

# 5

## Цели

Движущие силы принятия решений

**Чтобы полностью понять покупательское поведение, нужно разобраться, что изначально мотивирует людей принимать решения. Почему мы хотим покупать?**

**Для ответа на этот вопрос нужно познакомиться с концепцией цели. Это весьма актуальная тема для исследований в области психологии и нейробиологии.**

**Вынесение суждений, основанных на целях, обеспечивается работой наиболее сложных систем человеческого мозга, что и дает нам возможность изучить природу желания покупать. В этой главе мы рассмотрим, как важно учитывать в маркетинге цели покупателей.**

## Цели — движущие силы мотивированного поведения

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

Немного света на природу мотивации проливает статья «Нейронные предикторы культурной популярности», написанная в 2012 году Джорджем Бернсом и Сарой Мур из Университета Эмори. Эти исследователи при помощи функциональной магнитно-резонансной томографии изучали, что происходит с мозгом подростков, которым давали послушать песни сравнительно неизвестных исполнителей. После завершения сканирования ученые просили испытуемых оценить, насколько им понравились песни. Их целью было

— — —

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

идентифицировать прогностические параметры будущих продаж этих песен, которые отслеживались в течение трех лет после начала эксперимента. Затем исследователи идентифицировали нейронные показатели продаж, выявив корреляцию между реакциями мозга и данными о продажах. По работе каких областей мозга можно предсказать продажи?

Мы уже рассказывали об опытах Брайана Кнутсона, в которых активация центров удовольствия служила показателем индивидуального решения о покупке при определенном уровне страдания, испытываемого при виде цены. Бернс и Мур же пытались выявить, могут ли подобные механизмы стать показателями потенциального уровня продаж. И действительно, они выяснили, что между активацией центра удовольствия (орбитофронтальная кора, вентральный стриатум) и будущими продажами существует значимая корреляция: песни, вызывавшие активность определенных отделов головного мозга, продавались впоследствии лучше, чем остальные, не вызывавшие никакой реакции. И хотя активность центра удовольствия значимо коррелировала с будущими продажами, субъективные мнения испытуемых о песнях не прогнозировали их. По словам Бернса и Мура, «это значит, что обычные отзывы фокус-групп нельзя считать предвестниками коммерческого успеха».

Науке давно известно, что «хочу» и «нравится» регулируются разными нейронными цепями мозга. Мы знаем это на собственном опыте. Нам нравится старый книжный магазин на углу, но мы покупаем книги на сайте Amazon. Наркоманы регулярно впрыскивают себе в вены наркотик, хотя инъекции болезненны. А все потому, что за «хочу» и «нравится» отвечают разные проводящие пути. Итак, если покупательскими решениями движут желание и ожидание вознаграждения (а не симпатии), то можно думать, что это и мотивирует нас заплатить. Самые новые научные исследования подтверждают эту гипотезу. Нейроэкономика с особым интересом

изучает готовность платить, поскольку для экономической деятельности важно выяснить, почему люди покупают. В 2008 году три ведущих нейроэкономиста Антонио Рэнджел, Джон О'Догерти и Хильке Пласманн провели эксперимент, в котором с помощью томографа отслеживали активность зон головного мозга голодных испытуемых, которым прямо предлагали участвовать в аукционе, делая ставки (в долларах) за право приобрести некоторые предметы. Одни были несъедобными, а другие съедобными. Оказалось, что готовность платить за пищевые продукты рождалась в центре удовольствия в орбитофронтальной коре. Голодные участники готовы были больше платить за съедобные лоты, поскольку их нуждающийся в питании мозг выше ценил съестное, что отражалось в повышенной активации центров удовольствия. Сытые испытуемые желали меньше платить за пищевые продукты, что отражалось и в меньшей активации упомянутых центров. Кажется очевидным, что когда мы хотим есть, то выше ценим продукт, соответствующий целям насыщения, что, соответственно, повышает нашу готовность платить. Этот эксперимент интересен тем, что демонстрирует основной принцип готовности платить: чем значимее продукт или услуга для важной цели, тем выше ожидаемое вознаграждение и тем больше мы готовы платить. Нейроэкономисты называют это целевыми суждениями. Ценности, основанные на целях, — наиболее изощренный тип ценностей, свойственных человеческой культуре. Благодаря технике томографии и сложным психологическим экспериментам были расшифрованы основные принципы формирования этого важнейшего уровня определения ценности. Покупатели готовы платить за продукт, соответствующий их цели. Лишь благодаря целевым ценностным суждениям, мозг определяет, инвестировать в новую машину или отдых на курорте и какой из двух брендов выбрать. Разумеется, не в каждой жизненной ситуации у нас есть активные цели. На работе мы стремимся к признанию и достижениям, а дома хотим гармонии и покоя. Одну помаду мы покупаем, чтобы «позаботиться о губах», а другую — «чтобы быть

— — —

привлекательной». При покупке автомобиля, стирального порошка и зубной пасты мы преследуем разные цели. Окончательное решение принимается на основе собственного рейтинга относительной ценности разных целей, из которого затем выбирается вариант, в данной ситуации имеющий наибольшую целевую ценность. Вот почему некоторые покупатели собираются купить наш бренд, а потом передумывают. Просто наш продукт предлагает им хорошую, но не наилучшую целевую ценность. У нейроэкономистов этот эффект называется «Победитель получает все». Куплен будет только бренд, занимающий в рейтинге клиента первую строку. Недостаточно попасть в группу рассматриваемых в качестве покупки брендов, нужно быть абсолютным лидером в определенной ситуации, как мы видели в примере с мороженым из главы 2, или в отношении определенных свойств продукта, например безопасности автомобиля.

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

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

Мотивация заставляет нас достигать целей, имеющих высокую ценность. Мы ходим в университет ради того, чтобы в будущем сделать хорошую карьеру. Играем панк, потому что хотим бунтовать против существующего положения вещей. Мы едем на сафари в Южную Африку, потому что жаждем приключений. Если мы проголодались, то наибольшую ценность в настоящий момент для

нас приобретает пища, поэтому мы едем в супермаркет или ищем ближайший ресторан McDonald's. Когда мы сыты, ресторан не вызовет ни малейшего интереса, потому что утоление голода не будет иметь для нас никакой целевой ценности. У людей с депрессивными расстройствами наблюдается дефицит целевой ценности: их мозг не способен увидеть ценность своих целей. Больные даже перестают есть и вставать с постели: их ничто не мотивирует.

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

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

Продукты и бренды — это инструменты, с помощью которых покупатели достигают своих целей. По словам знаменитого профессора Теодора Левитта, «людям не нужно сверло для дрели диаметром в четверть дюйма, им нужно просверлить отверстие такого диаметра». В блестящей статье, опубликованной в 2009 году в Harvard Business Review, «Ошибки маркетинга: причины и исправление» профессор маркетинга Клейтон Кристенсен из Гарвардского университета называет эту необходимость «работой», ради которой покупатель «нанимает» определенный продукт.

---

Когда людям требуется выполнить какую-либо «работу» или достичь цели, они «нанимают» продукт, для того чтобы он выполнил для них ее. И маркетологи должны создать ощущение выполнения этим продуктом названных задач.

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

«Владельцы ресторана быстрого питания хотели увеличить продажи молочных коктейлей, улучшив их рецептуру. Изначально они пользовались стандартным подходом: дали определение рынку категории “молочный коктейль” и сегментировали клиентов по демографическим и личностным характеристикам. В этих категориях клиентов они провели исследование вкусов, спрашивая, какие качества коктейлей те предпочитают (густые, жидкие или с кусочками фруктов или шоколада) и по какой цене согласны их покупать. К сожалению, изменения, проведенные по итогам исследования, совсем не увеличили продажи.

Подход к проблеме изменился, когда менеджеры посмотрели на ситуацию с позиции целеполагания. Пытаясь выяснить, какие цели преследовали клиенты, покупая молочные коктейли, компания проанализировала покупательское поведение и ситуационный контекст покупки и потребления. Оказалось, что молочные коктейли покупают ради нескольких целей. Одни покупали коктейль в качестве сытного напитка, за распиванием которого не так скучно проводить время. Такие клиенты обычно покупали напиток утром, навынос, и смаковали его потихоньку в течение долгой поездки на работу. Когда покупателей из этой группы спросили, чем они могли бы заменить молочный коктейль, те ответили, что

иногда покупают с той же целью бублик или пончики, и сообщили, что в момент покупки не испытывают голода, а просто хотят предотвратить его до обеда. Молочный коктейль подходит для этого лучше всего, так как он густой, сытный и его можно тянуть всю дорогу до работы. К тому же его интересно и удобно пить через соломинку прямо в автомобиле.

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

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

Нововведения часто проваливаются по причине того, что они не предназначены для повышения конкретной целевой ценности,



то есть того, насколько хорошо продукт справляется со своей работой. Используя главные в данной ситуации цели в качестве ориентира, маркетолог помогает покупателю вызвать чувство «хочу» (и вместе с ним покупку) вместо «нравится».

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

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

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

## Цели управляют вниманием

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

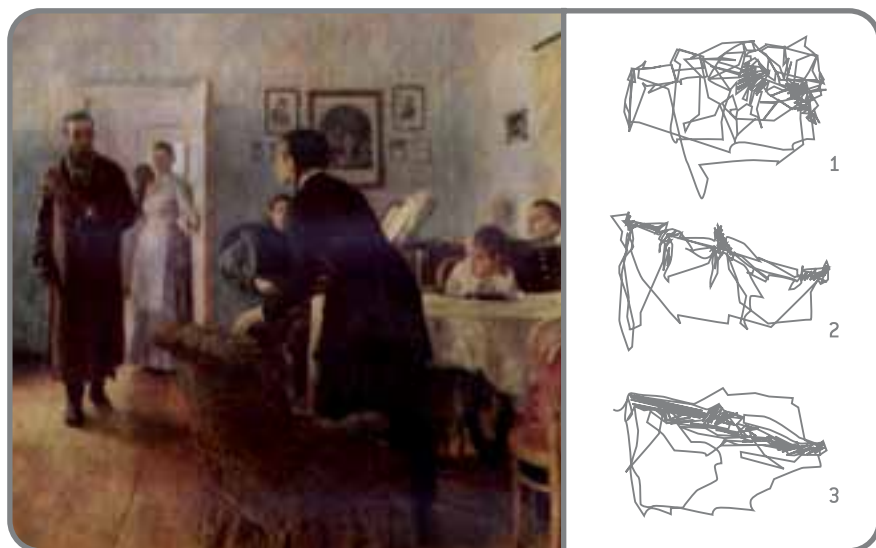
Профессора маркетинга Рик Питерс и Майкл Уэдел выяснили, что при просмотре рекламы внимание тоже подчиняется целям. На основании ряда экспериментов они сделали следующие выводы:

*Результаты исследования показывают, что при восприятии рекламы цели моментально определяют направление внимания. Более*

---

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

*того, ее информационное содержание зависит от имеющихся в момент просмотра целей. Хотя в среднем покупатель смотрит на рекламу всего лишь около четырех секунд, внимание, уделенное бренду, тексту и изображению, зависит от имеющихся у него целей.*



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

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

Подробнее то, каким образом цели направляют внимание, описывается в экспериментах Джулии Вогт из Гентского университета в Бельгии. Она изучала, переводят ли имеющиеся цели внимание на стимулы, представляющие собой средства достижения цели, так, что потом сами эти стимулы приобретают высокую целевую ценность. Исследователь вызывала у испытуемых чувство отвращения, заставляя их трогать неприятные предметы, например пластикового таракана на печенье или пластиковый муляж фекалий. Участники

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

Один из распространенных ключевых показателей эффективности (КПЭ) бренда — это упоминание его в числе приоритетов. Иными словами, если человека спросят, что первое вспоминается в какой-либо продуктовой категории (например, какой бренд вы вспоминаете первым, подумав об автомобилях), этот бренд должен первым приходиться на ум. Руководствуясь целевой ценностью, клиент первым вспомнит бренд, соответствующий его текущим целям. Вспоминая о брендах, которыми приятнее всего управлять, мы назовем другие

марки, чем когда будем размышлять о машине для статуса или безопасности. Итак, цели могут вызывать в памяти разные бренды, что важно для позиционирования и развития стратегии. Значит, вместо того чтобы спрашивать, какие ценности связываются с брендом, можно спросить, каким целям он соответствует и насколько подходит для удовлетворения цели в определенной ситуации покупки.

Байрон Шарп, директор Института маркетинговых наук Эренберга — Басса, пишет: «Отношение — это то, как человек оценивает бренд (как, по-вашему,

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

это хороший бренд?»), в то время как заметность бренда дает шанс, что на него обратят внимание (какова вероятность, что вы заметите бренд или вспомните о нем в заданной ситуации покупки?)».

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

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

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

Как работает этот механизм, показано в следующем исследовании. Итак, исследователи исходили из предположения, что деньги представляют ценность, поскольку позволяют человеку реализовывать его цели. Участников эксперимента просили выполнить несколько заданий, а на экранах в это время отображалось, сколько денег они получают в случае правильного выполнения. Если задание приносило всего пять центов, то участники старались гораздо меньше, чем когда награда составляла один евро. И это неудивительно. Кроме того, степень заинтересованности в вознаграждении выражалась в таких

незаметных реакциях, как расширение зрачков, и других физиологических изменениях. Желание получить денежное вознаграждение активировалось, даже если «цена» задания демонстрировалась столь короткое время, что участники не могли воспринять эту информацию сознательно. Насколько велика или мала была сумма вознаграждения, регистрировал автопилот, чем, в свою очередь, определялась мера заинтересованности в достижении цели и запускалась соответствующая физиологическая реакция, точно так же как при осознанном восприятии информации.

В другом исследовании заядлым велосипедистам и просто умеющим кататься на велосипеде намекали на возможность совершить прогулку по городу. Затем испытуемые выполняли задание, в котором измерялась доступность в памяти слова «велосипед» (насколько быстро оно вспоминается). Результаты показали, что среди тех, кому вначале неявно намекнули на возможность прокатиться по городу, опытные велосипедисты вспоминали слово «велосипед» быстрее тех, кто не так уж любил этот вид спорта. Интересно, что подобной разницы между группами не наблюдалось, если вначале им не делали намеков. Выходит, у тех, кто регулярно пользуется каким-либо способом достижения цели (например, велосипедом в качестве средства передвижения), соответствующая информация легче извлекается из памяти в случае, когда предложена подходящая цель. Таким образом, имеет значение, как именно мы спрашиваем о первом пришедшем в голову бренде, ведь чем сильнее связь между целью и брендом, тем более вероятно, что о нем вспомнят, когда у человека есть конкретная цель (даже если это происходит скрыто).

Неявно активированные цели не только помогают вспомнить продукт или бренд, но и способствуют созданию положительного мнения о них. В ряде экспериментов людям косвенным образом напоминали слова, связанные с целями (например, достижение, диета, сотрудничество), а затем измеряли их отношение к этим понятиям.



Выяснилось, что испытуемые, которым напоминали о целях, проявляли значительно более положительное отношение к стимулам, соответствующим достижению этих целей. Например, те, кому напоминали о том, что надо «быть в форме», значительно лучше относились к посещению спортзала и употреблению салата.

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

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

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

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

Далее вы узнаете, как важны в маркетинге имплицитные цели.



## Значимость: покупка как средство достижения цели

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

для тех, кто желает проснуться и зарядиться бодростью. Поскольку он не посылает никаких сигналов о расслаблении, то не подойдет для принятия душа с целью успокоиться. В отделе, где продают средства для душа, мы обратим больше внимания на тот продукт, который соответствует нашим целям, и с большей вероятностью купим именно его.

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

— — —