

# 5

## Цели

Движущие силы принятия решений

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

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

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

## Цели — движущие силы мотивированного поведения

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

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

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

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

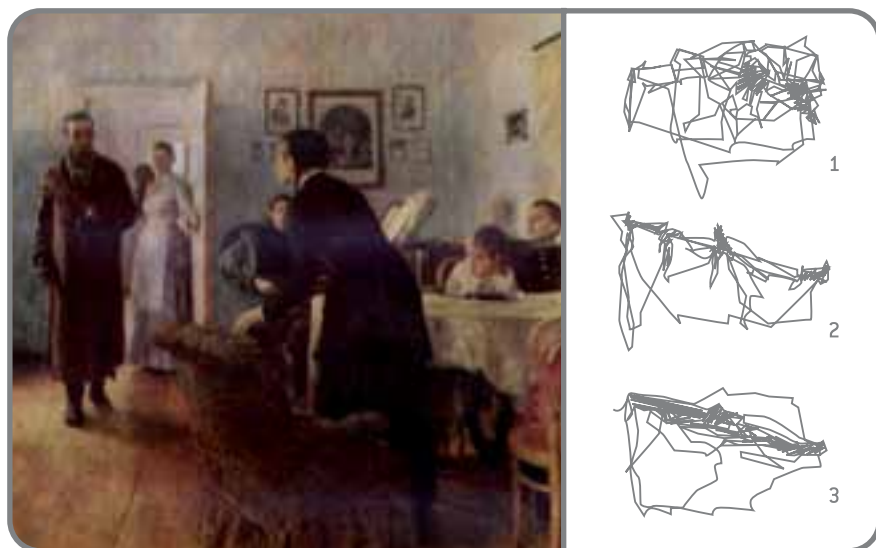
## Цели управляют вниманием

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*

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

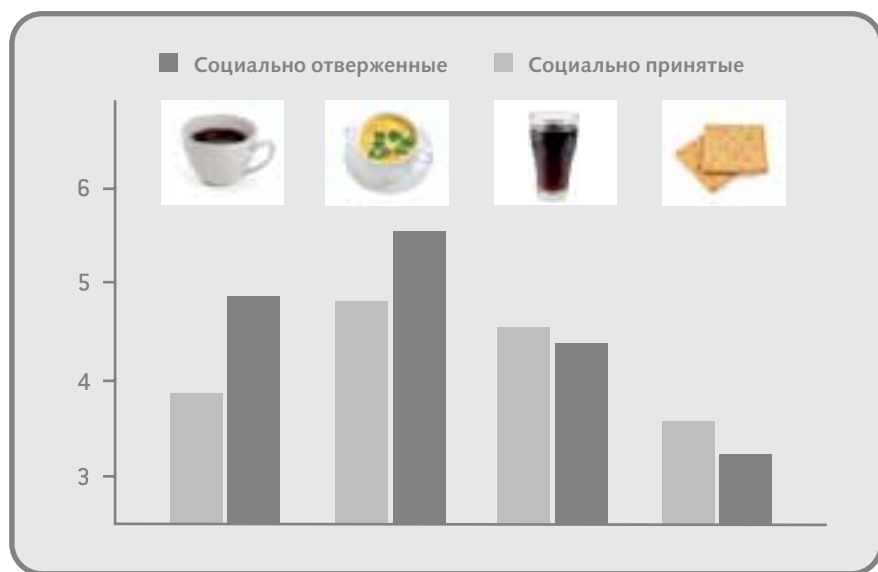
*В основе того,  
что в маркетинге  
называется  
соответствием  
(релевантностью),  
лежит стремление  
к цели.*

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

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

тех, кого просили выбрать наиболее результативное удобрение, специально подготовленную экспериментаторами упаковку выбрали 90 процентов.

В исследовании Торонтского университета одну группу участников попросили вспомнить и описать случай, когда они оказались в ситуации социального отвержения — например, их не взяли в футбольную команду или они оказались единственными, кого не пригласили на вечеринку. Второй группе предложили вспомнить и описать ситуацию, когда они удачно провели время с хорошим другом, например вместе съездили в отпуск. После этого под предлогом сделать короткий перерыв и перекусить им предложили на выбор разные продукты: колу, крекеры, кофе или суп. Ученым было интересно, как повлияют социальные переживания на выбор еды (рис. 5.2).



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

Всего лишь воспоминание о переживании повлияло на выбор продукта. Почему? И что общего у кофе и супа? По крайней мере, они характеризуются одним общим качеством — температурой. В отличие от колы и крекеров, кофе и суп употребляют в горячем виде. Эта особенность может сильнее повлиять на выбор, чем вкусовые качества. На первый взгляд кажется странным, что общего между социальной отверженностью и горячей пищей? Почему отвергнутые люди чаще выбирали горячий напиток? Оказывается, на их выбор повлияло далекое воспоминание из детства: младенец чувствует тепло тела взрослого человека, который держит его на руках. Связь между социальным принятием и теплотой возникает в детстве и становится своеобразным условным рефлексом для мозга. В повседневной жизни мы наблюдаем эту связь, когда, например, говорим, что нам оказали теплый прием, или называем кого-то холодным человеком. Значит, испытуемые, еще раз пережившие в воспоминаниях ситуацию отторжения, старались компенсировать социальный холод с помощью теплого блюда, такого как кофе или суп, а не «холодных» альтернатив. Эта группа при выборе еды держала в уме цель компенсировать недостаток тепла, возникший при выполнении задания.

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

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

### Бренды служат целям клиентов

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

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

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

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

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

### Идея

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

Мы идем в кафе не с брендом, а с другом или коллегой. Бренды представляют собой только инструменты, и в этом заключается суть наших с ними отношений. Даже если люди используют бренды как продолжение себя, они все равно делают это ради

того, чтобы показать миру, кто они, что у них есть и чем они занимаются. Если вы поддерживаете Greenpeace, то, надевая майку с логотипом этой организации, вы говорите окружающим, что вас волнует защита окружающей среды.

Эксперименты Университета Дьюка подтверждают, что бренды воспринимаются в качестве инструментов, а целями можно управлять скрыто, незаметно. Под предлогом проверки зрения участников усаживали перед монитором. Им нужно было решать, появляются картинки слева или справа, одновременно складывая числа, что полностью загружало ресурсы медлительного пилота. Прямо перед демонстрацией картинок исследователи показывали логотипы брендов, но настолько быстро, что распознать их могла только имплицитная система автопилота. В эксперименте участвовали две группы испытуемых: одним показывали логотип IBM, другим — логотип Apple. Сразу после фальшивого теста на зрение людей просили пройти тест на креативность, в частности назвать способы применения кирпича помимо строительства. Кирпич можно использовать как молоток или пресс-папье. Интересно, что участники, видевшие логотип Apple, предлагали значительно больше креативных идей, чем те, кому показывали логотип IBM. Кроме того, идеи группы, которой показывали «надкушенное яблоко», были выше оценены независимым жюри. Таким образом, если при покупке вы желаете быть или выглядеть креативным, выбирайте Apple. Однако цели быть эффективным, лучше соответствует IBM. В исследовании показано, что цели могут имплицитно активироваться и управляться автопилотом. Логотип Apple изменял поведение участников, а ведь они даже не осознавали, что видели его.

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

## Мы покупаем ожидаемое достижение цели

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

Предположим, вы хотите йогурт. На каком этапе мозг наиболее активен: когда вы видите продукт, когда берете его в руки, или когда открываете, погружаете в него ложечку и размешиваете фрукты, чувствуете запах йогурта и съедаете первую ложечку, или когда съедаете вторую ложечку? Большая часть опрошенных выбирала вариант «погружаю ложку и размешиваю». В эксперименте нейробиолога А. К. Прадипа, главы научно-исследовательской компании NeuroFocus, изучающей покупательское поведение, процесс потребления йогурта исследовался с помощью томографии. Оказалось, что сильнее всего мозг активизируется, когда покупатель берет в руки стаканчик йогурта и снимает крышечку из фольги. Даже сильнее, чем когда съедает первую ложечку! Этот факт соответствует результатам множества исследований, продемонстрировавших, что центр удовольствия в мозге наиболее активен в момент ожидания. Именно предвкушение награды создает ценность и подталкивает к покупке. Пользуясь Lynx/Ахе, молодые люди необязательно завоюют самую красивую девушку, и, тем более,

на них не посыплются с неба ангелы. Однако они продолжают покупать дезодорант, ничуть не огорчаясь из-за того, что рекламные обещания не сбываются. Просто у целевой аудитории создается устойчивая ассоциация между продуктом и привлекательностью для девушек, что и превращает бренд в средство достижения цели. Итак, Lynx/Ахе больше других брендов (скажем, Sure/Rexona) соответствует значимой ценности — быть замеченным девушкой.



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

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

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

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

Вряд ли можно быть активным на протяжении всего дня с помощью батончика Snickers, но нам так кажется. Мы не становимся ближе к родным, рассылая SMS, зато переживаем иллюзию близости. Дизайн этикеток крепких алкогольных напитков всегда следует делать традиционным, поскольку право пить алкоголь приобретается после совершеннолетия, и молодые люди должны поверить, что потребление его переводит их на следующий этап взрослости. Символически так и есть. Мы связываем с брендами какие-то возможности. Бренды действуют неявно, на заднем плане сознания, но сказываются на суждениях и поведении, поскольку вызывают к жизни ожидания, которые в свою очередь влияют на субъективные ценности.

Бренды действуют как плацебо. Сила этого эффекта (и эффекта реализации ожиданий) ясно проявляется в результатах исследований применения аспирина. Участникам эксперимента сообщили, что они будут испытывать новое лекарство против головной боли, чтобы сравнить, лучше ли оно, чем препарат, уже продающийся на рынке. Когда у испытуемых начиналась головная боль, им нужно было принять две таблетки и через час сделать отметку о результативности меры. Одни участники получали настоящий аспирин, а другие (не зная об этом) — пустышку, таблетки без действующего вещества, но в упаковке аспирина. И они верили, что получают настоящее лекарство. И что же? Эта группа отмечала облегчение боли. Логотип на упаковке с аспирином вызывал ожидание облегчения болевых

ощущений, что, соответственно, изменяло нейронные проводящие пути, словно использовался настоящий аспирин. Эффект ожидания очень силен. Доктор Тор Вагер из Колумбийского университета считает, что «плацебо представляет собой результат активной деятельности мозга со значительной познавательной и оценочной составляющей, а не просто систематическую ошибку или адаптивный механизм».

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

Эти психологические механизмы имеют место и в маркетинговых исследованиях. У тех, кто пил кофе, поднималось давление, хотя им давали напиток без кофеина, о чем, разумеется, не знали участники эксперимента. В другом исследовании воздействие энергетического напитка было слабее, когда людям говорили, что цена на него снижена. Продукт воспринимался как дешевый и потому менее эффективный. Тот же механизм действует и наоборот: после просмотра рекламы об энергетическом напитке реакция на него выражалась

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

сильнее, притом что исследователи давали испытуемым вовсе не энергетический напиток, а плацебо. Таким образом, брендинг, цена и другие маркетинговые инструменты создают ожидания, влияющие не только на опыт покупателя от потребления продукта, но и на работу его мозга. Маркетологи должны знать, что для удовлетворенности клиентов необходимо поддерживать некоторый уровень качества продукта, но не менее важно и создавать ожидания того, на что способен бренд.

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

Действие этого механизма продемонстрировано в эксперименте британского ученого Джея Готтфрида из Университетского колледжа Лондона. Готтфрид использовал томограф. Он давал испытуемым почувствовать приятный запах, например розы, в течение десяти секунд. Через несколько секунд после этого им показывали какой-нибудь символ: шлем, мяч или деревянный сундук. Задачей участников было за несколько секунд придумать историю, в которой была бы творчески обыграна связь розы со шлемом. Затем им предлагали понюхать другой аромат и показывали еще один символ, после чего следовала новая просьба придумать историю. После этапа обучения, на котором обрабатывалось около 130 символов

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

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

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

## Проявление целевых суждений на практике

Мы помним, что в уравнении о ценности и издержках большее значение имеет переменная целевой ценности бренда. В связи с этим давайте еще раз рассмотрим пример геля для душа Dynamic Pulse от Adidas. Чтобы этот продукт был значимым, он должен

соответствовать целям покупателей. В данном случае среди значимых целей, помимо всего прочего, можно назвать приятный запах, увлажнение и уход за кожей. Если гель справляется с этими задачами, он способен конкурировать на рынке. Но эти задачи не помогают дифференциации, так как любой продукт из этой категории в той или иной мере соответствует таким требованиям. Значит, именно сигналы о маскулинности и энергии (коды упаковки машинного масла) повышают субъективную ценность нашего геля.

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

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

---

\* Компания испытывает финансовые и технические трудности последние несколько лет. Так, в 2013 году из-за обнаруженного дефекта в системе подушек безопасности пришлось забрать на переоснащение 880 тысяч автомобилей. Ранее в том же году компания проиграла иск в связи с низкой надежностью тормозной системы, что также потребовало модернизации 10 миллионов уже проданных машин. *Прим. ред.*

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



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

Конечно, в ролике сообщается о надежности, но в нем есть и еще один скрытый аспект. Водитель сопротивляется искушению, контролирует ситуацию и ведет себя разумно, сопротивляется обману. Он рассудительный и здравомыслящий человек. Бренд Toyota соответствует именно этой скрытой психологической цели. Очевидно, что автомобили покупают не только ради передвижения из точки А в точку В, иначе мы все ездили бы на смешных трехколесных Reliant Robin. Машины рассказывают о нашей личности и символизируют важные для нас вещи так, чтобы это было заметно остальным людям. Сев за руль Toyota, человек стремится выглядеть разумным

и рассудительным. Другие авто тоже надежны, но только этот максимально соответствует психологической цели вести себя разумно и серьезно в пику показной крутизне других брендов. Однако эта целевая установка имеет значение только для тех, в ком сильно желание быть разумным и серьезным. Люди, стремящиеся к веселью и свободе, не заинтересуются брендом Toyota, их больше привлекает Mini или Jeep.

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

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

глубже эксплицитных запросов покупателей, они способны лучше дифференцировать бренд.

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



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

Во-первых, женщины на фото изображены в группах, они не одни. На сайте использованы композиции в духе пижамных вечеринок, которые напоминают женщине о том времени, когда обхват бедер, целлюлит и фигура не доставляли ей проблем. Dove помогает достичь психологического освобождения в том смысле, что женщине не нужно постоянно себя контролировать и «оптимизировать». Осознание, что проблемы есть не только у тебя, тоже раскрепощает. Dove — как старые напольные весы, которые можно немного подкрутить, чтобы не расстраиваться. Таким

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

образом, успех кампании объясняется не тем, что в ней показаны женщины с обычной фигурой — такая идея копировалась много раз, как правило, безуспешно. Быть настоящим — не цель сама по себе. С ее помощью бренд может вызывать симпатию, но этого недостаточно для покупки. Обещание раскрепощения и освобождения — вот что было отличающимся и значимым в категории ухода за телом на момент запуска кампании. Однако для таких категорий, как косметика или уход за волосами, обещание освобождения не столь ценно, поскольку ведущие задачи здесь —

трансформировать и оптимизировать, вот почему бренд Dove менее успешно выступил в этих категориях.

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

Связь между имплицитными и эксплицитными целями очень важна. В случае с Bounty для реализации эскапизма важен состав батончика — шоколад и кокос. Кокос создает убедительный ассоциативный мостик к цели бегства от реальности к пальмам и пустынным пляжам. Необычная и богатая текстура батончика тоже соответствует осуществлению имплицитной цели. Батончик Snickers, от которого

нужно откусывать энергично, чтобы разгрызть орехи, меньше соответствует идее побега и больше напоминает о высокой производительности.

## Расшифровка имплицитных целей

Повышать значимость целей, а вместе с тем и готовность платить, нужно на двух уровнях: эксплицитном, характерном для данной категории в целом, и имплицитном, индивидуальном. Второй уровень целеполагания служит ключевым для развития

и важнейшим фактором дифференциации бренда, помимо эксплицитных целевых суждений, однако систематически определять его очень трудно. Нельзя просто спросить клиентов об этом. К счастью, новейшие психологические и технологические методы исследований дают возможность изучать мотивацию. Давайте посмотрим, как можно использовать эти открытия в маркетинге.

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

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

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

### Идея

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

К примеру, дрель предназначена для того, чтобы делать отверстия, — такова базовая, эксплицитная цель этого инструмента. Однако он служит и имплицитным целям: бережет силы, а главное, повышает рабочую эффективность человека (продвижение). Ощущение собственной мощи — главный скрытый двигатель мастера, поскольку с помощью дрели он способен победить твердый бетон. Чем мощнее инструмент, тем лучше. Таким образом, дрель соответствует достижению имплицитной цели продвижения вперед. Такое предложение удачно закодировано в рекламе электроинструментов Metabo (рис. 5.6).

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



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

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

*Два основных  
мотивационных  
двигателя — это  
предотвращение  
и защита.*

Разумеется, человеческая мотивация гораздо сложнее, чем мы только что представили. Различные науки, такие как аффективная нейробиология\* и психология мотивации, подтверждают, что, помимо стремления к продвижению вперед и защите, существуют три универсальных мотива человеческой природы.

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

---

\* Раздел нейробиологии, исследующий природу эмоций. *Прим. ред.*

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

**3. Возбуждение.** Целью этой системы является избегание скуки, стремление к стимуляции, переменам, новшествам. С этим механизмом также связана мотивация игры. С точки зрения эволюции, эта система возникла для того, чтобы стимулировать человека покидать свое убежище и отправляться на поиски нового, главным образом новых генов для продолжения рода. Видимо, поэтому она весьма активна в подростковые годы и подпитывает разные цели, от покупки наркотиков до модной одежды, стимулируется дофамином — гормоном, играющим важную роль в когнитивной деятельности. В некоторых экспериментах подопытным животным подносили рычаг, контролировавший электрод, подсоединенный к их мозгу, к участку, ответственному за систему возбуждения. Животное продолжало нажимать на рычаг, пока

---

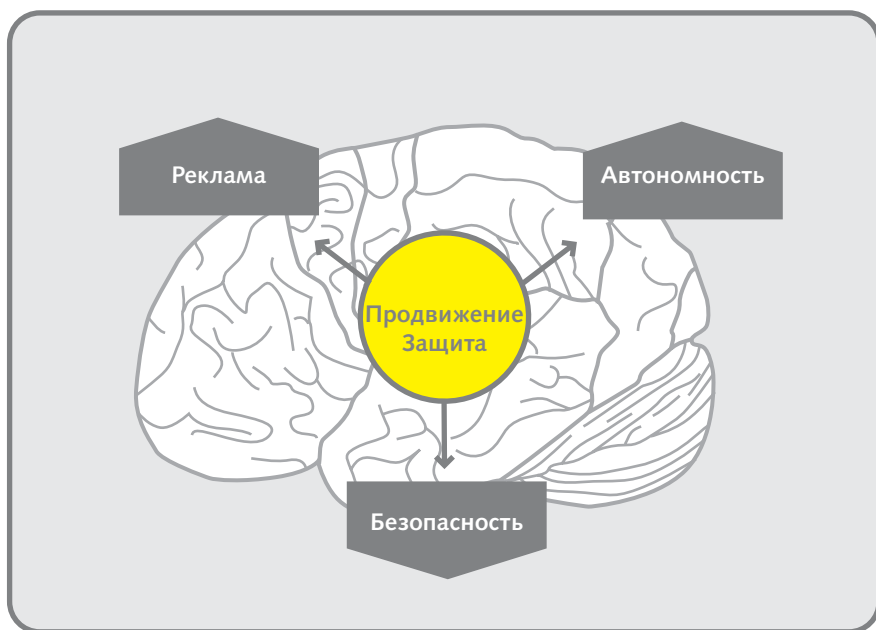
\* Уолтер Гесс (вместе с Эгашем Монием) в 1949 году получил Нобелевскую премию «за открытие функциональной организации промежуточного мозга как координатора активности внутренних органов». *Прим. ред.*

в конце концов не погибало от истощения. Главная цель этой системы — искать новые и незнакомые стимулы, нарушать ход привычного, исследовать окружающую среду, искать разнообразия, избегать скуки и отличаться от остальных.

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

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

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



**Рис. 5.7.** Базовые имплицитные цели

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

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

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



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

### Идея

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

В консалтинговой практике мы использовали карту целей™ в сотне международных проектов в самых разных продуктовых категориях — от порошков и косметики до телекоммуникаций. Одним из важных результатов нашей работы стало то, что интуитивно суть шести групп целей теперь понимает каждый, поскольку в них отражены основы человеческой мотивации, независимо от места

жительства, будь то Индия, Мексика или Великобритания. Второй важный принципиальный момент состоит в том, что карта закончена в том смысле, что в ней не упущено ничего важного, когда дело касается анализа мотивирующих сил категории продуктов, бренда или рекламы. И последнее, с ее помощью можно анализировать, позиционировать бренды и управлять ими, а также связать их с эксплицитными специфическими функциями продуктов.

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

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

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

Последствия упущения из виду эксплицитных целей рассмотрим на примере продукта компании Mars «полезного шоколадного

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

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

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

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

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

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

Итак, создано три ценностных предложения. Как выбрать наилучшее? В этот момент в игру вступает бренд. Предложение должно ему соответствовать. Оно должно быть таким, чтобы бренду поверили. Для Volvo наиболее убедительно звучит предложение

о безопасности, поэтому в телерекламе упор будет сделан на это. Мы видим лабораторию с автомобилем Volvo на тестовой дорожке. Клиент располагается на заднем сидении, где обычно сидят дети (эффективный сигнал безопасности). Инженер за рулем объясняет, что он собирается сделать: они будут ехать прямо в лоб на другую машину, и автомобиль остановится сам. Клиент выглядит несколько испуганным и сжимает руки. Демонстрация начинается, автомобиль останавливается благодаря автоматической системе торможения, а на лице покупателя отражаются облегчение и спокойствие.

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



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

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

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



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

## Что мы узнали из этой главы

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

## Что из этого может быть полезно маркетологу

- Чтобы стратегия оказывала существенное влияние на продажи, она должна формироваться на релевантных (значимых) целях клиентов компании. Определив и поняв значимые цели, можно оценить потенциал позиционирования: для какой доли покупателей определенная цель будет главной движущей силой покупки в конкретной категории? Бренд, присвоивший доминирующие эксплицитные цели, становится лидером рынка.
- Если обеспечить превосходство на эксплицитном уровне невозможно, дифференциацию создаст имплицитный уровень. Но для этого выбранные цели должны повышать значимость бренда и создавать ему значимую дифференциацию.
- Ценностное предложение состоит из связи между эксплицитными и имплицитными целями. Эта связь определяется предыдущим опытом использования продукта.

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