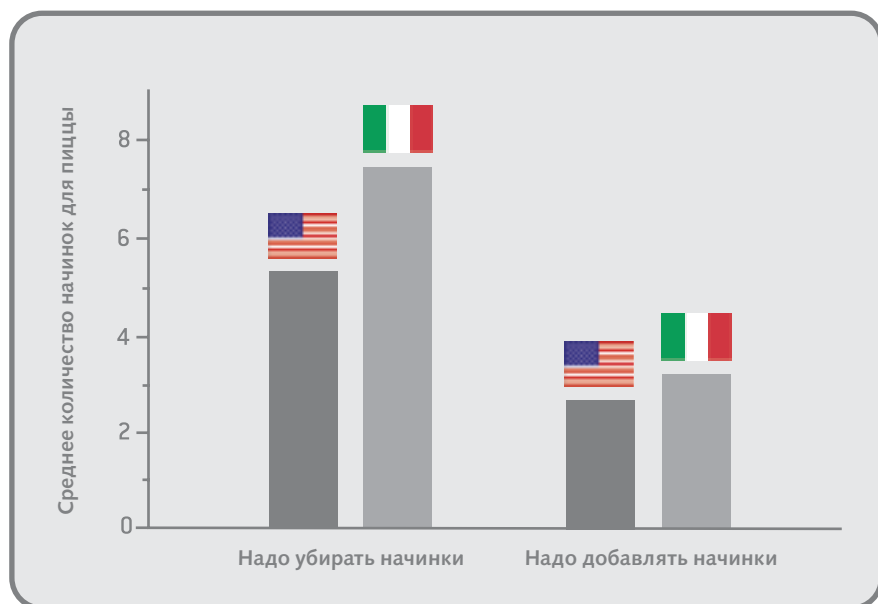


Рис. 4.12. Правила принятия решений одинаковы в разных странах

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

В исследовании по заказу пиццы был получен еще один интересный результат: имплицитные механизмы принятия решений универсальны для всех стран и культур. Все рассматриваемые нами

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

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

Что мы узнали из этой главы

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

Что из этого может быть полезно маркетологу

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