

Филип Грейвс
Клиентология. Чего на самом деле хотят
ваши покупатели

Отзывы о книге

«Филип Грейвс создал превосходное руководство, помогающее понять поведение покупателей. Перед вами достижения многолетнего опыта и знаний, отлитые в форму легкой для чтения и понимания книги».

Из предисловия Кевина Хогана, автора книг «Психология убеждения» и «Психология влияния»

«Наряду с разоблачением индустрии маркетинговых исследований автор показывает психологическую подоплеку потребительского поведения... Книга хорошо и просто написана, остроумна, однако заставляет задуматься. “Клиентология” – богатая коллекция взглядов в самую суть потребительской психологии. Она совершенно необходима маркетологам и топ-менеджерам, но ее нужно тщательно охранять от всех, кто живет за счет маркетинговых исследований».

Алан Джайлс, член маркетингового сообщества бизнес-школы Сауд Оксфордского университета

«“Клиентология” замахнулась на святая святых традиционной маркетинговой методологии. Грейвс сдабривает теорию психологии сочными историями успехов и неудач запутавшихся покупателей и тем самым заставляет немедленно встряхнуться и в согласии закивать головами всех, кто занимается маркетингом или инновациями».

Блейк Х. Гленн, старший изобретатель, инновационная компания? What if!

«Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы сказали – лошадь порезвее».

Генри Форд

«Когда мы пытаемся осознать наши действия, то объясняем их случайными, ошибочными и неадекватными причинами. Мы обманываем себя и бессознательно скрываем факты, которые повлияли на наше поведение больше всего».

Дэниел М. Вегнер

«Мы не понимаем, что поменяли свое мнение, даже когда на самом деле его меняем. А после этого большинство задним числом переделывают и предшествующие мысли – они уверены, что всегда думали, как сейчас».

Дэниел Канеман

Предисловие

Начнем с попытки объяснить чье-либо прошлое:

- Почему вы сделали это?
- Не знаю!
- О чем вы тогда думали?
- Я надеялся, что... (далее следует оперативно выдуманный факт или задним числом изобретенное оправдание)... что ЭТО должно случиться.

А вот прогнозы:

- Вы бы купили этот продукт, будь он в магазине?
- Да, было бы здорово! Мне он нравится.
- Если бы у нас была такая услуга, вы бы ею воспользовались?
- Определенно да.

Большинство людей далеко не прорицатели и почти никогда не могут предсказать свое поведение и мысли. Более того, они даже не в состоянии точно объяснить, почему сделали что-то в прошлом.

Теперь вам и спрашивать не надо.

Человеческий мозг действует по принципу округления и наименьшего сопротивления. Без этой способности «срезать углы» в принятии решений мы бы ничего в жизни не сделали. И благодаря тем же нейронным связям мы часто наживаем кучу проблем, совершая невероятные глупости.

В человеческом поведении существуют десятки упрощенных шаблонов принятия решений, и если их знать, то можно предсказать, как люди поведут себя в будущем. Точно так же можно довольно много узнать о мотивах их прошлых поступков, даже не спрашивая их.

И предприятиям, которые хотят вывести на рынок прибыльный продукт или услугу, вовсе не надо выбрасывать солидные суммы

на фокус-группы, которые не лучшим образом зарекомендовали себя в прогнозах.

Филип Грейвс создал превосходное руководство к пониманию, что люди будут делать, а что нет. Он показывает, почему мы совершаем поступки, в которых нет и не было смысла ни тогда, ни сейчас.

Я изучал потребительское поведение два десятилетия и могу с уверенностью утверждать, что Грейвс предлагает выгодный и полезный способ ориентироваться в море дорогостоящих тестирований, разбираться в мотивах и эмоциях, причины которых лежат за гранью рационального, и понимать, почему покупатели принимают то или иное решение.

Перед вами достижения многолетнего опыта и знаний, отлитые в форму легкой для чтения и понимания книги, – купить которую, между прочим, было отличным решением!

Откуда я это знаю?

Скоро вы сами поймете.

Кевин Хоган,

Миннеаполис, Миннесота

Апрель 2010 г.

Введение

Момент истины

Маркетинговые исследования начали проводить во время рекламного и медиабума 1950-х, когда вполне понятное желание узнать, кто слушает или смотрит определенную телепрограмму, вылилось в желание прочесть мысли аудитории. «Похоже, это то, что надо, – подумали новоиспеченные маркетологи. – Стоит только спросить, и люди поведают нам, чего они хотят, что им нравится и о чем они думают. А нам останется только сделать все, что они скажут. Отлично!» Можете себе представить, как обрадовались замученные топ-менеджеры, узнав, что принимать корпоративные решения теперь станет гораздо проще.

Попросить несколько сотен людей заполнить анкету или собрать группу поменьше и допросить с пристрастием – именно так, в теории, можно получить практичные и заслуживающие доверия результаты. Но там ли искали ответ? В конце концов, не в первый раз люди соблазнились идеей простого решения, которое на поверку не стало ни простым, ни решением.

Примеры человеческой способности верить во что-то без всяких на то оснований найти нетрудно. Если информация кажется нам правдоподобной, впечатляет нас, совпадает с нашими ожиданиями или же ее нам тщательно внушили, мы склонны считать ее правдой.

В дополнение к этой проблеме, границы между наукой и верой часто размыты: авторитетные научные факты смешиваются с принятием желаемого за действительное, создавая заманчивый коктейль из реальности и приятной фантазии. Астрологи, например, бесцеремонно извращают серьезную астрономию, фабрикуя свои фальшивые прогнозы, чтобы «помочь» людям управлять своей жизнью (или, как Нэнси Рейган, страной своего мужа-президента). Но эта лженаука, как бы она ни притворялась, заслуживает

не больше доверия, чем любое другое антинаучное суеверие. Если объективно подойти к предсказаниям астрологов, обнаружится, что люди верят в мистическую силу, внушенную адептами астрологии.

Так к какой же части диапазона «вера-наука» принадлежат маркетинговые исследования? Являются ли опросы общественного мнения, фокус-группы, подробные интервью, анализы бренда, покупательские анкеты, всевозможные онлайн-исследования и иже с ними научно обоснованными или в них просто верят? Вас может это удивить, но любое маркетинговое исследование, в котором людей спрашивают о том, что они уже сделали или сделают в будущем, основано на чистой вере. Маркетинговые исследования – это лженаука, и верования, на почве которых она выросла, ложны.

Невозможно подсчитать количество случаев, когда маркетинговые исследования ошибались. Такой продукт, как ликер Baileys, потребители забраковали, но тем не менее он появился на рынке – благодаря интуиции руководителя. Такие инновационные идеи, как мини-вэн Chrysler и сетевые серверы Compaq, реализованы вопреки мнению покупателей, просто потому, что кто-то в компаниях твердо убежден, как эти вещи изменят нашу жизнь. Исследование пришло к выводу, что новый мобильный телефон мало кому из покупателей нужен, но его продажи превысили план в десятки раз. Рекламная кампания «Heineken освежает те части тела, куда другому пиву не добраться» не понравилась никому из респондентов, но когда в компании все же решили ее использовать, она прославилась на весь мир.

Благодаря науке в последние десятилетия мы многое узнали о механизмах человеческого мышления. Нейробиологи наблюдают, какие зоны мозга задействованы при той или иной физической и умственной деятельности, психологи экспериментально выясняют, как различные стимулы и взаимодействия меняют человеческое поведение. Их труды помогают объяснить то, что некоторые эксперты в маркетинге интуитивно уже знали: чтобы преуспеть,

маркетинг должен обращаться к эмоциям. Как вы увидите из главы 2, некоторые факторы влияют на наши чувства еще до того, как мы осознаем свои действия; и даже после того, как уже сделали что-то, мы по-прежнему не понимаем, почему мы так поступили. Психология и нейробиология обнаружили: мы с трудом можем объяснить свои поступки, так же как и предсказать, чего захотим и что сделаем в будущем. Как выразился в заголовке своей книги Тимоти Д. Уилсон, профессор психологии Университета Вирджинии, мы «Сами себе чужие» (Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious). И то, как мы поддаемся влиянию, даже не зная об этом, озадачивает. Что же надо знать, чтобы понять ход мыслей других людей?

Всего за полвека рынок маркетинговых исследований головокружительно вырос: в Великобритании его емкость составляет более 1,3 миллиарда фунтов стерлингов, в США – более 11 миллиардов долларов. Одни только исследования по заказу британского департамента здравоохранения стоят более 11 миллионов фунтов!

Компании поддаются магии цифр и рады неизменному постоянству ответов в опросах. Элегантные, научно обоснованные статистические технологии для сбора данных обеспечивают безграничный кредит доверия, цифры дают авторитетом. А уж если статистика собиралась неоднократно и разные группы людей в ходе тщательных обсуждений пришли к единому мнению, действительно возникает чувство, будто перед нами открылась истина. Но если полученные ответы оказываются ошибочны, уверенность в правоте статистики рассыпается в прах. Да, повторные опросы могут привести к тем же результатам, но это не означает, что изначальные были точны. Тот факт, что люди одинаково реагируют на процесс, повторяющийся из раза в раз, не говорит нам ни о чем, кроме того, что одна и та же причина порождает одно и то же следствие.

Судя по масштабам индустрии маркетинговых исследований, сегодня нет недостатка в компаниях, которые рады навязать вам

свой, уникальный способ задавать людям вопросы. Так же много и организаций, готовых платить за то, чтобы раз за разом убеждаться в том, что они и так знают. Как сказал Тим Дьюи, занимавший высшие маркетинговые должности в нескольких больших компаниях: «Исследования делятся на этапы для того, чтобы в случае, если что-то пойдет не так, можно было сказать: “Вот видите, я лично работал тщательно. Я сделал все, что от меня зависело”. Мой опыт показывает, что такой подход просачивается и в корпоративную культуру: когда все боятся неудачи, исследованиями прикрываются, чтобы избежать обвинений в провале проекта».

Прибавьте к этому нашу очевидную способность избирательно подходить к доказательствам, принимая во внимание только те, которые подкрепляют наши убеждения, и вы начнете понимать, почему маркетинговые исследования процветают, хотя многие лично убедились в их неэффективности.

Несмотря на то что большинство любит посмеяться над чужими суевериями из серии «надевать спортивную форму в самый последний момент», или «обуваться в строго определенном порядке», или «не менять мяч после успешной подачи в теннисе», – эти привычки выдают человеческое желание повторять в будущем те действия, которые, как им кажется, помогли в прошлом.

Как замечает Деррен Браун в книге «Уловки ума» (Tricks of the Mind), мы находим способы убедить себя, что наши поступки влекут за собой последующие события, даже когда не можем обоснованно доказать их связь, и более того – ради этого игнорируем многочисленные случаи, когда аналогичные действия к желаемому не приводили.

Так же и с маркетинговыми исследованиями. В случаях, когда полученные данные совпадают с положительными итогами впоследствии, их считают доказательством эффективности процесса и верности выбранного курса. И поскольку мы уверены, что каждый из нас отдает себе отчет в собственных мыслях и поступках, любые

факты, доказывающие обратное, не принимаются в расчет как случайные погрешности или отклонения от правильного в целом процесса. Уверенность, что нашими поступками движет сознание, – одно из фундаментальных человеческих свойств. Это одновременно причина и того, почему, спрашивая людей, невозможно узнать истинные мотивы их действий, и того, почему люди убеждены, что это в принципе возможно.

Главное (и общепринятое!) заблуждение маркетингового исследования – вера в то, что в ответ на ваши вопросы люди скажут правду. На деле оказывается, что вероятность правдивого ответа крайне мала, и развивать дискуссию поэтому нет смысла. Сознанию трудно удержаться от того, чтобы не представить свою версию событий. Когда мы делаем что-то, сознание тут же толкует это на свой лад, а когда думаем о будущем, идеализирует его, добавляя оптимизма и избегая любых объективных оценок из прошлого опыта.

По-моему, самая большая опасность этого заблуждения заключается не в пустых тратах денег или перекладывании ответственности на других. Под ударом оказалась наша способность принимать верные решения. Как однажды кто-то сказал, ошибка остается ошибкой, пока из нее не извлечешь урок. До тех пор пока маркетинговые исследования влияют на процесс принятия решений, несмотря на то что их считают некорректными социальная психология и нейробиология, мы теряем возможность учиться на своих ошибках: исследования мешают этому, представляя нам ошибочные факты – например, о том, что «думают люди». Где-то на пути от изначального замысла к убыточному финалу исследование сообщает, что теперь мы вроде как знаем мнение своих клиентов. В результате все сводится к поиску одного-единственного козла отпущения. Ошибку в выборе тактики компании признавать никому не хочется.

Но способ лучше понимать потребителей и принимать взвешенные решения все же есть. Анализируя свои многолетние

наблюдения, философ Марк Роулендс пришел к выводу, что люди практически потеряли способность ценить настоящее, увязая в прошлом или сомневаясь в будущем. По его мнению, это происходит из-за нашего желания осмысленной жизни и незнания, как этот смысл обрести. И в поисках смысла мы упускаем настоящий момент. В случае с маркетинговыми исследованиями, думаю, ситуация та же: то, что подталкивает нас спрашивать «почему так получилось?» и «что будет?», мешает нам сполна оценить «прямо сейчас». А ведь именно настоящий момент – ключ к пониманию поведения покупателей. Только в этот самый момент мы способны адекватно оценить, как окружающая среда и присутствие других людей влияют на наши поступки.

Индустрия маркетинговых исследований не хочет принимать природу человеческого сознания. В книге «Эмоциональный мозг» (Emotional Brain) нейробиолог Джозеф Леду показал различные уровни функционирования мозга и пояснил, как многое мозг делает под влиянием эмоций, существующих за пределами рационального сознания. Как сказала психолог Корделия Файн в подзаголовке своей книги «Мышление как оно есть», наш мозг постоянно вводит нас в заблуждение (A Mind of Its Own: How Your Brain Distorts and Deceives). В «Озарении»^[1] Малькольм Гладуэлл спрашивает: «Что, если нам перестать пытаться что-то разглядеть в бинокль на горизонте, а вместо этого взять самый мощный микроскоп и обратить его внутрь, на наше поведение и способ принятия решений?» И далее предполагает, что от этого «мир сильно изменился бы к лучшему».

Книга, которую вы держите в руках, поясняет, зачем в отношении потребителей нужен тот самый гладуэлловский микроскоп и как им пользоваться. Она подчеркивает, почему главной целью научных исследований должно стать в первую очередь понимание самих клиентов, а не стремление собрать все их жалобы. Она раскрывает мотивы потребителей, то, как по-настоящему можно проникнуть в суть их поведения и определить с помощью критериев COBET из

главы 8, сколько внимания руководитель должен уделять любому из «мнений покупателей». СОВЕТ наглядно показывает, почему о достоверности исследования нельзя судить только по количеству или составу его участников. У этих исследований благие намерения: якобы чем лучше организация поймет своих клиентов, тем больше вероятность, что она начнет принимать верные решения и избегать неверных. Но все знают, куда такие намерения ведут.

Вы увидите, что значение имеют не слова клиентов, а их поступки и причины этих поступков. К сожалению, General Motors этого не знала, когда разрабатывала Signum – автомобиль, специально созданный для того, чтобы пассажирам на задних местах было удобно. GM предоставила больше места для ног, регулируемые по высоте сиденья и пакет опций, в который входило зарядное устройство, холодильник и разные удобные приспособления для тех, кто едет сзади. Компания выпустила модель в 2003 году. Однако, как выяснил ведущий телепрограммы Top Gear Джереми Кларксон, наблюдавший за потоком машин на британской магистрали, только в четырех из проехавших мимо него за час сзади сидели пассажиры. Так для кого же предназначался весь этот первоклассный комфорт?

А вести машину с этих роскошных задних сидений, даже помогая себе длинными рукоятками садовых инструментов, ему показалось не очень-то удобным. Модель сняли с производства в 2008 году.

Превращение Интернета в один из важнейших каналов продаж, возможно, помогло многим компаниям победить болезненную зависимость от постоянных опросов своих клиентов. При таком изобилии информации о поведении покупателей в реальном времени и избытке простых способов проверить разные подходы к ним вроде бы нет нужды спрашивать людей о том, что, как им кажется, они думают, – недостоверность их ответов очевидна. Однако в целом количество маркетинговых исследований продолжает увеличиваться, а не сокращаться. Многие из тех, кто торгует в Интернете, не могут устоять против соблазна повесить всплывающее окошко с приглашением принять участие в небольшом

опросе. То есть простота, быстрота и относительно низкая стоимость опросов по электронной почте породили новый всплеск любви к маркетинговым исследованиям. Это многое говорит о силе веры в такие исследования и легкости, с которой их приверженцы готовы закрывать глаза на ошибки маркетинговых выводов.

Настало время разоблачить маркетинговые исследования – фальшивую «клиентологию» – как бесполезную и дорогостоящую лженауку и заменить ее истинным пониманием того, как мы на самом деле мыслим и действуем.

1. Осознать бессознательное

Почему мы покупаем не думая

История New Coke вошла в маркетинговый фольклор. В начале 1980-х Pepsi, главный конкурент Coca-Cola, серьезно потеснила ее на рынке. Одним из направлений атаки Pepsi стала кампания Pepsi Challenge – фирма организовала тысячи дегустаций вслепую и затем обнародовала факт, что их продукт нравится большему числу людей. Не опровергая довольно спорные результаты, Coca-Cola провела собственное тестирование, которое в итоге также показало, что 57 % людей, попробовавших оба продукта, предпочитают Pepsi. Тогда компания предприняла масштабное исследование и по его итогам разработала новую, более сладкую формулу напитка. Она сработала, и это помогло Coca-Cola изменить результаты тестов в свою пользу, обогнав Pepsi примерно на 7 %. К тому времени, с учетом инфляции на рынке, за который боролись обе компании, на исследования ушло 4 миллиона долларов, и новый напиток должен был подтвердить, что они потрачены не зря.

Но успех New Coke, заменившей старую добрую колу, оказался недолгим. Ее запуск спровоцировал огромную волну возмущения, компания чуть не утонула в море претензий. Всего через три месяца после запуска новый продукт изъяли из продажи, и на полки магазинов вернулся напиток, сделанный по традиционному рецепту.

О том, почему маркетинговые исследования ошибаются, написано много, и по большей части выдвигаемые аргументы весомы. Продегустировать напиток и выпить целую банку – между первым и вторым огромная разница: сладость, приятная на вкус, становится приторной, когда ее слишком много, – так же, как первая конфета кажется блаженством, а на десятую из той же коробки и смотреть не хочется. Отделение продукта от упаковки также не дает оценить бренд.

Однако насколько я знаю, при всех объяснениях и анализах никто не додумался до единственного вывода, который следует из фиаско New Coke: дело не в том, что новый рецепт тестировали как-то неправильно, а в том, что подобное исследование в принципе не может дать правильные результаты, разве что случайно. Да, в процессе были технические просчеты, но это не значит, что более выверенные технологии дали бы более точный результат. Если бы людям дали попробовать банку напитка или целую упаковку, чтобы пить ее дома в течение месяца, возможно, их ответы звучали бы по-другому. Но и тогда не факт, что среди их ответов оказался бы тот, который дала сама жизнь.

Тем не менее остается в силе заблуждение: «Конечно, можно узнать, о чем думают люди, просто надо грамотно задать им правильные вопросы». Исследовательскую индустрию ничем не смутить, компании продолжают питать иллюзии, что мотивы поведения можно найти в ответах потребителей, а политики – что общественное мнение можно выяснить с помощью опросов и фокус-групп. И никакой достойной альтернативы этому пока нет, потому что миру бизнеса, который привык целиком полагаться на маркетинговые исследования, не хочется признавать, что поведение потребителей – это побочный продукт бессознательного, в то время как исследование – по определению сознательный процесс.

История New Coke демонстрирует, как мало компании знают об истинной роли бессознательного (за последние несколько десятилетий мало что изменилось). Большинство из них по-прежнему не понимают своих клиентов и принципов работы (или провалов) исследований.

Бессознательное – истинный двигатель потребительского поведения. Понять своих клиентов – значит понять, как работает бессознательное. И главная сложность – признать, что мы чаще действуем в обход сознания. До тех пор, пока не перестанем твердить: «Прежде всего мы разумные существа», будет живо

зablуждение о том, что ответам людей можно доверять. В конце концов нам приятно думать, что мы отдаем себе отчет в своих действиях, а значит, и все остальные тоже. Разве не так?

Проблема бессознательного

Большинство людей могут вспомнить, как вели машину и неожиданно осознали, что какое-то время мысленно отсутствовали. Нет, ничего особенного не случилось, никаких неприятных инцидентов и аварий, но вспомнить, что происходило вокруг и сколько времени длилось это состояние, они не могут. А теперь сравните это с ощущениями, когда вы впервые сели за руль и попытались одновременно рулить, координировать сцепление и газ, выбирать передачу, отпускать ручной тормоз и так далее. До сих пор помню, как во время третьего занятия мой инструктор подсказывал на каждом светофоре, – я тогда безуспешно сражался со сцеплением и педалью газа. Но проходит время, и мы усваиваем сложную последовательность действий до такой степени, что повторяем ее не думая. Причем эту способность никому не придет в голову считать врожденной: автомобили появились всего сто лет назад или около того, эволюционные изменения не могли произойти так скоро!

Однажды, стоя в пробке, я невольно убедился в том, до какой степени бессознательное контролирует сложные действия водителя. Мы еле двигались, я устал и решил нажимать на тормоз левой ногой, а не правой, как обычно. Моя правая нога привыкла тормозить нажатием педали и отлично чувствует, какое усилие надо приложить для мягкой остановки. Левая же, несмотря на то что оказалась в непривычной для себя ситуации, очевидно, не смогла расстаться с многолетней привычкой выжимать сцепление, что, по моим ощущениям, требует более долгого и сильного нажатия на педаль. Итогом эксперимента стало аварийное торможение. Даже при том, что мы двигались со скоростью 16 километров в час, ремень безопасности врезался мне в плечо, защищая от удара головой о лобовое стекло, а сидящий сзади пассажир поинтересовался: «Что, черт возьми, происходит?!»

Бессознательное отвечает не только за физические действия. Когда мы в раннем детстве учимся говорить, строя довольно сложные грамматические конструкции, то задействуем зоны мозга, которые позволяют различать, что, к примеру, «мы победили» – это правильно, а «мы были победить» – нет. Мы строим фразы, не думая о правилах грамматики, а многие отлично разговаривают, вообще их не зная, – по крайней мере, не настолько, чтобы сформулировать.

Так что же происходит в те моменты, когда мы действуем бессознательно? Как мы принимаем решения? Насколько точным окажется наш анализ собственных поступков? И что, если этот феномен «автопилота» за рулем – не единственный пример такого поведения? Что, если мы часто действуем, не отдавая себе в этом отчета? А если в эти моменты мы выбираем или потребляем какие-то товары? Есть ли смысл спрашивать покупателей о том, что они думают о бренде, продукте или обслуживании, если процесс покупки во многом управляется бессознательным?

Вокруг полно примеров, насколько по-разному ведут себя бессознательное и сознание, – примеров, которые демонстрируют вклад каждого из них в наше поведение. Одна из функций бессознательного – собирать информацию, давая нам возможность эффективнее сконцентрироваться на каком-либо действии. Двухлетний малыш, у которого эти механизмы еще не развиты, дойдет до магазина гораздо медленнее, чем взрослый (и вечно спешащие родители вам это подтвердят).

Точно так же мать может крепко спать под грохот грозы, но сразу же просыпается, если ее ребенок закашляет (отец тоже, только он в этом ни за что не признается). Игроки в гольф забивают лучшие мячи, не думая, как они это делают, более того – они не в состоянии потом воспроизвести все телодвижения, которые привели к точному удару, – и это не позволяет им снова и снова повторять удачную последовательность каждый раз, когда они стоят над мячом. Мы ходим и бегаем, не задумываясь, какие именно мышцы, сокращаясь, отвечают за наши согласованные движения.

Чем более нам знакомо и привычно какое-то действие, тем больше вероятность, что им управляют мыслительные процессы, к которым сознание отношения не имеет. Сколько газировки покупается нами неосознанно? Одно и то же оформление упаковки, одно и то же положение товара на полке магазина, в который мы ходим каждый день или каждую неделю, – аргументов достаточно, чтобы утверждать, что процесс покупки происходит так же, как и вождение машины, – без участия сознания.

Эволюция снабдила нас способностью действовать автоматически. Нам не надо смотреть на каждую упаковку, внимательно изучать список ингредиентов и гадать, понравится ли нам. Примерно так же, как когда наши предки питались определенными ягодами с конкретного куста, потому что не отравились ими раньше (или видели, как их ели другие и ничего с ними не случилось), мы знаем, что этот напиток безопасен и вкусен, из своего личного, доказанного на практике, не подлежащего сомнению опыта потребления. И потому мы просто берем его мимоходом, пока наше внимание занято совсем другим – будь то шезлонг со скидкой, который мы только что увидели в другом конце зала, или – в случае с предками и ягодами – саблезубый тигр, который поджидает в зарослях свой обед. В эволюционных масштабах легко представить, каких успехов добился тот, кто научился выполнять повседневные действия на бессознательном уровне.

Фирмы часто тратят огромные суммы денег, пытаясь понять, что именно клиенты думают о них. Но как ни парадоксально это звучит, возможно, самый большой успех, которого может достичь бренд, – это чтобы его выбирали не задумываясь. То есть когда он настолько совпадает с нашими желаниями, что бессознательное подтолкнет к нему раньше, чем сознание успеет все проанализировать.

Но как распознать, к чему толкает нас бессознательное? Ответ кроется в человеческих поступках, и позже я это объясню. А пока я докажу, что...

Мы плохо знаем, что у нас на уме

Показать, какая разница между сознанием и бессознательным, довольно легко. Если я дам вам 10-фунтовую купюру, как вы узнаете, что на самом деле держите в руках 10 фунтов, а не подделку, которую я напечатал у себя в сарае? Когда в магазине вам дают сдачу такой купюрой, я допускаю, что беглого взгляда и тактильного ощущения вполне достаточно, чтобы понять – у вас в руках подлинная банкнота, и, думаю, не ошибетесь. Однако если я попрошу вас описать эту банкноту тому, кто ее никогда в жизни не видел, так, чтоб он мог составить представление о ней, уверен, вы будете далеки от реальности. Одного ли цвета цифры и буквы? Написано ли где-нибудь «десять» прописью, а если да, то сколько раз и где именно? Сколько цифр в серийном номере? Он напечатан вертикально или горизонтально? Что изображено на банкноте? Каковы ее точные размеры? Бессознательное знает все ответы на эти вопросы, в то время как сознание занято совсем другим!

Вы можете хоть каждый день упражняться с подобными мелочами. Многие не в состоянии описать, как выглядят цифры на их часах, несмотря на то, что смотрят на них ежедневно много раз и получают вполне осознанную информацию о том, сколько времени.

Одного моего родственника недавно остановили в большом торговом центре неподалеку от его дома и пригласили принять участие в опросе насчет пива. Он уселся перед монитором компьютера, его спросили, какой сорт пива он предпочитает. Стоя у полки в супермаркете, он никогда не раздумывал, какое пиво взять, но поскольку в тот момент привычная визуальная модель (в которую входит и специфический логотип) была недоступна его бессознательному, то не смог вспомнить название Budweiser. Он рассказывал, что вместо этого просто назвал все марки, которые пришли ему в голову, несмотря на то, что никогда их не покупал.

Когда после окончания опроса он увидел упаковку Budweiser, он наконец вспомнил, что должен был сказать.

У всех бывают моменты, когда то, что мы точно знаем, от нас ускользает. Ведь у мозга нет стандартного способа сохранять информацию, которую мы впоследствии извлекаем из памяти. В своей одиозной речи об «известных известных»^[2] бывший министр обороны США Дональд Рамсфелд забыл упомянуть, что существует также то, о чем мы знаем, но в данный момент не можем вспомнить, – стоит назвать это «неизвестным известным». Ученые исследовали этот феномен с помощью фМРТ – функциональной магнитно-резонансной томографии.

Испытуемых просили запомнить необычные сочетания слов, вроде «крокодил» и «кресло», включенные в связные предложения, и проверяли, какие зоны мозга реагируют на каждое в отдельности, когда они случайным образом встречаются в списках не связанных между собой понятий. Как только появлялось второе слово, регистрировался всплеск активности определенной зоны мозга, гиппокампа, и тогда испытуемые могли вспомнить все предложение намного точнее.

Наше бессознательное хранит огромное количество информации, на которую мы опираемся в принятии решений, но прямого доступа к ней на уровне сознания у нас нет. И поэтому компаниям не стоит ожидать от своих клиентов правдивых ответов в ходе маркетингового исследования. Казалось бы, попросить кого-то что-то попробовать – очень даже разумно, так же как и спросить их потом, что они об этом думают. Но, с другой стороны, обычный процесс покупки не имеет ничего общего с разумом, а вместо этого задействует самые разные ассоциативные ряды, касающиеся таких факторов, как температура, жажда, предыдущий опыт потребления продукта и окружающая обстановка. Если бы дегустационные тесты рассматривались с учетом всего этого, их результаты выглядели бы точнее.

Мы не всегда знаем, что и зачем делаем

Недавно меня попросили разобраться, почему один новый драматический телесериал не набрал нужных рейтингов. Сотрудники телекомпании считали, что проект очень качественный и должен понравиться соответствующей аудитории, и не могли понять, почему его не смотрят. На сознательном уровне зрители, казалось, готовы хорошо принять сериал: многие из тех, с кем я общался, уверенно утверждали, что любят драмы, им нравится смотреть что-то новое и интересен сюжет этого сериала. Я выяснил, что в момент его показа они как раз смотрели телевизор и видели в программе передач наш проект. При этом к другим программам, которые они тогда смотрели, не проявляли особого интереса. Респонденты оказались твердо уверенными, что будь у них возможность посмотреть этот новый сериал, обязательно его выбрали и посмотрели бы, поэтому они сделали вывод, что его вообще не существует и его не показывали тем вечером (но на самом-то деле показывали!).

Это говорит о том, что зрители каким-то образом вообще не заметили сериал в телепрограмме. Используя особый тип рефлекторных мыслительных процессов, бессознательное стремительно обрабатывает названия телепередач, соотнося их с пестрой лентой предшествующих эмоций, событий и опыта, – а у нового сериала было довольно абстрактное название. И эту абстракцию, окруженную множеством ассоциативно богатых, эмоционально насыщенных названий, бессознательное просто проигнорировало.

Постоянно сталкиваясь с 30, а то и 200 каналами, люди натренировались очень быстро просматривать списки программ. По сути, навыки, приобретенные бессознательным в целях ускорения процесса, сделали неисполнимым сознательное желание посмотреть что-то новое и интересное.

Когда одна сеть магазинов бытовой техники попросила меня оценить дизайн ценников для стиральных машин, я обнаружил еще больше расхождений между тем, как люди представляют себе свое поведение в качестве покупателей, и тем, как в действительности себя ведут. Я спрашивал их перед покупкой, почему они решили купить именно эту машину, и в ответ слышал целый ряд рациональных критериев, по большей части касающихся цены и одной-двух специфических особенностей (таких как количество оборотов или объем загрузки). Каждый думал, что процесс покупки несложен, – они ведь уже не один год пользовались стиральными машинами, которые их устраивали. Однако по мере того как я наблюдал за покупателями в магазине, стало очевидно, что решение о покупке даже таких важных товаров принять на рациональном уровне практически невозможно.

В торговом зале выставили 40 белых стиральных машин. На каждой – ценник с описанием примерно 20 технических характеристик и дополнительной информацией, такой как размеры, комплектация и особые гарантии. Каждому покупателю предстояло сравнить минимум 800 позиций! Даже если они могли бы ограничить свой выбор двумя главными, скажем, количеством оборотов и объемом загрузки, им все равно предстояло бы сопоставить 80 пунктов!

Возможно, логичнее всего в ответ на это взять ручку, разделить лист бумаги пополам и начать записывать все плюсы и минусы. Или, в самом крайнем случае, спросить независимое мнение того, у кого имелась возможность сравнить. Но изначальной установкой, что купить стиральную машину достаточно просто, противостояли неожиданная путаница и замешательство, которые вызвал настоящий процесс покупки. Часто этот когнитивный диссонанс проявляется не в осознанном умозаключении, что купить стиральную машину сложнее, чем вначале казалось, а в чувстве неловкости, которое наше бессознательное выдает как сигнал об ошибке.

И что происходит? Либо бессознательное сравнивает варианты очень обобщенно и не может найти соответствий чему-то знакомому, либо покупатель позволяет кому-то другому (например, продавцу) принять решение за него, либо уходит, выдумывая причину, по которой он не купил вещь, которая действительно ему нужна. Разумное объяснение его поступка может быть абсолютно неубедительно. Одна женщина, с которой я разговаривал, объяснила свой выбор так: «Я решила купить эту марку, потому что она была у моей матери и служила ей долгие годы, хотя знаю, что сейчас уже так качественно не делают». Я наблюдал, как она несколько минут сравнивала разные модели по одной и той же цене, и, по всей видимости, процесс оказался мучительным. Когда мы обсуждали ее переживания и я напомнил, что она выглядела явно растерянной, покупательница сказала, что хотела посмотреть как можно больше моделей и сделать взвешенный выбор, но не справилась с количеством вариантов.

Когда же я положил перед ней всего два ценника и спросил, какая машина ей больше подходит, она изменила свое мнение и выбрала Whirlpool вместо Hotpoint, которую собиралась купить. Это подтвердило мою теорию, что ее первоначальное решение продиктовано скорее психологическим дискомфортом от слишком большого выбора, чем соответствием избранной модели ее идеалу стиральной машины.

Этот пример выявляет еще одно противоречие между сознанием и бессознательным. Если спросить, большинство людей скажут, что хотели бы иметь выбор; часто так говорят о выборе магазина: «Я пойду в X, потому что у них самый широкий ассортимент». Возможность выбирать – это хорошо, не правда ли? Социальные психологи Айенгар и Леппер провели эксперимент, который иллюстрирует, что на практике бóльший выбор далеко не всегда гарантирует бóльшие преимущества. Они оценивали реакцию на два дегустационных стола в супермаркете: на одном было 24 сорта джема, на другом только шесть. Большинство людей предпочитали

останавливаться у стола с широким выбором (60 % против 40 %), но с того, где стояло только шесть банок, покупали несравненно больше; с первого же купили только 3 %. Иначе говоря, менее 2 % людей что-то купят с витрины с 24 джемами, но если выбор сократить до шести, количество покупателей возрастет до 12 %.

Простое и изящное исследование превосходно иллюстрирует мою мысль: то, что кто-то считает, что делает разумный выбор, может вступить в конфликт с тем, что на самом деле имеет значение для бессознательного в момент, когда возникает вопрос. И именно бессознательное определяет, что произойдет дальше.

Google совершил ошибку, спросив пользователей, сколько результатов они хотели бы видеть на каждой странице при поисковом запросе. Люди рационально отвечали на рациональный вопрос – если вы ищете информацию, то, конечно, чем больше, тем лучше. Однако когда Google утроил количество выводимых результатов, в компании обнаружили, что трафик сократился.

Природа сознательных реакций многое говорит об осознанных ценностях респондентов, о том, как они хотели бы себя видеть, но очень мало – о том, что на самом деле управляло их поведением в прошлом и что они станут делать в будущем. К примеру, каждый год тысячи людей принимают решение не переодеть (на уровне сознания правильно реагируя на то, что любимые джинсы не застегиваются, или на предупреждение их доктора). И все же только малая их часть действительно начинает систематически правильно питаться и заниматься спортом. И это не потому, что намерения остальных были неискренни, а потому, что бессознательное заставляет их есть в ответ на подавление определенных физических или эмоциональных стимулов и запускает этот процесс независимо от их сознательных желаний. В конце концов бессознательные послы, которые мы можем называть привычками, эмоциями или импульсами, часто сильнее влияют на наше поведение, чем сознательные намерения. Не случайно рестораны фастфуда часто предлагают здоровые

продукты, которые их клиенты не покупают. Нежирный МакЛин от McDonalds, куриное филе без кожи от KFC и низкокалорийная пицца от Pizza Hut были созданы по результатам опросов покупателей, но в ресторанах их продажи на нуле.

В конечном счете причины, которые определяют выбор покупателей (и это во многом объясняет, почему история New Coke является ценным уроком для исследований вообще), сводятся к нашему желанию считать себя прежде всего разумными существами. Сложно поверить, что напиток могут покупать по каким-либо мотивам, кроме того, что людям нравится его вкус, и логично предположить, что найти вкус, который им понравится больше всего, – достойная цель. Но непреодолимая брешь между сознанием и бессознательным делает эту попытку бесплодной. Если попросить людей сконцентрироваться на разнице между двумя напитками, они эту разницу найдут (как вы очень скоро увидите, найдут, даже если напитки идентичны). Но бессознательность посылов, управляющих реальным процессом покупки, делает такую сознательную оценку бессмысленной.

Все это вызывает вопрос: какая часть наших покупательских поступков обусловлена бессознательным? Вот где начинается самое захватывающее или, если хотите, самое неприятное (смотря как вы к этому относитесь), что можно использовать для установления связи с бессознательным покупателя. Традиционная теория маркетинга озабочена удовлетворением потребностей клиентов, но маркетинговое исследование может выявить только те из них, которые клиенты осознают. Когда мой компьютер ломается, я знаю, что мне нужен новый (по крайней мере, чтобы дописать эту книгу). Но подавляющее большинство покупок совершаются вовсе не по такой крайней необходимости – зачастую тратить людей вынуждают эмоциональные импульсы. И я уже готов назвать основные элементы, запускающие чувство, которое мы называем «хочу».

Кнопки желаний

Социальные психологи продолжают изучать факторы, формирующие наше поведение, и степень их противоречия с нашим самовосприятием.

Недавнее исследование показало, что даже запахи, которые слишком тонки для рационального распознавания, могут влиять на наши поступки. Наши органы чувств постоянно пропускают через себя информацию, и обрабатывают при этом намного больше, чем утруждают себя донести до нашего (осознанного) внимания. Доктор Вен Ли с коллегами из Северо-Западного университета просили людей понюхать один из трех пузырьков с разными запахами в такой низкой концентрации, что большинство испытуемых ничего не почувствовали. Затем им показали фотографию человеческого лица с нейтральным выражением и попросили оценить, насколько оно им понравилось. Исследователи обнаружили, что тип запаха влиял на их мнение о лице, но только в тех случаях, когда не замечался ими сознательно. Наше бессознательное отлично собирает информацию, но не докладывает сознанию ни о том, что именно было собрано, ни насколько это может быть важно, ни как это влияет на то, что мы делаем.

В другом исследовании ученые поместили одну пару кроссовок Nike в комнату с цветочным ароматом, а другую такую же – в комнату, где ничем не пахло. Позже 84 % участников заявили, что купили бы ту, что стояла в «цветочном» помещении. А еще одно исследование показало, что распыление приятного аромата в одном из залов казино заставляло оставлять в игровых автоматах на 45 % больше денег.

То же верно и в отношении зрения: реакции людей могут быть обусловлены тем, что они увидели, но не успели осознать. Барф и Пьетромонако провели исследование, в котором испытуемым нужно было выполнить упражнение перед монитором компьютера.

При этом у половины из них на мониторе мелькали слова, которые появлялись так быстро, что участники не успевали их прочесть. Эти слова были связаны с негативной семантикой (например, «враждебный», «обида», «злой»). В следующем эксперименте, как бы не связанном с предыдущим, тех же людей просили дать оценку человеку на основе его нейтрального описания: «Торговый агент постучал в дверь, но Дональд его не пустил». Те участники, кто видел мелькание агрессивных слов на экране, оценили человека как настроенного более враждебно и недружелюбно, чем те, кому эти слова не показывали.

Вот некоторые доказательства, что бессознательное предубеждение может оказаться сильнее работы сознания. Дрейн и Гринвальд показывали испытуемым слова и просили очень быстро оценить, было ли значение этих слов плохим или хорошим. При этом участникам показывали также «хорошие» и «плохие» слова, которые мелькали гораздо быстрее «основных», за пределами возможностей сознания. Когда окраска прочитанных и мелькавших слов не совпали, исследователи заметили, что люди ошибались в значениях ясно увиденных слов.

Изучение влияния отдельных слов – это одно, но люди таким же образом впоследствии реагируют на показанные им фотографии (в основном женских лиц), так что постер на стене магазина, актриса в рекламе, улыбчивая девушка-продавец или симпатичная интервьюер на исследовании могут в корне изменить покупательское восприятие.

Ценник на товаре тоже может создавать предубеждение и менять чувственный опыт людей. Ученые из Калифорнии обнаружили, что участники их исследования постоянно давали более высокие оценки вину только потому, что его цена была выше. Тогда исследователи дали участникам то же самое вино, но другую информацию о его стоимости и попросили оценить, насколько они им нравятся. И хотя все мы хотим думать, что наши дегустаторские способности определяет не только цена, не стоит быть такими самонадеянными.

Ученые просканировали мозг во время эксперимента и выявили, что зона, ответственная за распознавание удовольствия от запаха и вкуса, проявляла повышенную активность, когда участнику говорили, что вино дорогое. Поскольку люди уверены, что получат больше удовольствия (на основании финансовой стороны вопроса, то есть стоимости вина), центры вознаграждения в мозге определяют ощущение как более приятное.

Другие исследователи наблюдали постоянно меняющиеся реакции на яркость света и разницу в температуре. Романтические моменты у нас ассоциируются с приглушенным светом и приятным теплом – так разве это совпадение, что такие же условия заставляли людей положительно реагировать на нейтральный стимул?

Вот еще два исследования. В Иллинойсе посетителям ресторана предлагали бесплатный бокал вина к ужину. Это было одно и то же (недорогое) вино, но налитое в разные бутылки, которые должны были продемонстрировать разное качество напитка. В тех случаях, когда вино считалось (судя исключительно по ярлыку) хорошим, люди выше оценивали как его, так и свой ужин и съедали больше. Во втором эксперименте люди, которым давали вино из превосходного региона (как они думали, исходя из упаковки), оценивали его на 85 %, а еду на 50 % выше. Интересно, сколько из них, если бы их остановили неделей позже где-нибудь в центре города для блиц-интервью, сказали бы: «Мне понравился ужин, потому что вино показалось хорошим»?

К сожалению (для потребительских исследований), во всех этих экспериментах ученых интересовала только причина, по которой участники не могли соотнести свое поведение и реакции с вариантами, предлагаемыми исследователями. То, что люди чувствуют, слышат или видят, оказывает влияние на их поступки, но они не могут объяснить, что же произошло и как это на них повлияло. И тем не менее эта неспособность не мешает нам принимать участие в опросах.

Конечно, все эти нюансы, обрабатываемые бессознательным, присутствуют при каждой покупке. Мы ведь не занимаемся шопингом в стерильных лабораториях с белыми стенами, в которых нет ни запахов, ни звуков, ни визуальных стимулов. Маркетинг, во всех своих формах, окружает товары ассоциациями. Однако, как подтвердит история каждого не слишком успешного бренда, маркетинг действует в основном наобум. И это потому, что своими успехами он обязан бессознательному, а парадом командует сознательная оценка. Если все элементы, окружающие продукт, подобраны правильно, мы чувствуем желание его купить, даже если не можем выразить это желание осознанно. И правда, в большинстве исследований сознание полностью отрицает воздействие подсознательных факторов. Вы сможете использовать сферу бессознательного, чтобы повлиять на ваших покупателей, только если смиритесь с тем, что люди никогда не смогут прямо объяснить вам, что сработало, а что нет.

Учимся не слушать клиента

Тот факт, что люди не могут точно объяснить, что повлияло на их поведение в экспериментах, о которых шла речь в предыдущем разделе, не мешает им придумывать собственные, мягко говоря, поверхностные причины, чтобы оправдать свои поступки.

Сознание – мощная штука, и оно, чтобы сохранить нас в здравом рассудке, натренировалось искусно ретушировать наше поведение так, чтобы оно соответствовало нашим представлениям о себе.

В целом люди считают свои действия осмысленными, преднамеренными и разумными. Степень несоответствия этой убежденности действительности варьируется, но раз уж способности к самоубеждению так очевидны, то в ходе потребительских исследований надо как минимум помнить о том, что полученные в итоге «независимые», «обдуманнные» и «логичные» ответы выдуманы респондентами, хоть и без задней мысли.

Крайний пример такого самовнушения привел немецкий психиатр Альберт Молл. Введя пациента в гипноз, он приказал ему взять с подоконника цветочный горшок, обернуть тканью, поставить его на кушетку и три раза ему поклониться. Затем Молл спросил этого человека, почему он все это сделал, и услышал в ответ:

«Знаете, когда я проснулся и увидел горшок на подоконнике, то решил, что он, наверное, мерзнет, и его надо бы немного согреть, иначе растение погибнет. Поэтому я завернул его в ткань, а потом подумал, что кушетка стоит рядом с камином, и хорошо бы поставить цветок на нее. А кланялся я потому, что был очень доволен собой, ведь мне в голову пришла такая замечательная мысль».

Человек вовсе не считал, что поступил глупо, и остался доволен тем, как хорошо все объяснил.

А вот недавний пример из совместного исследования профессора психологии Университета Вирджинии Тимоти Уилсона и Ричарда Нисбета, в котором они провели «покупательскую оценку» четырех

пар колготок. Участников попросили ответить, какая из пар, по их мнению, лучшего качества, и объяснить, почему они ее выбрали. Результаты показали то, чего и ожидали ученые – статистически значимый эффект позиции: пара А набрала 12 %, В – 17 %, С – 30 % и D – 40 % голосов. Однако причины, которые приводили люди в качестве оправданий своего выбора, относились к таким качествам, как прозрачность, эластичность и качество вязки. Ни один респондент не указал, что позиция повлияла на его предпочтения, хотя все пары были одинаковы (чего не заметил никто из участников). Считается, что планировать исследование надо тщательно, чтобы избежать «порядкового эффекта», но ключевой момент в том, что при опросе люди все равно будут изобретать для своих предпочтений причины, которых просто не существует!

Эти же ученые исследовали влияние шума на удовольствие от просмотра фильма. Студентам колледжа предложили посмотреть кино, в то время как снаружи кто-то периодически включал электропилу. Несколько раз в течение эксперимента «рабочего» просили перестать шуметь, тем самым доводя факт шума до сознания присутствующих. Затем студенты оценили свое впечатление от фильма, так же как и вторая группа, смотревшая тот же фильм, но без постороннего вмешательства. Резонно было бы предположить, что первой группе, которая смотрела фильм с «шумовым сопровождением», он понравится меньше. Этого ожидали исследователи, и участники действительно заметили шум. Однако оценки фильма участниками, которым мешали, ничем не отличались от оценок, которые дали те, на чьи впечатления шум не влиял.

Как заметил Дэниел Вегнер в «Иллюзии свободной воли»:

«Многое из того, что мы делаем, по всей видимости, обусловлено бессознательными побуждениями, и эта причинная связь существенно меняет наши представления о деятельности сознания. А поскольку жизнь постоянно создает ситуации, в которых мы обнаруживаем, что действуем без предварительного обдумывания,

мы обязаны защищать нашу иллюзию свободной воли, стараясь найти в своих поступках смысл».

Пока нейробиология выясняет суть бессознательных процессов, технология уже близка к чтению мыслей. Совсем недавно ученые, используя сложную технику для сканирования мозга, выяснили, что могут в точности предсказывать «свободный» выбор человека за 10 секунд до того, как он его сделает или даже осознает, что делает. Чтобы мы заметили, что приняли решение, оно должно пройти довольно длинный путь в мыслительной иерархии, как результат процессов, недоступных для нашего сознания.

Антонио Дамазио, профессор неврологии Университета Айовы, описывает исследование, которое он провел с пациентом по имени Дэвид, у которого наблюдались тяжелые нарушения памяти и способности к обучению. Дэвид перенес обширные повреждения обеих височных долей мозга, был не в состоянии выучить ни одного нового факта и никого не узнавал: не мог запомнить ни одной особенности внешнего вида человека, ни его голоса. Чтобы выяснить, нужна ли мозгу связь между сознанием и эмоциями, Дамазио создал ситуации, в которых Дэвид несколько дней по-разному общался с тремя различными типами людей: один был постоянно дружелюбен, второй нейтрален, а третий нарочито вреден. Позже Дэвиду показали фотографии, на которых были эти люди, и спросили, к кому бы он обратился за помощью и кто его друг. Несмотря на свою неспособность вспомнить, что встречался с ними, или припомнить что-либо о них, Дэвид сделал выбор, который подтвердил, что предшествующее общение оказало на него влияние, хотя сам мужчина и не мог объяснить причины своего выбора. Этот случай еще раз подтверждает, что нам не обязательно подключать сознание, чтобы действовать эффективно.

От избирательного внимания ускользает огромное количество информации, но это вовсе не значит, что она не обрабатывается. Ведь чтобы что-то отсеять, мы должны это что-то для начала заметить. Исследования показывают: хоть мы и не понимаем, что

перерабатываем эту информацию, она может менять наше бессознательное, не оставляя при этом даже намека об изменениях.

Похоже, что бессознательное действует как программа первичной сортировки паттернов, первое (и зачастую единственное) звено в цепи обработки и реагирования. Но поскольку у людей нет прямого доступа к информации, к которой оно обращается, участники потребительских опросов вряд ли понимают, какую роль оно сыграло в их решениях.

Другой (немножко грубый) пример работы фильтров бессознательного касается реакций детей, которых не оторвать от телевизора. Если они не откликаются на просьбы и не отвечают на обычные вопросы, например: «Где твои носки?», попробуйте, не меняя тона, спросить: «Так я выбрасываю твою куклу (или другую любимую игрушку ребенка) на помойку?» Бессознательный фильтр тут же даст сигнал о надвигающейся опасности, и заклятие телевизионных чар рассеется. Точно так же внимание любителей кока-колы можно привлечь заявлением, что пепси вкуснее, но это не значит, что можно надолго сбить всех покупателей с толку и изменить их привычное поведение. Когда знакомый дизайн банки и вкус меняются, первой реакцией станет желание вернуть утраченное, а не обрести новые преимущества.

Практические примеры бессознательных процессов отбора можно в изобилии найти в интернет-магазинах. Используя сплит-тесты, случайным образом перенаправляющие посетителей на разные версии сайта, владельцы интернет-магазинов обнаружили, что реакция кардинально меняется. Продажи могут расти в зависимости от незначительных на первый взгляд изменений элементов дизайна: другой заголовок, иное расположение текста или новый цвет страницы способны видоизменять реакцию людей на одно и то же сообщение. Американский магазин BabyAge.com провел ряд экспериментов с разными макетами, слегка меняя внешний вид сайта, в результате 22 % посетителей стали покупателями

сайта-«победителя». Возможно, посетители считали, что на их выбор детского питания повлиял его состав или данные о его пользе.

Создатели препарата Sytropin (гормона роста человека) также протестировали два сайта – один был заполнен строго медицинской информацией, другой же рассказывал, как препарат изменил жизнь людей, применявших его, – и увидели, что те, кто заходил на вторую версию, покупали лекарство на 50 % чаще.

Мне могут возразить, мол, анализировать неудачу New Coke задним числом проще простого, но мой подход базируется на фундаментальных психологических принципах. Как мы увидим в следующей главе, существуют определенные психологические особенности, которые люди постоянно проявляют и которые в гораздо большей степени определяют их отношение к новому, чем все, что они могут сказать себе или исследователю в опросе.

Правда состоит в том, что покупательское поведение – это отражение комплексных процессов в мозге, которые управляют всеми человеческими поступками. В следующей главе мы рассмотрим, каким образом обстановка меняет мысли и действия людей, причем так радикально, что мы бы никогда этому не поверили, не будь это доказано нейробиологами и социальными психологами.

Бессознательное может обрабатывать огромные объемы данных, получаемых пятью чувствами, реагировать мгновенно (по сравнению с осознаваемыми мыслительными процессами) и запускать множество сложных действий одновременно. И судя по тому, как мы овладеваем навыками вождения и речи, бессознательное способно к обучению. С другой стороны, его влияние на наше поведение небыстречно. Поскольку у нас нет прямого доступа к нему, мы сначала говорим и делаем и только потом это осознаем.

Многочисленные исследования доказали, что бессознательное действует через ассоциации. Представьте себе ситуацию, когда каждый раз при нажатии на квадратную красную кнопку вас бьет

током, а на синюю круглую – играет ваша любимая песня. Бессознательное создает закономерную связь между красной кнопкой и болью, чтобы защитить вас в будущем. В следующий раз, когда вы увидите кнопку, похожую на ту, которая била вас током, какова вероятность, что вы ее нажмете? Осознанное понимание, что такая же красная кнопка, но в другом месте, не обязательно обладает тем же эффектом, возможно, придет, но желание не трогать опасную кнопку появится раньше, и потребуются вмешательство сознания, чтобы вы могли его преодолеть.

Может ли это служить примером сознательного обучения, а не бессознательных ассоциаций? Тесты показали, что мы в состоянии распознавать паттерны и приспособлять свое поведение к ним задолго до того, как сознание сориентируется в выкладках бессознательного. В исследовании, где участники играли, выбирая карты из двух колод (одну из которых подтасовали не в их интересах), они проявляли физиологические признаки (например, повышение кожной проводимости), говорящие о том, что они различают колоды по уровню риска задолго до момента, когда смогут осознать, какую лучше выбрать. Кожная проводимость появлялась на десятой выбранной карте, а осознанная догадка высказывалась только через 50 карт.

Вы можете подумать: «Если можно сознательно справиться со своим нежеланием нажимать красную кнопку, то большее значение имеют как раз осознанные мысли». Но в большинстве ситуаций, и особенно в тех, что относятся к покупательскому поведению, люди не решаются (и их не заставляют) действовать вопреки своим инстинктам. Вместо этого они испытывают чувства, вызванные бессознательными ассоциациями, и, совсем как загипнотизированный пациент доктора Молла, стараются эти чувства оправдать.

В своих воспоминаниях о том, как он открыл для себя историю Оскара Шиндлера, ставшую затем основой его книги «Ковчег Шиндлера» и снятого по ней фильма «Список Шиндлера», Томас

Кенилли описывает трогательный пример воздействия бессознательного на поступки людей. Среди множества удивительных и трагических рассказов, собранных во время его общения с евреями, которых спас Шиндлер, был разговор с одной женщиной, очень успешной, благополучно живущей в Сиднее. Она призналась, что до сих пор кладет в свою сумочку краюшку хлеба, когда бы и куда бы ни уезжала из дома. Несмотря на прошедшие с момента тех трагических событий 30 лет, несмотря на то, что она была здорова и богата, ее бессознательные ассоциации, связанные с отправкой в концлагерь, были все еще живы. Она чувствовала необходимость взять что-нибудь с собой на случай голода, даже если ее поездка была предсказуемой и короткой. Когда позже в Нью-Йорке Кенилли пересказал эту историю группе еврейских женщин, переживших те же трагические события, некоторые из них открыли свои сумки и показали свои куски хлеба.

Но такие крайние примеры не нужны, чтобы доказать, что наше поведение складывается неосознанно.

Все годы, что я работал с разными брендами и торговыми сетями, я уделял особое внимание одному фактору, который больше всего влиял на продажи, – погода. Именно погода определяет продажи в различных сферах: если холодно, покупают больше супов, если жарко – газированных напитков. В погожий денек нас не тянет по магазинам, а когда холодно и дождливо, мы пытаемся взбодриться, придя туда, где все сверкает яркими огнями и где выброс серотонина, сопровождающий покупки, улучшит наше настроение.

Нереальные ожидания

Я использовал историю с New Coke в качестве базового примера того, как далеко могут завести компанию маркетинговые иллюзии. Менеджмент Coca-Cola сделал серию на первый взгляд рациональных выводов, вроде бы адекватно оценил ситуацию и вынес корпоративное решение. Дымовая завеса из предположений, что в неудачном запуске продукта виноваты методы, а не глобальная бесполезность маркетинговых исследований, означает, что эти исследования продолжают цвести пышным цветом. Идея минимизации риска за счет заранее известных мнений потребителей так соблазнительна, что в погоне за ней компании продолжают тратить миллионы. И это несмотря на регулярные сообщения, что 80 % новых продуктов терпят неудачу.

Резонно поинтересоваться: «А в состоянии ли мы вообще адекватно оценивать себя, свои намерения и вкусы?» В любых решениях, начиная с самых важных в жизни – выбора людей, которых мы любим, и домов, в которых живем, и заканчивая мелкими из серии «какую шоколадку купить и покупать ли ее вообще?» – участие сознания как минимум ограничено.

- Большая часть информации, которую мы храним и используем, обрабатывается неосознанно.

- У нас нет сознательного доступа к этой информации – мы не можем объяснить, откуда мы знаем, что банкнота в 10 фунтов подлинная.

- Чем устойчивее и привычнее поведение, тем вероятнее, что оно управляется бессознательным.

- Мы не всегда понимаем и помним свои поступки, спровоцированные бессознательным.

- Отсутствие этого понимания не мешает нам придумывать кажущиеся разумными обоснования случившегося, даже если они

не имеют никакого отношения к реальности.

- То, чего, как ему кажется, хочет сознание, бессознательное в решающий момент, когда привычки, эмоции и импульсы выходят на первый план, может попросту проигнорировать.

- Информация, которую бессознательное скрывает и отфильтровывает, а потом использует при принятии решений, не поддается логическому учету и анализу. В результате мы не можем точно установить, в какие моменты находились под влиянием бессознательного. Наконец наши представления о том, что определяет наш выбор, далеко не всегда совпадают с тем, что действительно его определяет.

В тот самый момент, когда какое-нибудь потребительское исследование исходит из предположения, что покупатели знают, как относятся к чему-либо, и прогнозирует, как они поведут себя в момент покупки, исследователи совершают фундаментальную ошибку.

В последние несколько лет два профессора психологии изучили, какую роль сознание и бессознательное играют в человеческом поведении, и опубликовали свои исследования: Тимоти Уилсон в книге «Сами себе чужие», а Дэниел Вегнер – в «Иллюзии сознательной воли» (The Illusion of Conscious Will), и эти названия сами за себя говорят. Доказательства дистанции между сознанием и бессознательным повсюду вокруг нас, стоит только присмотреться: начиная с моментов, когда мы неожиданно для себя произносим нечто умное и сами внутренне удивляемся этому, и заканчивая случаями вроде тех, когда в телешоу American Idol участник, у которого нет слуха, слышит от Саймона Коуелла^[3], что поет плохо, но все равно продолжает считать себя хорошим певцом.

Все сказанное выше не означает, что потребительские исследования вообще не имеют смысла, но накладывает значительные ограничения на то, в какой форме они должны проводиться и сколько внимания стоит уделять ответам на вопросы,

обращенным к сознанию. Ведь проблема дисбаланса между сознательным процессом оценки и как минимум частично бессознательным процессом покупки в большинстве исследовательских подходов еще не урегулирована.

По иронии судьбы маркетинг (даже без учета потребительских опросов, на которые он обычно опирается) вряд ли принимает во внимание бессознательное, хотя именно это и должен делать, чтобы быть эффективным. Часто случается, что покупатели не в состоянии охватить весь ассортимент представленных товаров. Чтобы ускорить процесс, покупатели позволяют принять решение своему бессознательному. К примеру, в супермаркете посетитель может купить 50 или 100 товаров. Чтобы оценить достоинства каждого, он должен будет провести в магазине уйму времени. Вместо этого он выбирает четко обозначенные (брендовые) товары, с которыми связывает свои базовые ценности, исходя в идеале из собственного опыта, но чаще – из запоминающихся и характерных слоганов. Правда ли, что “Доместос” убивает все известные микробы наповал»? Кто из покупателей точно это знает? Скорее всего, только те, у кого дома есть специально оборудованная лаборатория. Правда ли, что BMW – это и в самом деле «идеальная машина»? Если допустить, что так и есть, значит определенный водитель как минимум сравнил все многочисленные бренды.

Главная проблема исследований коренится в самой природе сознания. Поскольку люди умеют все объяснять и убеждены, что их поступками управляет сознание (хоть это и не так), а также что они могут сознательно анализировать свои действия, на вопросы исследований практически всегда найдутся ответы. Эти ответы уложатся в удобную постоянную схему. Возможны даже различия в реакциях разных групп, что должно подтвердить достоверность результатов. Однако такая неизменная и якобы полная глубокого смысла картина ничего не говорит об изначальной точности ответов. Когда компания, заказавшая исследование, действует в соответствии с его результатами и выводит свою услугу, продукт, новую

коммуникативную стратегию, обновленную цену (или что там еще) в реальный мир, то может обнаружить, что на них реагируют совсем иначе, чем должны бы согласно полученным результатам.

Если мы признаем, что бывают моменты, когда мы не осознаем, что делаем или думаем (за рулем, например), то сможем примириться с мыслью, что знаем только то, что должны были делать и, соответственно, думать в то время. Проблема в том, что мы часто не понимаем, что заставило нас поступить так или иначе, хотя и можем постфактум находить своим действиям уверенные, пусть и ошибочные, обоснования, которые позволяют ложным фактам в исследовании выглядеть вполне убедительно. В социальной психологии этот феномен настолько хорошо известен, что даже получил специальное название – фундаментальная ошибка атрибуции. Но этот термин не фигурирует в исследовательских отчетах. По-прежнему часто ответы, собранные в ходе опросов (неважно, качественных или количественных), являются не чем иным, как сказками, которые люди любят сами себе рассказывать.

Так все ли исследования бесполезны? Конечно, нет. Велика вероятность, что, говоря о продукте, бренде или услуге, человек может высказать в ходе опроса то, что откроет истину о покупателях в целом и о том, что действительно влияет на их поведение. Но все же это останется частным случаем – скорее всего, это будет индивидуальный взгляд одного респондента, а не результат обобщенного мнения выборки в целом. Если рассматривать исследование в таком свете, можно обнаружить важные предпосылки для выбора его метода, его бюджета и значения, которое вы должны придавать его результатам.

2. Чтение мыслей (потребителей)

Откровения бессознательного

В истории New Coke скрывается ответ на вопрос, как, хотя бы отчасти, понять бессознательное потребителей. Откуда мы знаем, что исследование не сработало и принятое на его основе решение оказалось неверным? Из факта, что продукт выпущен и мы знаем его дальнейшую участь. Реальность, в отличие от отвлеченной умственной оценки, показала, что New Coke не может заменить Coca-Cola. Покупатели требовали вернуть им привычную колу. И несмотря на заявления об улучшенном вкусе, доля рынка New Coke упала до каких-то 3 %.

Безусловно, существовало много других факторов, повлиявших на реакцию покупателей и обусловивших неудачу New Coke: стало модным критиковать перемены, массмедиа распространяли негативные отзывы, маркетинговую кампанию сочли «непонятной и неуклюжей». Однако все эти препятствия (не говоря уж о бесконечных остальных) могут вставать между любым абстрактным исследованием и реальным моментом покупки.

Конечно, живые тесты – испытания продукта в реальных условиях – не могут проводиться в национальных масштабах. Существуют разные уровни тестирования, начиная от замены определенных продуктов на полках одного магазина и до более сложных мероприятий. Да, спектр маркетинговых инструментов в этом случае ограничится масштабами испытания (не имеет смысла разрабатывать телевизионную кампанию для поддержки тестовых продаж в одном-единственном магазине), а производство малых объемов продукции может стоить непропорционально дорого.

Чтобы проверить идею, надо запустить ее в реальные условия и понаблюдать, что произойдет (с достаточно безопасного расстояния). Как бы заманчиво ни было считать, что некую

абстрактную концепцию можно представить большой или маленькой группе потенциальных клиентов и получить их безошибочную оценку, такое невозможно.

Поэтому сложность состоит в том, чтобы разработать подходящие тесты для проверки новых идей и альтернативных вариантов. Владельцам онлайн-магазинов особенно удобно оценивать, что происходит, когда они меняют на своих сайтах элементы дизайна или ассортимент товаров. Они могут даже пользоваться сплит-тестами, которые случайным образом перенаправляют их посетителей на различные версии сайта. Если опросить покупателей, они никогда не скажут, что хотят ограничить свой выбор, а если вы уберете некоторые товары, они вряд ли радостно заявят, что оставшихся вполне достаточно. И все же именно к такому выводу пришел один мой клиент, владелец магазина. Когда он убрал из торгового зала все лишнее, люди стали проводить там больше времени, лучше ориентироваться в товарах и более высоко оценивать каждый из них.

Еще одно преимущество живых тестов: на удивление часто что-то срабатывает совсем не по той причине, которую изначально предполагали. В этом случае идея, которая категорически не понравилась покупателям в ходе опроса, может сработать благодаря побочным эффектам, которые они сначала не заметили. Психолог, исследователь торговой среды Пако Андерхилл вспоминает, как однажды его попросили провести анализ выкладки товаров в супермаркете для одного производителя газированных напитков. Когда он приехал в магазин, товары были свалены в кучу на полу, а не расставлены, как полагается. Он попросил оставить все как есть, и после наблюдения за покупателями в течение дня обнаружил, что многие из них обращали внимание на валяющиеся товары – те, которые обычно стояли на фирменной стойке компании.

В моей практике был случай, когда клиент не мог изменить поведение покупателей в своем магазине, но мои советы натолкнули его на мысль о причине успеха конкурента: в том магазине был

крайне удачный интерьер – правда, созданный специфическим из-за нехватки места. Он оказался прав, и тот магазин стал образцом для последующей перепланировки.

Малый бизнес сталкивается с такими «парадоксами» постоянно. Писатель и бизнес-консультант Дейв Лахани вспоминает об уроке, который он получил будучи в 1990-е годы владельцем магазина компьютерных комплектующих. Обычно он раскладывал детали по полкам так, чтобы покупатели могли легко найти то, за чем пришли. Но однажды опоздал к открытию и не успел рассортировать новый товар. Он увидел, что люди «будто с ума сошли», роясь в изобилии коробок в поисках того, что им нужно. Поскольку на товарах не было ценников, он предложил покупателям самим называть цену, и обнаружил, что она почти всегда оказывалась минимум на 25 % выше обычной магазинной цены.

Когда-то я работал в отделе маркетинга одной сети ресторанов и отвечал за ассортимент напитков. Взглянув на показатели продаж и цифры себестоимости, я заметил что-то странное: пиво, закупочная цена которого была на 15 % больше других, давало самую меньшую прибыль. Я предложил заменить то пиво другим, которое мы могли покупать на более выгодных условиях: его производитель из всех сил старался привлечь нас к партнерству и потому уступал в цене. Директора, однако, сильно обеспокоились. Пиво, которое я предлагал заменить, было самым популярным в стране, и они попросили меня сначала выяснить, как отнесутся к переменам клиенты. Несмотря на то что я также отвечал и за маркетинговые исследования, я настаивал, что нет никакого смысла их спрашивать. Ну какой вопрос мы могли задать?

«Хотите ли вы, чтобы мы убрали из ассортимента ваше любимое пиво?»

Очевидно, что они ответили бы: «Нет».

«Что вы сделаете, если мы все-таки уберем его?»

«Пойдем в другое место!»

Опрос с легкостью заставил бы менеджмент отказаться от моего потенциально прибыльного решения. И не было никаких оснований считать, что кто-то приходит в наши рестораны исходя из того, какое пиво у нас представлено. Я убедил компанию испытать это сначала в одном регионе. Когда мы изменили ассортимент, объем продаж остался на том же уровне, но доходы значительно возросли за счет прибыли от замены дорогого пива более дешевым. Вскоре изменения без всяких проблем ввели во всех ресторанах сети.

Главная сложность живых тестов в том, чтобы не дать покупателям почувствовать, что именно испытывается, тем самым спровоцировав искусственную реакцию (она неизбежно возникает, когда людей от бессознательного восприятия неявно подталкивают к сознательной оценке предмета исследования). Даже когда нет возможности не вовлекать персонал, отношение которого к тестированию может передаваться клиентам, все равно этот подход намного предпочтительнее, чем опрос мнений. А если установить специальный параметр для контроля текущей ситуации, то вовлечение сотрудников (которое проявляется уже в том, что они знают о проводимом исследовании) можно затем учитывать как погрешность.

Очень важно тщательно анализировать результаты живых тестов. Рациональная идея – мол, если покупателей познакомить с товаром, который им нужен, и назначить привлекательную цену, то они станут покупать его, – чаще всего терпит крах. Если у вас продукт, с которым покупатель станет после покупки «общаться» не прилюдно, – например, банка консервированной фасоли, – достаточно провести тест в одном магазине. Множество людей ежедневно покупают продукты в одном супермаркете и приберегают свой неосознанный «интерес» к консервированной фасоли до самого момента покупки. Если, наоборот, ваш продукт чаще потребляется в присутствии окружающих – как напиток, например, – тогда надо посетить несколько баров за определенный промежуток времени и посмотреть, как его пьют, чтобы понять, тестировать его

или нет. Также, если продукт покупают при первой с ним встрече, он имеет больше шансов на успех в долгосрочной перспективе, когда клиенты с легкостью повторяют покупку. Если же, оказавшись в другом торговом центре, они примутся за старое и снова автоматически купят другой продукт, то мало надежды, что они захотят продолжать знакомство и привыкать к вашему товару и бренду.

Тестирование продуктов, услуг и концепций маркетинговых коммуникаций вживую – единственный способ оценить реакцию покупателей (фактически – краткую версию полномасштабного запуска). Безусловно, это может быть дорого. И все же, учитывая роль бессознательного в поведении покупателей, значимость обстановки, окружения и образа мышления, проблемы стандартных исследований, искажения самоанализа и искусственные умозаключения, живые тесты в любом случае эффективнее всех остальных. Внимательно наблюдая, как реагируют на тест клиенты, можно получить настоящие откровения.

В некоторых видах бизнеса слабость потребительских опросов видна сразу: книгоиздатели, производители компьютерных игр, теле- и киноиндустрия выпускают на рынок бесчисленные продукты, которые терпят фиаско. Разве нельзя было узнать перед запуском, что думают о них потребители, сэкономить время и деньги на производстве?! Конечно, можно. Но есть причина, по которой издатели не отправляют на маркетинговое исследование каждую рукопись, которая к ним попадает: они понимают, что не существует способа точно предсказать, что станет успешным, а что нет.

Сегодня многие компании согласовывают свои планы с результатами опросов, которые могут с легкостью загубить хорошую идею и одобрить слабую. Но зная о недостатках опросов и преимуществах живых тестов, компании получают шанс пересмотреть свой подход к разработке тестов.

Я уже упоминал, что многие функции в крупных корпорациях можно рассматривать как попытки имитировать «природные»

навыки предпринимателя; маркетинговому исследованию, например, позволяется подменять собой рассудительность предпринимателей, хотя оно не имеет на это никакого права. Именно воображение, хватка и гибкость этих людей, а не какой-то волшебный дар читать мысли клиентов и опережать их желания позволяют им превращать возможности в деньги. Ни одна из имитаций этого процесса не застрахована от неудач, так же как нет предпринимателей, никогда не допускающих ошибки. Используя живые тестирования, в организации поймут, как перенять ту смелость и гибкость, которые приводят предпринимателей к успеху.

Когда побеждает слабая идея, одобренная исследованиями и потому воплощенная, в компании могут потратить немало времени на поиски слабого звена в сложной коммерческой цепи – причины, по которой товар продается не так, как ожидалось: «Мы же знаем, что клиентам понравился продукт, так что мы, должно быть, ошиблись в чем-то другом». А вот когда в качестве барометра успешности выступают беспристрастные цифры продаж, гораздо меньше шансов упустить настоящую реакцию покупателей на ваши действия.

Живые тесты заставляют людей делать реальный выбор с измеримыми последствиями: рискнуть и выбрать новое взамен привычного, чтобы обрести дополнительные возможности; выйти из накатанной колеи, чтобы заметить необычное; прорваться через фильтры бессознательного.

Как мы выяснили из предыдущей главы, существуют общие психологические черты, которые, противореча заявлениям людей, влияют на их поведение. Это особенности бессознательного, о которых должен помнить маркетинг, чтобы стать успешным. Если бы Coca-Cola вовремя это поняла, то, скорее всего, избежала бы репутации автора «ошибки века».

Не думай о хорошем: страх потери

Идея обладания чем-то новым вдохновляет и привлекает большинство людей. Темпы развития технологий и скорость освоения новых продуктов – наглядная иллюстрация нашей коллективной жажды инноваций. Мы даже начинаем думать, что действительно хотим инноваций, и эта мысль не дает нам осознать тот факт, что наши основные инстинкты куда как более осторожны. Противоречия между сознательным самовосприятием и тем, как бессознательное нас защищает, надежно предохраняют нас от попыток попробовать что-то новое, отличающееся от знакомого.

Эту склонность к избеганию риска нелегко принять. В конце концов у нас только хорошие ассоциации с новыми вещами, которые мы купили или, еще лучше, получили в подарок: ритуал разворачивания подарков, предвкушение первого впечатления, волнение, которое мы испытываем, когда в первый раз пользуемся чем бы то ни было. Но все это искажает повседневную реальность, в которой мы часто предпочитаем не делать чего-то нового: надеваем обувь в одном и том же порядке, покупаем каждый день одну и ту же газету, смотрим знакомый фильм, даже если мы его уже видели несколько раз.

Кевин Хоган в своей книге «Наука влияния» вспоминает эксперимент Канемана и Тверского, в котором ученые сравнивали, как люди реагируют на риск, предлагая им быстро скомбинировать между собой следующие возможности.

Первая пара

Вариант А: Гарантированно получить 240 долларов

Вариант В: 25 % шансов получить 1000 долларов и 75 % ничего не потерять

Вторая пара

Вариант С: Гарантированно потерять 750 долларов

Вариант D: 75 % шансов потерять 1000 долларов и 25 % ничего не потерять

Ученые обнаружили, что 73 % участников выбрали комбинацию AD. Только 3 % выбрали BC, а ведь она выглядит немного лучше. Хотя людям может нравиться мысль, что они открыты всему новому и не прочь попробовать неизвестное, они сами ничем не рискуют, отвечая интервьюеру, что купили бы продукт, который им показали на фокус-группе. Однако когда дело доходит до реальной покупки, желание бессознательного избежать риска зачастую делает выбор чего-то нового крайне маловероятным.

Страх потери легко проиллюстрировать на примере маленьких детей. Спросите, какие у них любимые игрушки, и составьте список. Потом скажите, что некоторые из тех, о которых они не вспомнили, вы собираетесь отдать – потому что они уже не играют с ними. Дети тут же станут яростно доказывать, что эти игрушки им непременно нужны.

По какой-то причине, возможно, приобретенной в ходе эволюции, люди переживают потерю гораздо сильнее приобретения. Я иногда демонстрирую это во время презентаций клиентам, попросив у кого-нибудь 10-фунтовую банкноту. Перед тем как продолжить, я как ни в чем не бывало отдаю ее другому человеку. Любопытно наблюдать, как трудно тому, у кого отобрали деньги, думать о чем-либо другом, в то время как получивший банкноту, хоть и чувствует удивление и благодарность, довольно быстро переключается на другое. Вы сами, скорее всего, испытываете этот феномен, когда теряете что-то. Желание найти эту вещь становится всепоглощающим, даже если вещь вполне заурядная. Когда же вы все-таки ее находите, то радость обретения быстро улетучивается, и вещь отправляется обратно на задворки, где и находилась до исчезновения.

Интересно, почему мы так чувствительны к потенциальным потерям? Одна из версий гласит, что бессознательное быстро

сканирует окружающую обстановку, оценивая потенциальные угрозы и проводя первичную обработку полученных данных, чтобы защитить нас от опасностей. Поэтому когда бессознательное отмечает нечто необычное и соотносит это с полезным или приятным опытом прошлого (например, рекламу в глянцевого журнале рядом со статьей о вашем любимом актере), то может позволить, чтобы сознанию понравилась новинка.

Оценка эффективности рекламы обычно включает опросы респондентов о любых брендах, которые они могут вспомнить (спонтанная осведомленность), спонтанное воспоминание рекламы определенного продукта или бренда и воспоминание по подсказке (наведенная осведомленность) с использованием рекламного макета (или имиджей из него). Все эти данные осознанны. А что видит бессознательное? Исследования показали, что просмотр рекламных макетов в обход сознательных процессов меняет отношение к ним так же, как если бы они воспринимались сознательно. В одном эксперименте 80 участникам показывали рекламу как намеренно (их просили посмотреть на макет), так и случайно (им предлагали оценить, как выглядит противоположная страница журнала). После этого группу попросили расставить в порядке предпочтения 50 рекламных макетов и сообщить, видели ли они их раньше. Только 11 % испытуемых вспомнили макеты, которые они видели случайно, но оценили их как более запоминающиеся, привлекательные и оригинальные, чем макеты, показанные им намеренно.

Похоже, бессознательное распознает то, что видело ранее, и, так как это уже знакомо, обрабатывает информацию быстрее, после чего выдает чувство, будто нам это нравится! Поэтому, даже если люди не вспомнят, что видели рекламу продукта, они могут почувствовать желание его купить, потому что уже с ним знакомы.

Бренд может использовать это наше нежелание рисковать. Со временем, приобретая опыт использования, лучше узнавая продукт, привыкая к рекламной поддержке или месту продажи, мы начинаем все больше доверять названию на упаковке. Наше доверие

распространяется на специфический набор свойств и качеств продукта, который становится важен, когда объективную информацию, к которой в идеале мы должны были бы обратиться, искать слишком сложно или долго. К примеру, когда я покупаю телевизор Sony, то уверен, что он сделан качественно и прослужит долго, потому что я ассоциирую такие качества с этим брендом. Но на самом деле я ведь не знаю, на какой фабрике он сделан, кто его собирал, качественны ли детали и тщательно ли его проверяли. Возможно, я могу узнать, в какой стране он собран, но эта информация вряд ли многое прояснит. Я мог бы прочитать независимый обзор, но он не будет основан на данных длительных испытаний достаточного количества образцов – более вероятно, что его провел один человек, посмотревший на телевизор и оценивший его изображение, звук и, возможно, качество внешней отделки. Но выбирая бренд Sony, я меньше рискую, чем при покупке другой марки, с которой у меня связано меньше ассоциаций.

Примечательно, до какой степени люди стремятся избежать риска разочарования. В проекте, когда я наблюдал за покупателями стиральных машин, я увидел женщину, которая 30 секунд ходила вдоль ряда машин, на самом деле ни одну не рассматривая так, как если бы всерьез собиралась ее купить. Наконец она остановилась перед одной из них и дождалась, пока к ней подойдет продавец. Притворяясь, что оцениваю прочность дверцы сушки, я прислушался к их разговору. Женщина отказалась от советов и помощи и сказала, что хочет купить машину, стоявшую прямо перед ней. Когда продавец поинтересовался, покупала ли она раньше эту марку, она сообщила, что последние три ее машины были сделаны той же компанией. И добавила, что надеется, новая не будет портить ее одежду, как предыдущие две. С точки зрения логики и разума, ее выбор не имел смысла. Однако если рассмотреть его как реакцию на сбивающее с толку разнообразие моделей в магазине и страх, что бренд, которым она ранее не пользовалась, может оказаться еще

хуже, привычка выбирать «знакомого чёрта» обретает некоторое подобие смысла.

Еще один способ определить ситуации, сопряженные с риском выбора, – изучить вопросы, которые задают покупатели. Мой друг, владелец магазина гитар, рассказал, какие вопросы ему задавал покупатель, интересующийся гитарой, продававшейся по заметно более выгодной цене из-за оптового заказа. Первый вопрос был: «Сколько у вас таких осталось?» Иначе говоря: «Можете ли вы подтвердить, что многие другие тоже считают, что стоит ее купить?» Мой друг заверил его, что у него осталось шесть штук из сотни. «А сколько вы обычно продаете по субботам?» Другими словами: «Можете ли вы нейтрализовать мое беспокойство по поводу траты денег на эту гитару, сказав, что если я ее не куплю, то упущу возможность, и это меня расстроит?» Ему сказали, что в день продается максимум шесть штук. Наконец потенциальный покупатель поинтересовался: «А что еще у вас есть по той же цене?» Иначе говоря: «Что я теряю, если потрачу деньги на эту гитару?» Мой друг сказал, что у него есть еще несколько других по данной цене, но ни одна не сравнится по качеству с этой и ни об одной из них музыкальные журналы не отзывались так хорошо. Ни разу покупатель не попытался определить, сможет ли гитара удовлетворить его потребности лучше других, не сказал, музыку какого стиля он играет или какой усилитель собирается к ней подключить, не спросил, как звучат звукосниматели, каково качество отделки или как подключается инструмент. Вместо этого он поведал, что хоть ему и нравится значительная скидка, но этого недостаточно для решения о покупке.

Если помнить о том, что люди изначально нацелены избежать плохого выбора – другими словами, хотят сделать безопасный выбор, который не обязательно будет лучшим, – то можно проникнуть в самую суть вопроса, почему они поступают так, а не иначе, и как далеко можно зайти, поощряя их сделать что-то необычное. Если только они не находятся в обстановке, которая

предполагает готовность к риску (например, в парке аттракционов или ночном клубе), или не принимают в высшей степени сознательное и тщательно обдуманное решение, надо очень постараться, чтобы убедить их отступить от того, что они бессознательно считают безопасным.

Почему новые продукты часто продают по специальной, сниженной цене? Потому что большинство магазинов понимает, что скидка не только делает продукт заметным на полке, но и нейтрализует бессознательный риск, связанный с отклонением от привычного выбора. Можно спорить, что движет нашим поведением – простое нежелание рисковать (страх потери) или же предпочтение статус-кво переменам, – но факт остается фактом: люди часто не хотят пробовать или делать что-то новое, даже если такая возможность есть.

Сознание гораздо более восприимчиво к новому, чем бессознательное. Новое будоражит любопытство. Знание, какой тип мышления – сознательный или бессознательный – участвует в той или иной стадии принятия решения о покупке, – ключ к пониманию, насколько может быть точен какой-либо метод исследования. Сказать покупателям, что New Coke вкуснее, недостаточно для преодоления их реакции на изъятие привычной колы из продажи. Как указывает Марк Пендерграст, это не так удивительно, если учесть, что Coca-Cola годами внушала, что она «то, что нужно» и «первый класс». Оригинальный продукт прочно ассоциировался для бессознательного с понятиями комфорта, известности и безопасности, и эти положительные эмоциональные ассоциации поддерживались узнаваемой рекламой и спонсорством. Купить New Coke – все равно, что сорвать ягоду с незнакомого куста, у бессознательного имелись все основания беспокоиться.

Исследование Pepsi Challenge с использованием сканирования мозга, проведенное в 2003 году, дало удивительные результаты. Если перед тестированием участники видели знакомый дизайн банки кока-колы, активизировалась определенная зона мозга

и результаты менялись: значительно больше людей в этом случае голосовало именно за нее, а не за Pepsi или неизвестный образец, даже если внутри тоже была кока-кола.

Для того чтобы повлиять на решение о покупке, широко используется один классический стимул, эксплуатирующий бессознательный страх потери: явный дефицит. Как я выяснил на собственном опыте, когда однажды побывал в Греции на экскурсии в «традиционную фольклорную таверну», ничто так не меняет покупательское поведение, как явный дефицит. Когда за заранее оплаченным ужином пронесся беспочвенный слух о том, что вино заканчивается, я тут же постарался поскорее получить максимум удовольствия за свои деньги (в свою защиту скажу, что был тогда студентом). Последующее похмелье вычеркнуло целый день из долгожданной недели каникул на греческих островах, так что у меня развился такой «страх рецины», что я и по сей день ее избегаю.

Большинство продавцов в курсе: если внушить клиенту, что возможность купить продукт или вещь по данной цене скоро исчезнет, ему будет проще раскошелиться. Когда страх что-то упустить перевешивает ощутимый риск покупки, мы получаем мощный стимул к действиям. Сколько раз вы нажимали кнопку «купить», когда интернет-магазин сообщал, что осталась только одна штука того, что вы искали?

Когда была выпущена New Coke и предыдущую версию сняли с продажи, люди вдруг поняли, как им нравилась кока-кола, из-за ее явной (и реальной) нехватки. Случалось, они, заплатив втридорога, скупали все остатки старой колы, которые могли найти в магазине.

Легче значит лучше: беглость мысли

Ранее я упоминал, как повторение сознательных поступков создает бессознательные поведенческие шаблоны. Исследования показывают, что на умственные процессы расходуется глюкоза, так что чем больше мы думаем, тем больше устаем.

Любовь бессознательного к пути наименьшего сопротивления – и забавляет, и смущает. Исследователи обнаружили, что акции и ценные бумаги с легкопроизносимыми названиями предпочитают тем, в которых сочетания букв сложны, и что разборчивость почерка и выбор шрифта влияют на реакцию людей. Похоже, нам неосознанно нравится то, что кажется более простым и знакомым, информацию о чем наш мозг может быстрее обработать. Но, как и всегда с бессознательным, мы не отдаем себе отчета, что это влияет на наше мнение. «Да нет же, – говорим мы себе, – мы принимаем осознанные, взвешенные, разумные решения». Вот доказательство, что эта склонность к беглости начинается очень рано: в исследовании, изучавшем способности к письму у детей пяти-шести лет, обнаружилось, что их имена влияли на то, как они писали другие слова.

Американская компания Extra Space Storage тестировала различные версии своего сайта и заметила, что когда картинку с изображением их складов увеличили и добавили подробную карту с указателями направлений, количество посетителей сайта заметно возросло и они на 10 % чаще стали бронировать помещения. Сочетание картинки, которую люди предположительно считали более понятной, и возможности быстрее сориентироваться принесло компании заметную выгоду.

Принять осознанное решение что-нибудь купить – значит в буквальном смысле совершить усилие. Одно дело мысленно быть готовым ответить на какие-либо вопросы, и совсем другое – совершить покупку в магазине.

Размер (толпы) имеет значение: социальная поддержка

Еще один фактор, противоречащий нашему восприятию себя как самостоятельно мыслящей личности, – поразительная страсть к повторению того, что делают другие. Эта наша особенность в последние годы пользуется огромным интересом среди психологов и философов в контексте изучения феномена мемов – культурных элементов, распространяющихся повторением^[4]. Приводились даже убедительные аргументы, что именно способность к имитации выделяет людей среди других существ.

Когда человек видит, как кто-то что-то делает, он по меньшей мере старается вынести этому оценку, а во многих случаях повторяет действие. На этой особенности зарабатывают владельцы уличных палаток и продавцы всевозможных лотерей. Они знают, что если около них будут толпиться несколько «покупателей», другие люди тоже начнут останавливаться. Как только эти «покупатели» начинают создавать ажиотаж вокруг «уникального» товара, остальные торопятся последовать их примеру.

Даже если мы уверены, что не станем легкой добычей уличных аферистов, на бессознательном уровне все равно так или иначе поддаемся влиянию окружающих. Язык, на котором мы говорим, наш акцент, даже тот факт, что мы вообще разговариваем, и довольно помногу, – все это отражает нашу страсть к подражательству и желание, чтобы подражали нам.

В одном эксперименте людей закрыли в комнате, куда начали впускать дым. Поскольку большинство из них, несомненно, благоразумно сообщили бы об этом, в группу внедрили тех, кто никак не реагировал на явную опасность, и, глядя на них, остальные также притворились, будто не замечают дыма. В другом исследовании, когда люди услышали, что кто-то поблизости упал

с лестницы, 70 % из них бросились на помощь, но когда в комнату ввели пару людей, которым было сказано вести себя так, будто никакого шума не было, только 7 % выразили желание помочь.

Интересно, что с нашей склонностью следовать стадному чувству нам даже не нужно воочию видеть, что делает это самое стадо, – достаточно, чтобы кто-то об этом рассказал. Психологи наблюдали, как люди реагируют на объявления в отеле, призывающие их не требовать ежедневно менять полотенца, и выяснили, что гораздо больше людей следовали этой просьбе, если там было написано, что большинство гостей, занимавших комнату ранее, пользовались полотенцами не один день. Другое исследование, посвященное потребительскому отношению, обнаружило, что покупатели, которых просили индивидуально оценить товары, а потом сообщали, что другие покупатели плохо отнеслись к этим продуктам, поддавались влиянию услышанного.

Неудивительно, что повальные увлечения повторяются волнами. Продукты активно продвигают, они кажутся жизненно необходимыми, поэтому так непреодолимо желание их купить, и все-таки через несколько месяцев ажиотаж спадает. Но вскоре неизбежно следует новая «эпидемия», обнажая степень нашей подверженности влиянию и неспособности отличить то, что нам действительно нужно, от того, что только кажется нужным потому, что так делают другие.

В середине 1990-х было время, когда англичане, преимущественно тинейджеры, были повольно «тангонутыми». Фраза «Тебя тангонуло!»^[5] быстро усвоилась как эвфемизм шокирующего поведения и, что самое главное, передавалась из уст в уста. Сегодня многие из них даже не знают, жив ли еще этот лимонад. Один из важнейших моментов, определяющих успех продукта, заключается в том, какой общественный резонанс он вызывает – много ли о нем говорят, и это гораздо больше может сказать о будущей популярности, чем качество данного произведения (каким бы оно ни было).

То есть в том, что касается потребительского поведения, чего бы там мы о себе ни воображали, на уровне бессознательного мы вовсе не одиночки-первопроходцы, а овцы.

Первое слово дорожке второго: прайминг^[6]

Практически невозможно переоценить воздействие первого впечатления на его последующий образ мыслей. Как бы ни нравилось нам играть в объективных, уравновешенных, рациональных арбитров, исследования показывают, что первые впечатления накладывают свой отпечаток на наше восприятие так, что мы начинаем искать факты, их подтверждающие.

В качестве примера вычислите произведение в двух примерах ниже:

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 = ?$$

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = ?$$

Обычно среднее предположение в первом случае 512, во втором – 2250, более чем в четыре раза больше. Конечно же, правильный ответ одинаков для обоих примеров (и если уж на то пошло, существенно больше, чем предполагается: 40 320), но факт остается фактом: люди придают больше значения первым цифрам и в соответствии с ними прикидывают результат.

То же относится и к словам. Можно попросить людей сравнить двух мужчин и быстро решить, кто им больше нравится.

Джон: умный, трудолюбивый, импульсивный, критичный, упрямый и ревнивый.

Марк: упрямый, ревнивый, критичный, импульсивный, трудолюбивый и умный.

Разницы быть не должно, поскольку описания содержат одни и те же слова, и все-таки большинство людей бессознательно придают

больше значения первым словам и потому утверждают, что им больше нравится Джон.

Прайминг и социальная поддержка вместе могут оказывать мощное воздействие на человеческое поведение.

Следующий пример того, что мы гораздо менее самостоятельны, чем нам хотелось бы думать, – наша восприимчивость к чужим словам.

В одном эксперименте участникам предложили сыграть в игру, в которой взаимный выигрыш более вероятен, если каждый игрок честен сам и доверяется другим. По условиям, игроки могли оставить денежную сумму себе или отдать часть партнеру (на деле – вымышленному); если они решали отдать деньги, те утраивались, и получатель при желании мог получить некоторую сумму обратно. Игра была интересной по двум причинам: во-первых, человеку с деньгами давалась характеристика, говорилось о его моральных качествах. При этом его предупреждали, что партнер в игре может вести себя не так, как его изобразили: и в самом деле, люди, описанные как «плохие», «хорошие» или «нейтральные», представлялись такими примерно половину игры. Во-вторых, во время эксперимента ученые регистрировали мозговую активность участников. Обнаружилось, что хотя все три типа партнеров («хорошие», «плохие», «нейтральные») вели себя одинаково, участники лучше относились к тем, кого им представили как «хороших». На снимках же зона мозга, ответственная за жизненный опыт, активизировалась только при взаимодействии с партнером, охарактеризованным «нейтрально». Когда людям сообщали заранее, что что-то плохо или хорошо, они переставали внимательно оценивать факты и, следовательно, не меняли свои решения в зависимости от того, что происходило в реальности. У первоначальной информации, полученной от третьей стороны, возникал приоритет перед личным опытом.

В другом эксперименте (возможно, чересчур жестком), демонстрирующем, испытуемых попросили отличить подлинные

предсмертные записки самоубийц от фальшивых. После участникам произвольно сообщили, кто был прав, а кто ошибся. Но даже когда им сказали реальные результаты, люди все равно придерживались своего выбора, сделанного в самом начале.

И опять вернемся к New Coke. Одно дело, когда с новым рецептом напитка знакомятся на «слепом» тестировании, и совсем другое – когда новости доносят волну негативных откликов уже попробовавших. Массмедиа увлеклись, и всего через несколько дней появились сообщения, что 96 % американцев уже знают о том, что вкус изменился. Менеджмент Coca-Cola изначально надеялся на масштабную бесплатную кампанию в прессе, но эта им дорого стоило: общественный резонанс создал у покупателей предвзятое мнение, что новый напиток не понравится любителям прежнего.

Чтобы понимать поведение покупателей, совершенно необходимо знать природу прайминга. Первый опыт, первое сообщение бренда, первое впечатление, первое ощущение и первые отзывы покупателей о продукте имеют огромное влияние. Если клиенты уловят идею, они станут бессознательно искать доказательства в ее защиту. Верить, что победит здравый смысл, попросту беспочвенно.

Эффект прайминга вездесущ. Поэтому предубеждение сопровождает любое исследование рынка.

Урок New Coke

Мне кажется, что причина, по которой New Coke была разработана и выпущена на рынок, вовсе не в ошибке одной-единственной компании, будь она даже одним из крупнейших брендов в мире. Просто решение Coca-Cola провести исследование базировалось на рациональном представлении о мышлении потребителей, которое никоим образом не совпадает с их реальным поведением. В этой ошибке стоит разобраться, потому что многие компании продолжают ее совершать и тратят огромные суммы, продвигая ненужные проекты и отвергая потенциально блестящие.

Любой проект на уровне сознания может оцениваться в одном ключе, но когда на полную мощность включается бессознательное – абсолютно иначе. Показательный запуск New Coke можно кратко изложить так: Pepsi говорит потребителям, что после многочисленных слепых тестов люди считают, что продукт Pepsi вкуснее, чем кола, и покупатели начинают отворачиваться от Coca-Cola, хотя довольно многие наверняка раньше пробовали и то и другое. Компания Coca-Cola меняет формулу напитка до тех пор, пока не побеждает Pepsi в дегустационных тестах, после чего заменяет прежний рецепт новым, объявляя всем, что выпускает новую колу, вкус которой намного лучше (факт, оправдывающий огромные расходы). Сначала люди этому верят (один источник заявляет, что продажи кока-колы с самого начала выросли на 8 %, хотя это может быть связано с жаркой погодой, и я не нашел свидетельств того, что ее доля рынка выросла за это время), а потом следует сильная отрицательная реакция публики и прессы – народ требует вернуть оригинальный продукт. Через три месяца прежняя кока-кола перезапускается, и продажи New Coke стремительно падают. В конце концов Coca-Cola снова возвращает себе звание лидера рынка газированных напитков.

В результате мы узнали, что вкус – вовсе не просто вкус, когда он брендирован, а глоток – не то же самое, что целая банка. Люди предпочитают покупать не думая, боятся потерять привычное, при этом легко поддаются влиянию первого впечатления (прайминга), но, несмотря ни на что, будут следовать за толпой при любой возможности. Так что там собирались предсказывать маркетинговые исследования?

Но ведь исследования процветают не просто так? Посмотрим, в чем дело. Во-первых, исследования считаются средством минимизировать риск, сопровождающий принятие решения. Это отношение укоренилось так прочно, что в последние 30 лет любой новичок, начинающий карьеру в крупной корпорации, по умолчанию усваивает доводы в их пользу. И так же, как с инвестиционными фондами, абсолютное большинство которых недотягивают до среднерыночной рентабельности, об их успехах трубят на каждом углу, а о неудачах скромно умалчивают. Впечатление, или, точнее, мнение общества, складывается такое, что исследования проводят все, и очень успешно. А если так случилось, что первый опыт действительно оказался успешным, – всё, компания становится адептом традиционного маркетинга.

Хотя мы относительно недавно узнали о природе бессознательного и о том, как оно влияет на наше поведение, нейробиологи и психологи помогают понять далеко не новые процессы работы человеческого мозга – похоже, они существуют многие тысячи лет. Компании многое выиграют, если поймут сравнительные недостатки маркетинговых исследований, а также роль и природу бессознательного в поведении потребителей. Живые тесты не идеальны, но они хотя бы опосредованно знакомят нас с тем, какое место занимает бессознательное.

Однако как же быть, если организация хочет лучше узнать своих клиентов? Полезнее всего для начала выяснить связь мыслей потребителей и обстановки, в которой они покупают.

3. Клиент в положении

Влияние обстановки и окружения

Если вы действительно хотите понять, почему кто-то что-либо покупает или не покупает, придется узнать, как обстановка формирует поведение. Вывести задачу понимания за пределы обстановки, в которой происходит покупка, значит завести себя в тупик. Чтобы максимально увеличить продажи или воздействие рекламы, необходимо выбрать правильное окружение.

За последние 20 лет многочисленные исследования показали, как на наше поведение влияет обстановка в магазине, которая, по логике вещей, никоим образом не должна обуславливать наши действия. Далеко не секрет, что музыка и освещение могут влиять на наше настроение и в результате на наше поведение, но степень, до какой они могут заставить людей тратить больше денег, действительно удивляет.

Как правило, потребительские исследования проводятся там, где удобно исследователям. Названия вроде бы намекают на то, где получены данные: уличные опросы, онлайн-исследования, домашние и холл-тесты и так далее. Чарльз Арени, изучающий психологию коммерческого пространства, провел тест в винном магазине, попеременно включая популярную и классическую музыку. Он обнаружил, что, когда играла классика, посетители втрое больше времени тратили, изучая бутылку вина, чем под ритмы поп-музыки. Конечно, покупатели «знали», за каким вином пришли, и могли привести рациональные доводы в пользу своего выбора, но они понятия не имели, что на их выбор так сильно влияет тихая фоновая музыка. А недавно этот провокатор от винной индустрии еще и заявил, что сопровождающая музыка влияет даже на вкус вина, – теория, может, и нелепая, но она обретает смысл, если учесть воздействие бессознательных ассоциаций и потенциальной

возможности переноса, с которыми постоянно сталкиваются психологические исследования.

Так, например, исследователи выяснили, что музыка может не только влиять на продолжительность проведенного в магазине отрезка времени, но и кардинально менять скорость передвижения посетителей, их представление о том, сколько времени им пришлось ждать и много ли народу было в зале. Неудивительно, что такое влияние на поведение и восприятие может привести к большим тратам: сравнение быстрой и медленной музыки в супермаркете показало, что последняя повышала продажи на 39 %. И все-таки никто не ожидает, что люди, вышедшие из магазина, подумают: «Конечно, я потратил больше, потому что музыка была медленнее 60 ударов в минуту».

В США психологи провели эксперимент со сменой освещения двух торговых точек: одной – с инструментами в магазине металлоизделий, а другой – с ремнями в магазине одежды в стиле Дикого Запада. Ученые установили на потолке дополнительную лампу в 500 ватт, которой можно было независимо управлять с центрального пульта. Они записали на видео, сколько времени посетители магазинов проводили перед дополнительно освещенной стойкой, сколько вещей с нее они трогали. Обнаружилось, что покупатели, подходившие к стойке, проводили перед ней намного больше времени и брали в руки значительно больше вещей, когда была включена «лишняя» лампа.

Документально подтверждено, что уровень освещения влияет на биохимические процессы в мозге: свет регулирует внутренние часы и связан с выделением серотонина, который играет важную роль в регуляции настроения, гнева и агрессии. Однако только от пациентов с диагнозом вроде «сезонного тревожного расстройства» можно ожидать осознанного понимания, что они чувствуют себя лучше при большем количестве света. Совершенно резонно предположить, что если освещение там, где проводится

исследование, существенно отличается от освещения в магазине, респонденты будут чувствовать и вести себя иначе.

Более того, оказалось, что даже такие тонкие нюансы, как размеры комнаты, могут изменить мысли людей. Два профессора маркетинга сконструировали четыре комнаты, которые выглядели совершенно одинаково, за исключением высоты потолков – 2,5 и 3 метра соответственно. Давая участникам различные задачи, решение которых задействует разные участки мозга, и анализируя затем результаты, они выяснили, что в комнатах с высоким потолком люди лучше справлялись с задачами на выявление взаимосвязей (между различными видами спорта, например), а там, где потолки были ниже, участники успешнее выполняли задания на определение различий (двух продуктов). Конечно, никому из участников не сказали, что настоящей целью исследования выступила высота потолков. Так же как и в случае с неуловимыми запахами и имиджами, о которых шла речь в предыдущей главе, влияние обстановки проявляется на бессознательном уровне. И по иронии судьбы (или эволюции?) наше сознание не обращает внимания на то, что на самом деле движет нашими мыслями, чувствами и как результат – поведением.

Свой среди своих

Интересен тот факт, что в исследовании никогда не учитывают, кто находится рядом с потребителем во время покупки. Так, любой, кто хоть раз посещал магазин с маленьким ребенком, отлично знает, что в этом случае поведение гораздо больше зависит от поступков ребенка, чем от чего-либо еще. Двухлетнему малышу непременно нужно посмотреть и потрогать огромное количество вещей. В зависимости от обстоятельств это по-разному влияет на родителя: он может заметить что-то, что иначе прошло бы мимо его внимания, меньше поддаваться влиянию обстановки, а то и вообще оставить попытки что-либо купить!

В одном исследовании сравнивалось количество времени, проведенного в строительном супермаркете парами покупателей разного состава. Женщины, пришедшие в компании женщин, проводили там в среднем на 75 % времени больше, чем женщины в компании мужчин. Относительно легко вспомнить наш собственный опыт и предположить, в чем тут дело. Вне зависимости от причин факт остается фактом: мысли и чувства покупателей, как доказывает их поведение, должны заметно различаться в разных обстоятельствах.

Многие ли из нас отдают себе отчет, что подпали под влияние рекламы или действий продавца? Даже если мы скрепя сердце и признаем это, все равно предпочтем думать, что это явилось единственным (и очень незначительным) фактором, а вовсе не переломным моментом, определившим итог наших действий. Конечно же, любой ретейлер, ведущий учет личных продаж персонала, в состоянии указать на человека, который продает значительно больше, чем другие за тот же период времени в том же магазине. Эту эффективность можно отнести на счет зарплаты, но если вы достаточно долго понаблюдаете за работой продавцов, то вскоре увидите, что некоторые умеют на глаз определять размер

одежды покупателей, устанавливая с ними контакт и затем подстраивая под них свой стиль общения. В конечном счете покупка может быть результатом исключительно взаимодействия с продавцом.

Очень увлекательно наблюдать, как хорошие продавцы подталкивают покупателей рассказать им, что на них больше всего влияет, а позже применяют эти сведения. Я не считаю это двуличностью их натуры: любой, кто работает в продажах и у кого достаточно гибкости, чтобы пробовать различные подходы, бессознательно понимает, какие из них работают, а какие нет. Иногда все, что надо, – просто спросить покупателя, интересуется ли его какой-нибудь конкретный бренд. Если клиент произнесет название того, который есть в магазине, продавец может начать его расхваливать и тем самым увеличит свои шансы на продажу. И наоборот, предположение, что названный покупателем бренд в чем-то хуже другого, грозит серьезным риском подорвать доверие клиента и заставить его пойти «подумать еще».

Конечно, сочетание плохой подготовки и отсутствия личностной гибкости имеет совсем другие последствия. Живо вспоминаю, как несколько лет назад я смотрел машину в автосалоне, и продавец постоянно спрашивал, почему я не хочу купить автомобиль, который взял на тест-драйв. Моя причина была довольно веской – недостаток мощности двигателя, – но вместо того чтобы принять этот факт и предложить мне другую модель, он все спрашивал: «Если бы мы это исправили, вы бы ее купили?» Я не видел никакого практического способа изменить характеристики машины, и он также ничего конкретного не предлагал, так что разговор вскоре свелся к переливанию из пустого в порожнее. Я не купил ни ту ни другую модель у этого продавца. Не знаю, продает ли он машины до сих пор, и не уверен, что он вообще продал хоть одну, но подозреваю, что где-то есть продавец, который подошел бы к делу иначе и убедил бы меня по меньшей мере не терять связь с салоном.

Воздействие других людей важно при принятии решений даже в тех случаях, когда, по логике, не должно ни на что влиять. Как вы узнаете из главы 5, есть множество причин сомневаться в обоснованности ответов на вопросы. И все же одна из сторон проблемы в том, что ответы людей зависят от того, как им задают вопросы. Онлайн-опросы стали чрезвычайно популярны из-за своей относительно низкой стоимости и высокой скорости, но сидя в одиночестве за компьютером, люди отвечают совсем по-другому, чем когда кто-то при этом присутствует. В одном исследовании, когда задавали вопрос «Как вы оцениваете свой доход?», ответы «удовлетворительно» варьировались от 29,9 % до 47 % в зависимости от того, задавался ли он в чьем-то присутствии или нет. Другое сравнение, проведенное крупным центром изучения общественного мнения, обнаружило, что в телефонном опросе 73 % респондентов считали, что тюремные приговоры должны отбываться полностью, и не одобряли досрочное освобождение грабителей. Но тот же опрос, проведенный одновременно онлайн, показал, что только 52 % ответили так же. Несмотря на то что проводившие опрос были уверены, что каждая из двух выборок была срезом населения США в целом, они получили значительные отличия в почти трети ответов!

В ответ на такого рода аномалии индустрия маркетинговых исследований тщательно изучит оба подхода и спросит: «Какой из них более точный?» Ответ на этот очевидно предвзятый вопрос только один: «Никакой». То, что мы думаем, – это побочный продукт того, где мы находимся, кто и что нас окружает и как мы настроены в этот самый момент. Очень может быть, что, встретив кого-то, чья работа – стоять на улице в холодный день и приставать к прохожим с просьбой «ответить на несколько вопросов», многие сочтут за лучшее поскорее убраться. И наоборот, когда они сами сидят перед компьютером, отвечая на скучные вопросы в надежде выиграть 5 тысяч фунтов в мгновенной лотерее для участников опроса, то некоторые спрашивают себя, «как дошли они до жизни такой».

Конечно, если бы вас остановил на улице человек, собирающий деньги для голодающих детей Африки или пострадавших на Гаити, вы бы ответили совсем по-другому.

Поэтому когда исследования рынка пытаются как-либо измерить отвлеченные идеи, они упускают главное.

Почти все относительно

Исследования показали, что результат воздействия рекламы зависит от ее контекста. В тестах, где содержание журнала или телепрограммы было связано по смыслу с предметом рекламы, ее лучше понимали и она больше нравилась. Хорошее впечатление от контекста переносилось на саму рекламу.

Когда респондентов, которые хорошо разбирались в машинах, просили оценить рекламу Honda, их мнение о ней оказывалось лучше, если она размещалась среди престижных брендов, таких как Armani и Rolex, чем когда она находилась в окружении менее премиальных марок, таких как Timex и Old Navy. Симонсон и Йоон сравнили, как люди оценивают привлекательность ряда товаров, включая газонокосилки, кухонные комбайны и автомобили, и выяснили, что сила предпочтения зависела от набора вариантов, представленных одновременно. Например, когда ручку выбирали из нескольких, среди которых она выглядела явно лучше других, участники готовы были заплатить за нее больше и думали, что она пишет лучше, чем когда они выбирали ту же ручку из более привлекательного набора альтернатив. Можно тратить гигантские суммы на рекламу, а можно использовать результаты исследований Симонсона и Йоона в ваших медиакампаниях, и в итоге люди начнут воспринимать ваш бренд совершенно иначе.

Когда перекрестные влияния, формирующие покупательское поведение, исключаются из процесса маркетингового исследования, неудивительно, что в результате оно оказывается провальным. Разрабатывая свой Arch Deluxe в 1990-е, McDonald's был уверен, что делает замечательный продукт, который привлечет взрослых клиентов. В обстановке маркетингового исследования продукт прошел на ура, но в ресторанах McDonald's в компании «Хэппи Мил», Рональда МакДональда и других ассоциаций с детством реакция была совершенно иной. По иронии судьбы рекламная

концепция, изображавшая Рональда МакДональда за взрослыми занятиями, вызвала неприятие у основных посетителей сети.

Корпоративная страсть к контролю и стандартизации вполне понятна. Это существенный фактор успеха в такой деятельности, как бухучет, закупки и брендинг. Однако, как обнаружили в McDonald's, он не всегда предлагает правильное решение. В маркетинговых исследованиях желание увести разработки от сложностей розничной среды крайне опасно. Выведенные из обстановки, в которой будет продаваться продукт, покупатели не могут достоверно его оценить. McDonald's разрабатывал свой «Бургер со взрослым вкусом» в штаб-квартире в Оак Брук, не скрывая желания привлечь больше взрослой аудитории. В отсутствие пластиковых стульев, ярких цветов и меню с детскими блюдами респонденты высоко оценили вкус и новизну продукта и остались им очень довольны. Несмотря на затраты в 200 миллионов долларов, по крайней мере 100 из которых потрачены на продвижение, запуск провалился и бургер сняли с продажи. Один источник сообщил, что большинство удачных изобретений McDonald's, включая бигмак, филе-о-фиш и яблочный пирожок, придуманы на кухнях операторов сети, а не в далеком головном офисе. Хоть у этих операторов и не имелось «надежных» методов, чтобы исследовать отношение покупателей к новинкам, они могли тестировать свои продукты в той среде, где те в конце концов и продаются.

Все человеческое поведение в значительной степени обусловлено средой. Как сказал Кевин Хоган, автор «Науки влияния»:

«Люди, как и животные, взаимодействуют со своей средой и реагируют на нее гораздо больше, чем нам кажется на сознательном уровне. Если хотите изменить свое или чье-нибудь еще поведение, первое, что вам надо сделать, – это изменить обстановку. Ничто так не меняет поведение, как изменение среды. Нет ни одного более сильного влияния».

Психолог Стэнли Милграм провел новаторское и ныне широко известное исследование, как обстановка может менять поведение,

которое очень наглядно иллюстрирует, что намерения людей могут кардинально поменяться, если изменить окружение. Обстановка определяет не только то, как человек себя ведет, но и то, насколько его действия отличаются от предполагаемых и в большинстве случаев от того, чего он сам от себя ожидал.

В его эксперименте 37 из 40 участников нанесли потенциально смертельный удар током в 450 вольт человеку только потому, что какой-то якобы авторитет из научной лаборатории уважаемого университета попросил их это сделать. (На самом деле человек был подсадным и только делал вид, что испытывает боль от электрошока, которую ему причинили его «коллеги» по эксперименту.)

В Стэнфордском тюремном эксперименте профессор психологии Филип Зимбардо собрал группу студентов и произвольным образом назначил их заключенными и охранниками в имитации тюрьмы. До того как эксперимент прекратили (на восемь дней раньше, по просьбе подруги психолога, которая внедрилась в эту среду, чтобы взять интервью у участников, и не выдержала условий, сложившихся в псевдотюрьме), «охранники» поливали «заключенных» из огнетушителей, не пускали их в туалет, заставляли спать на бетонном полу, а некоторых подвергали сексуальным унижениям. Эксперимент продлился только шесть дней. Эти драматичные примеры куда более экстремальны, чем любые методы маркетинговых исследований, но они хорошо иллюстрируют принцип работы психики.

Когда в 1993 году компания Mattel решила представить новую версию друга Барби, Кена, она спросила свою целевую аудиторию – пятилетних девочек, – каким бы они хотели его видеть. Результат почти полностью отражал то, что девочки этого возраста считают идеалом мужской привлекательности – «мальчишковые» группы (бойз-бэнды). Продюсеры и стилисты таких групп зачастую оказывались геями, и сами группы стремились привлечь гей-аудиторию, которая очень энергично реагировала на все, так как активно самоутверждалась тогда в массовой культуре. На

получившемся в итоге «Кене с серьгой» была сиреневая футболка в сеточку, того же цвета жилет из кожзаменителя, он щеголял мелированными волосами и ошейником с серебряным колечком, в котором тут же опознали «кольцо для члена» (в то время популярное украшение среди публики гей-клубов). Кен не был ни тем, что большинство родителей готовы купить своим детям, ни тем, с чем хотела бы ассоциироваться компания Mattel, – и куклу срочно изъяли из магазинов.

Искусственная обстановка во время маркетингового исследования также несет ответственность и за то, что не учитывает моменты, которые бессознательно возникают в реальном процессе покупки и играют огромную роль в дальнейшей судьбе продукта. В основе разработанного компанией Heinz чистящего уксуса All Natural Cleaning Vinegar лежала логичная концепция: компания знала о том, что люди используют ее пищевой уксус в хозяйственных целях, и о том, что СМИ много пишут о натуральных продуктах. Вне обстановки магазина это чистящее средство казалось хорошей идеей. Однако в супермаркетах, особенно в окружении пищевых продуктов Heinz, покупателям оказалось сложно увязать бессознательные кулинарные ассоциации с понятием бытовой химии, которую они связывали с опасными химикатами и бактериями. Продукт потерпел неудачу, и его выпуск был прекращен.

Часто воздействие окружения на поведение так незаметно, что его невозможно ощутить. Арон и Даттон провели эксперимент с двумя группами молодых людей – студентов. Под предлогом изучения, как ландшафт влияет на креативность, привлекательная женщина задавала вопросы двум группам в различных местах. Индивидуальные интервью с первой группой проводились на дрожащем подвесном мосту над глубокой пропастью; вторая группа сидела на скамейке на другом краю. На самом деле ученых интересовало, сколько студентов попытаются назначить свидание девушке-интервьюеру. Разница была поразительной: 60 % из тех, кто

стоял на мосту, позже позвонили девушке, и только 30 % из сидевших на скамейке сделали то же самое. Ученые сделали вывод, что стоявшие на мосту перенесли свое психологическое возбуждение с качающегося моста на девушку. Иначе говоря, они знали, что что-то чувствуют, но их сознание неверно определило это чувство как влечение к девушке-интервьюеру, а не как страх упасть с зыбкого моста и разбиться насмерть.

Нечто подобное, похоже, повлияло и на неудачу Peugeot 1007. В первый раз эта модель представлялась на Парижском автосалоне в 2002 году как концепт-кар Sesame, и восторженная реакция публики воодушевила компанию выпустить промышленную версию: согласно годовому отчету 2005 года, «креативный дизайн восхищал менеджмент». К чему относилась такая хорошая реакция – к новизне скользящих дверей модели, к чему-то, что Peugeot или другой производитель делали для привлечения внимания к своему стенду, или к общей эйфории автосалона – определить сейчас уже невозможно. Однако плохие продажи выпущенной модели дают основание полагать, что положительное мнение, которое отнесли к новой малолитражке, явилось переносом восхищения от чего-то другого, что происходило в то время.

Окружить продукт нужным настроением – организовать увлекательное шоу, привлечь к кампании популярную звезду, провести презентацию продукта во время массовых гуляний или заставить покупателей почувствовать, что им сильно повезло, – значит увеличить привлекательность бренда именно благодаря феномену бессознательного переноса. Испытать мощное чувство в тот же момент, когда пробуешь продукт, – этого достаточно, чтобы заставить менее рациональную часть нашего мышления воспринять что-то, что иначе осталось бы за кадром.

Виртуальная реальность

Онлайн-магазины могут похвастаться своей способностью проводить живые тесты, которые позволяют случайным образом перенаправлять посетителей на один из нескольких вариантов дизайна страниц или даже на совершенно другие версии сайта. Это дает им возможность внимательно следить за реакцией покупателей на малозаметные изменения странички.

В условиях настолько разнообразных возможностей сложно определить, что именно следует тестировать. Изучение результатов подобных тестов показало, что наше любимое бессознательное определяет наши реакции в Сети так же, как вне ее. До сих пор есть люди, не желающие покупать онлайн, потому что считают это слишком опасным. Однако у многих из нас были случаи, когда нужная нам вещь продавалась только в Сети или когда сайт предлагал ее с такой скидкой, что мы решали рискнуть. Потребность в безопасности онлайн-покупок, особенно в интернет-магазине, с которым вы ранее не сталкивались или у которого нет знакомого вам реального двойника, привела к распространению многочисленных защитных схем. Насколько они важны, доказано в одном тесте веб-дизайна для luggagepoint.com: когда крестик «Защита от хакеров» передвинули на два дюйма вправо и убрали маленький баннер рядом с ним (он рекламировал международную доставку), продажи увеличились на 5 %, а доходы от каждого покупателя на 11 %. Я и по сей день помню страх, который испытывал, покупая гитару из США на eBay до того, как изобрели PayPal. Особенно меня беспокоило то, что продавец требовал писать ему мейлы заглавными буквами. Это необычное отношение к Cars Lock усилило мои подозрения, что он мошенник. Кто не ощущал подобных сомнений? И все же на первый план обычно выходят быстрота и простота, которые соответствуют нашим ожиданиям. Сейчас с eBay пишут, что я, оказывается, уже 70 раз покупал у них!

Недостаток быстроты и простоты, напротив, может привести к падению продаж. Если покупатели не могут легко найти то, что ищут, или главная страница слишком медленно загружается, – они пойдут на другой сайт. Одно исследование полагает, что среднее время ожидания – 2 секунды: именно столько посетитель готов подождать, перед тем как уйти, если только на экране нет предупреждения, что страница загружается. Когда Google сделал сервис Google Maps быстрее (уменьшив страницу на 25 %), он обнаружил, что трафик вырос на 10 % за первую неделю и на 25 % всего через три. Сильно подозреваю, что за этим феноменом маячит все тот же призрак способности к бессознательному переносу: легкое недовольство ожиданием загрузки сайта может без труда привести к разочарованию в его контенте.

Сейчас я без малейшего сомнения покупаю онлайн со своего мобильного во время телевизионных рекламных пауз. Причины моего беспокойства улетучились под влиянием амазоновского «заказа за один клик». Иногда я думаю, что мог бы купить те же товары гораздо дешевле на конкурирующих сайтах, но амазоновский процесс покупки настолько прост, что у меня так и не нашлось времени проверить другие магазины. Несмотря на то что хорошая скидка может побудить клиента купить что-то в новом месте, она не определяет дальнейшее поведение, когда в дело вмешиваются такие факторы, как простота и привычка, а также хорошие отзывы. Исследование на основе клика-анализа, проведенное в 2001 году среди североамериканских пользователей Интернета, показало, что только 8 % из них целенаправленно охотятся за скидками.

Социальная поддержка в виде списков бестселлеров, рекомендаций или покупательских обзоров оказывает очень мощное влияние. Клиенты-ритейлеры рассказывали мне, что товары с отличными отзывами всегда продаются лучше. Поскольку покупатели не могут потрогать и оценить то, что покупают другие, такого рода информация для них крайне важна.

Сознательный вымысел и избирательная память

Как в случае с пациентом Молла (см. главу 1), факт, подтвержденный многочисленными исследованиями, состоит в том, что хотя люди и не осознают, как обстановка и окружение влияют на их поведение и намерения, это не может удержать их от попыток постфактум объяснить, что они сделали и зачем. Какими бы благими ни были их намерения, потребители не могут не придумывать мифы о том, почему они что-то покупают, если исследователи их об этом спрашивают.

В местном универмаге я видел, как многие из проходивших мимо останавливались посмотреть на выставленную новую акустическую систему для iPod. Музыка из нее звучала громко, и не заметить ее было невозможно. Я подошел к нескольким посетителям и спросил, раздумывали ли они о покупке этой конкретной системы до того, как ее увидели, – и почти три четверти из них сказали, что да, они думали об этом. Однако, поскольку я знал, что система новая, и обратил внимание на их «ищущий» стиль поведения в магазине, усомнился в их словах. Тогда я отвлекался от этой темы и начинал обсуждать с ними технические особенности системы. Когда позже спрашивал этих же людей, где они впервые увидели эту штуку, почти все отвечали, что видят ее здесь в первый раз.

Однажды я изучал, как приобретаются билеты мгновенной лотереи, – респонденты предпочитали думать, что купили их импульсивно. Но этому импульсу я нашел интересное объяснение. Когда кто-то подходил прямо к газетной стойке, чтобы купить что-нибудь, то билеты они, как правило, не приобретали. Зато если там образовывалась очередь, то покупали и их заодно. Витрина с лотерейными билетами располагалась так, что, стоя прямо у кассы, посетители могли видеть ее сбоку. Если же очередь не скапливалась, на витрине было видно только картонную катушку с билетами, а не их заманчивой дизайн с соблазнительными скрэтч-окошками

и цифрами денежных выигрышей. В итоге вероятность того, что покупатели увидят билеты и, следовательно, их купят, оказывалась минимальной. Таким образом, очередь создавала возможность бессознательно заметить скрэтч-карты, что пробуждало в некоторых людях ассоциации, которые те воспринимали как желание купить.

Неприятен факт, обнаруженный одним американским исследованием, – оказывается, ложные показания очевидцев приводят к трем четвертям обвинений, которые затем опровергаются экспертизами ДНК. Психологи из Университета Айовы инсценировали перед студентами преступление и попросили их определить преступника среди пяти подозреваемых, ни один из которых в действительности не был вором. 84 % студента указали на одного из невиновных. Это количество выросло до 90 %, когда им сказали, что один из подозреваемых сознался в преступлении, а их уверенность в своем выборе увеличилась с 6 до 8,5 баллов из 10.

Так же как и при опознании преступника, люди ненадежны в оценках собственных действий. В 1991 году исследователь паранормальных явлений Джеймс Рэнди провел эксперимент с британским медиумом Морин Флинн. Один из приемов, который медиумы используют, чтобы установить «связь» с потусторонним миром, – произнесение множества имен (или нескольких, но очень распространенных). Через некоторое время после эксперимента он спросил клиента мисс Флинн, который считал ее предсказания «очень точными», сколько имен она упомянула за 30 минут сеанса. Клиент насчитал примерно шесть. Однако расшифровка записи сеанса открыла, что она назвала 37 имен, а также множество инициалов типа «Н. Л.» (что увеличило бы общее количество до трехсот).

Проблемы контекста усугубляются количеством времени, которое проходит с момента события до момента, когда о нем задается вопрос. Вегнер, Валлахер и Келли провели эксперимент, изучающий, как меняется описание людьми своих поступков спустя некоторое время, – в ходе эксперимента они брали интервью у людей, недавно

вступивших в брак. Задолго до события женихи и невесты часто описывали его в романтических тонах, ближе к дате свадьбы они говорили в основном о том, что их беспокоило (например, где купить цветы, как найти определенные наряды и так далее). Через некоторое время после свадьбы молодожены по большей части говорили о ней, используя выражения «приобрести новых родственников» или «стать частью семьи».

Помните утверждение о том, что человеческие существа отличает поразительная способность видеть все в искаженном свете? Мы внушаем себе, что суеверия или нетрадиционная медицина работают, даже если много раз убеждались в том, что это не так. Эта «ошибка подтверждения» также позволяет нам не замечать, что мы ведем себя совершенно противоположно своим словам. Мы можем отчитывать ребенка за ругательства, забыв о том, что когда днем раньше попали молотком себе по пальцу, то выразились куда круче. Обычно никто не обращает должного внимания на нашу вопиющую непоследовательность, но иногда она режет глаз.

В 2007 году статья в Daily Telegraph поведала историю Вильяма Баррингтона-Купа, который выдал аудиозапись с чужим исполнением классической музыки за произведения, якобы исполненные его женой Джойс Хатто, которая в свое время действительно слыла замечательной пианисткой, но к моменту создания «записи» – больной семидесятилетней женщиной. Один из поворотов сюжета касался рецензии на стиль игры Хатто, опубликованной критиком журнала Gramophone Брюсом Моррисоном в 2006 г. В статье говорится, что ее исполнение концерта Рахманинова – «потрясающее... истинно великолепное... одно из прекраснейших впечатлений... тонко передающее эту особую славянскую печаль». Тем не менее 15 лет назад тот же критик говорил об абсолютно этом же исполнении (на самом деле связанном с именем другого музыканта), находя, что пианист «странно равнодушен к яркому славянскому стилю Рахманинова... без блеска... ему недостает четкости и виртуозности». Никто

не считает, что критик намеренно повел себя недостойно. Сотни причин могли в тот день повлиять на его восприятие звукозаписи: всеобщий восторг, который окружал одаренную пианистку, предшествующий спор с коллегой, изменение слуха, впечатление от другой музыки, которую он слушал в тот день, особенности аудиосистемы, температура в комнате, упаковка диска, его цена, даже его запах! Несомненно одно: его хорошо обдуманная, тщательно взвешенная, профессиональная критическая оценка оказалась разной, хотя музыка оставалась одной и той же. Как бы ни был силен соблазн назвать Моррисона плохим критиком, раз он противоречит сам себе, на самом деле урок, который мы можем извлечь из его печального опыта, заключается в том, что все мы люди и так же восприимчивы к незаметному, но сильному влиянию обстановки.

Маркетинговое исследование собирает данные там, где удобнее; ретейлеры не хотят, чтобы вооруженные папками и ручками интервьюеры преследовали их беззащитных покупателей. Но каковы шансы получить достоверные результаты в таких исследованиях, если окружение меняет мысли, чувства и поступки людей? А учитывая, что у нас нет доступа к деятельности бессознательного, респонденты не понимают, что именно на них повлияло, и потому в ходе исследования не могут сообщить об этом или четко соотнести с этим свое поведение. Уже сами названия типов маркетинговых исследований (онлайн, уличное и так далее) должны звучать как предупреждение о том, что их возмутительная ненадежность наносит заказчикам вред.

Единственное место, где можно понять потребителей, – это их естественная среда обитания, когда бессознательное открыто для всего, что формирует ощущения.

4. Что вы делаете?

Изучаем поведение потребителей

Спросите любого, почему он что-нибудь купил, и он почти наверняка приведет вам разумную причину. Возьмем, к примеру, одежду. Может быть, он купил рубашку потому, что она ему понравилась, или ему нужна была новая, или у него скоро важное мероприятие и надо выглядеть на все сто? Все причины кажутся довольно прозрачными и уж точно более обоснованными, чем если бы он ответил, что купил рубашку потому, что продавец приветливо поздоровался, или потому, что в магазине удобные примерочные. И все же сейчас вас, возможно, уже не удивит, что обе причины, как доказано, значительно увеличивают вероятность покупки. Пако Андерхилл, который посвятил много времени наблюдению за покупательским поведением американцев, считает, что количество покупателей, принявших решение что-то купить, увеличивается наполовину, когда продавцы инициируют общение с посетителями, и вдвое – когда клиенты пользуются примерочными.

При этом проблема использования маркетинговых исследований имеет две стороны. Во-первых, технологии и места исследований, которые по умолчанию вырывают покупателей из контекста: уличные опросы, холл-тесты, домашние, фокус-группы с наблюдением или онлайн-опросы, – используются для удобства и сводят на нет ключевые моменты бессознательного влияния окружения на то, что делают и думают люди. Во-вторых, каждый тип исследования проводится в собственной обстановке, которая влияет на дальнейшие ответы респондентов. Поэтому такие методологические названия следует воспринимать как ярлык «Минздрав предупреждает: результаты вырваны из контекста».

Сильное влияние окружающей среды – сильный аргумент в защиту живых тестирований и онлайн-сплит-тестов (позже я

объясню, почему недостаточно просто перенести существующие техники исследования в места покупок). Но такие тесты также дают ключи к пониманию, какие еще открытия в психологии покупателей нас ждут.

Если люди думают, чувствуют и (что более важно) ведут себя по-разному в разной обстановке; если их поведение меняется в зависимости от обстановки; если окружающее незаметно влияет на них, то понять их можно только в «естественной среде обитания». Наблюдение за поведением потребителей дает возможность оставить весь комплекс факторов обстановки, чтобы попытаться лучше понять клиентов. Поможет ли это в разработке новых товаров и коммуникаций, или наблюдения нужны, чтобы понять, какой конкретный проект работает, а какой нет, – в любом случае покупательское поведение может рассказать о многом.

Чтение по средам: интерпретация окружения

Как считают ученые Университета Пенсильвании, глаз человека передает приблизительно 10 миллионов единиц информации в секунду. Неважно, какое головокружительное количество данных в этом участвует, но каждый, кто хоть раз долго искал вещь, а потом находил ее там, где уже смотрел, знает, что между тем, что мы могли бы заметить, и тем, что реально замечаем, – большая разница. По самым смелым подсчетам, мы можем обработать только около 40 единиц информации в секунду, так что вы запросто можете себя простить за то, что с первого раза не нашли свои ключи!

Очень возможно (если вы обратите внимание на это в следующий раз), что вы впервые заметите муху, жужжащую прямо перед вами, в тот момент, когда повернете голову или протянете руку по направлению к ней. Бессознательное сканирует и реагирует, сознание следует за ним по пятам. Так же как в экспериментах с журнальной рекламой или неуловимыми запахами, о которых шла речь ранее, эти два уровня умственной деятельности редко совпадают по времени. Бессознательное реагирует на происходящее и соответственно адаптирует поведение, не обязательно сообщая, почему оно это делает. Для того, кто рассматривает набор кухонных ножей, не должно иметь никакого значения, что рядом висит картина, но исследователи выяснили, что люди считали ножи гораздо более дорогими, если рядом было произведение искусства. То же касалось дозаторов для мыла и прочих приспособлений для ванной. Конечно, ни один из покупателей не считал, что якобы случайно тут оказавшаяся картина повлияла на их мнение. Они не осознавали, что она активизировала их ассоциации с искусством, и это усилило нейронные связи со схожими ценностями, когда они рассматривали кухонные принадлежности.

Итак, если вы хотите понять, почему покупатели действуют так или иначе, важно научиться считывать информацию из окружающей

среды так же, как это делает бессознательное. Это значит видеть, что находится вокруг, и понимать, что каким бы второстепенным это ни казалось, оно может стать причиной поступков покупателей. Яркость света, фоновый шум, запахи, сопутствующие товары, цвета, музыка, дизайн интерьера – созданы ли эти условия специально или возникли сами собой – все может повлиять на ощущения и решения покупателя.

Иногда достаточно просто понять важность этих потенциальных влияний и сравнить их, чтобы сделать убедительные предположения о том, что работает, а что нет. Один клиент попросил меня изучить магазин его конкурента, чтобы понять, почему клиенты так часто отзываются о нем положительно. Несложно было установить, что далеко не все покупатели восторгались обслуживанием, а многие даже толком не знали об особенностях предложений конкурента (такие как гарантия цены), которые мой клиент считал очень важными. И все же разница была огромной. Магазин моего клиента надоедал посетителям таким сильным шумом (его издавала система кондиционирования), который вообще-то используют для провоцирования стресса в психологических экспериментах, и все это на фоне агрессивной, энергичной музыки. Магазин же конкурента казался оазисом спокойствия. В нем известные бренды красиво и аккуратно размещались на самом видном месте, а мой клиент заполнял ряды никому не известными дешевыми марками в неряшливых коробках, мимо которых все проходили для того, чтобы добраться до высококачественных товаров. Даже если в магазине моего клиента посетители могли купить тот же товар дешевле и получить более квалифицированную консультацию, им вряд ли это нравилось, потому что не нравилась обстановка в целом.

Дальнейшие примеры помогут нам подкрепить понимание того, какие факторы обстановки влияют на поведение потребителей, и сравнить, как их изменение воздействует на продажи и поступки клиентов.

Ничего, кроме правды: поведение потребителей

Поведение никогда не лжет – ведь это то, что человек реально делает в заданных обстоятельствах. Отбросьте маскировку намерений и самооправданий – и останется происходящее на самом деле. Если только участники не знают, что за ними наблюдают, и потому не могут сознательно или бессознательно менять свое поведение, – происходящее является итогом одновременной работы их сознательных и бессознательных процессов. Какие бы бессознательные ассоциации ни вызывала обстановка, каким бы ни было их настроение из-за того, что каждый в ней испытывал и испытывает, все это обязательно скажется на том, как они себя поведут.

Конечно, если тщательное наблюдение может точно ответить на вопрос, «что» происходит, вопрос «почему» требует определенных умственных усилий. При этом наше внимание как минимум должно быть направлено на нужную область деятельности потребителей, а не опираться на чьи-либо рациональные оценки и объяснения действий, как это обычно бывает в ходе маркетингового исследования. Когда-то философ Бертран Рассел сказал, что «разобраться в наших собственных мотивах можно только так же, как мы постигаем мотивы других людей, а именно – наблюдая за своими поступками и выдвигая предположения, какие желания могли к ним подтолкнуть». Он говорил о личном самопознании, но стоит заметить и подтекст, сообщающий о пользе наблюдения за другими: можно многое понять из поведения потребителей, если знать, о чем оно может рассказать.

Преимущества наблюдения перед прямыми вопросами (как к себе, так и к другим) проиллюстрировали социальные психологи. Теория самовосприятия гласит, что многие наши взгляды и чувства возникают вследствие наблюдения за собственным поведением в различных ситуациях. Неприязнь моего сына к собакам

определенно основана не на принципиальной антипатии к четвероногим монстрам, покрытым шерстью, а на страхе, который он испытал, когда его догнал и опрокинул слишком энергичный и дурно воспитанный соседский бульдог. Тогда ему исполнилось два года, и хотя сейчас уже шесть, он до сих пор выказывает явный дискомфорт, стоит ему заметить собаку, и если его спросить (как я однажды попытался) почему, он нахмурится и выдаст: «Я их не люблю». Но если бы спустя какое-то время мы завели пса или сын часто встречался с собакой друга, то он стал бы намного спокойнее воспринимать собак. Он бы увидел, что испытывает к ним скорее интерес, чем отвращение, и тогда, скорее всего, сказал: «Я ничего не имею против собак» или «Вообще-то, они мне нравятся». Подозреваю, что, сколько ни рассуждай о собаках, его неприязнь к ним сама по себе нисколько не уменьшится (поверьте, я пытался его успокоить), но как только он почувствует себя комфортно, его мнение изменится.

Пример людей с лишним весом может в некотором смысле объяснить все, что нам нужно знать о недостатках маркетингового исследования и пользе наблюдения. Многие из них всерьез думают, что так или иначе станут меньше есть. Многие абсолютно убеждены, что сбросят вес к какой-то определенной дате. Многие уверенно утверждают, что не переедают и не едят заведомо жирную и калорийную пищу. Многие садятся на особую диету и разрабатывают план упражнений, что зачастую требует заметных расходов, – все с четким и ясным намерением изменить свой образ жизни. Когда килограммы не исчезают, некоторые впадают в скептицизм, считая, что диеты попросту не работают. Но чтобы действительно избавиться от лишнего веса, их телам нужно что-то кроме снижения пропорции потребляемых и потраченных калорий. И если бы от этого зависела рентабельность вашего бизнеса, что бы вы скорее предпочли – принять на веру их утверждения (даже полученные в ходе скрупулезного опроса) или посмотреть, как они на самом деле ведут себя по отношению к еде? Само собой, мы

узнали бы все что нужно, скрыто понаблюдав, что именно, сколько и как часто они едят.

Как вы вскоре узнаете, есть нечто, о чем следует помнить во время наблюдения за покупателями, чтобы получить объективные результаты. Вы увидите, что с помощью поведенческого подхода к пониманию потребителей можно узнать гораздо больше и что мы по большей части довольно точно оцениваем поведение других людей. Эпли и Даннинг провели несколько экспериментов по изучению последнего моего утверждения. В одном они спрашивали студентов, приобрели бы они цветок в благотворительных целях и считают ли они, что другие тоже так поступят. Только около половины тех, кто собирались купить нарцисс, действительно его купили, и это соотношение было очень близко к тому, как в среднем они думали об окружающих.

Хорошо известно, что люди склонны слишком хорошо к себе относиться, что делает их оценку собственных поступков ненадежной. Как правило, нам нравится видеть только лучшее из того, что мы делали, делаем или уверены, что сделаем в будущем. Люди также скорее согласятся с нашим мнением о других, чем с тем, как другие оценивают их самих. Наблюдение за окружающими, даже с нашей личной точки зрения, вовсе не так субъективно, как может иногда показаться.

Скрытая камера: «чистое» наблюдение

При изучении потребительского поведения нужно соблюдать два основных условия для того, чтобы процесс не повлиял на результат. Первое, простое в исполнении, – это необходимость скрытого наблюдения: когда люди знают, что за ними наблюдают, они начинают себя контролировать, становятся осторожными и, как результат, склонны вести себя не как обычно (я остановлюсь на этом подробнее, когда стану говорить о бессмысленности фокус-групп с комнатами наблюдения). Достаточно сказать, что польза от изучения поведения существенно уменьшается, если люди в курсе того, что кто-то тщательно анализирует или контролирует их поступки.

Второе, немного более трудное, – это проблема объективности увиденного. Без сомнения, самый большой риск в наблюдении – это ошибка подтверждения, тенденция видеть только то, что подтверждает чьи-то предположения или совпадает с ними. Один из способов устранить потенциальную возможность предвзятости – разделить этапы наблюдения и интерпретации. Когда наблюдатели сосредоточены только на записи происходящего, у них гораздо меньше шансов перейти к индивидуальным выводам относительно того, что они видят, и начать бессознательно отсеивать последующие факты, которые им противоречат. Хотя интерпретация результатов в работе наблюдателей очень важна, в идеале она должна начинаться только после окончания самостоятельной фазы наблюдения.

Так за чем же надо следить и что полученные данные могут означать?

Есть контакт: физические действия

Естественно, основной интерес представляют собственно действия людей. Не только сама совершенная ими покупка, но и то, где они ходят, перед чем останавливаются, к чему прикасаются по пути и с кем разговаривают. В совокупности эти показатели помогают определить степень вовлеченности в любой процесс в любой момент, а также объем взаимодействия с товаром. Обычно относительно легко определить ряд вариантов, из которого покупатель выбирает.

Самое полезное объективное измерение – это конверсия, то есть соотношение между количеством людей, кого заинтересовала определенная вещь, и теми, кто ее купил. Сколько из пришедших в магазин или в какой-либо его конкретный отдел совершили покупку? Сколько из них ушли с пустыми руками?

Интересный индикатор намерений покупателя – время. Пако Андерхилл выяснил, что количество времени, проведенного человеком в магазине (в отличие от времени, потраченного на очередь), – важнейший показатель, говорящий о том, сколько он купит, и что количество взаимодействий – контактов с персоналом магазина – также решающий фактор вероятности покупки. Хотя ни один из этих показателей ни для кого не сюрприз, оба – главные индикаторы поведения; это хорошие примеры того, что обычно легко заметить и без прямого опроса покупателей.

Количество времени, в течение которого люди держат продукт в руках, также показывает, насколько они в нем заинтересованы. В ходе одного эксперимента исследователи обнаружили, что когда люди держали товар дольше, они были готовы заплатить за него больше. Посетителей попросили поторговаться за кофейную кружку на аукционе, перед этим изучив ее в течение 10–30 секунд. Те, которые держали ее в руках дольше, соглашались заплатить в среднем на 50 % больше. Поэтому, хотя сознательное желание или

какой-то особый способ выкладки товара может заставить покупателя взять вещь в руки, долгий физический контакт определенно говорит о заинтересованности в продукте.

Скорость ходьбы тоже может многое рассказать. Сравнение скорости посетителей в разных магазинах или в разных отделах дает четкое представление, насколько комфортно и непринужденно они себя чувствуют. Достаточно ли медленно они двигаются, чтобы открыто воспринимать обстановку, или быстро проходят напрямик к конкретному предмету, а может, заходят в отдел и сразу выходят, будто чувствуя дискомфорт?

Покупатели двигаются совсем иначе, если просто рассматривают товары, и их внимание достаточно рассеяно. Чем быстрее они идут, тем более они сосредоточены и тем сложнее заставить их заметить что-то, кроме того, что они ищут. Если узнать, где их скорость меняется, можно выделить идеальное место для размещения продукта или сообщения, к которому вы хотите привлечь внимание.

Когда покупатели быстро проходят от входа к товару или товарной категории, это показывает, как они воспринимают магазин или продукт. Либо им в принципе неинтересен этот магазин (или хуже того – они считают его неизбежным злом в процессе покупки) до такой степени, что они бы рады не знать, где находятся; либо продукт для них настолько важен, что больше ни о чем они думать не могут. В большинстве случаев достаточно знать, о каком продукте идет речь, чтобы сказать, какой вариант из двух применим к ситуации.

Когда покупатели тянутся за продуктом без особого внимания, – к примеру, берут его не глядя, – это определенно означает, что покупка им знакома и не вызывает проблем. Бессознательное взаимодействует с продуктом так непринужденно, что позволяет другим органам чувств не замечать его. Прекрасно, если этот продукт – ваш, но если нет, а вы хотите, чтобы вместо него купили ваш аналогичный товар, у вас впереди серьезные препятствия.

Одна розничная компания, горящая желанием подчеркнуть свои выгодные цены, выставила товары со специальной скидкой прямо перед входом в свой магазин, аргументируя это тем, что покупатели увидят их с самого начала и захотят их купить независимо от того, за чем пришли, – настолько привлекательной была скидка. На деле же я видел, как покупатели быстрым шагом заходили в магазин и не замедляли темп, пока не достигали категории товаров, за которыми пришли. Даже те из них, кто зашел именно за тем, что было выставлено перед входом со скидкой, не замечали спецпредложений. А когда они доходили до интересующего их отдела, уже не возвращались обратно – выглядело бы очень странно с их стороны начать осматривать весь магазин в надежде, что пара вещей может находиться где-то в другом месте.

Как мы помним, бессознательное любит путь наименьшего сопротивления. Легко определить, когда бессознательное единолично командует парадом: недолгое наблюдение за покупателями обозначит разницу между теми, кто покупает на автопилоте, и теми, кто детально все обдумывает. Количество времени, потраченное на одну вещь, указывает, на каком уровне происходят мыслительные процессы. Когда человек действует быстро, это показатель того, что его бессознательное уже умеет контролировать процесс и считает его безопасным; степень обдумывания указывает на то, насколько известен человеку тот или иной продукт или бренд.

Если покупатель берет продукт вашего конкурента, не тратя времени на сравнение с другими, вы гораздо больше узнаете о силе индивидуальной лояльности этого человека к бренду, чем оценивая его намерения и предпочтения.

Когда кто-то пытается вступить во взаимодействие с продуктом – нажимает кнопки в машине в шоу-рум, даже если ключа в зажигании нет, или засовывает палец в коробку, чтобы потрогать продукт, не надо ожидать покупки. И все же, заметив такие действия,

легче понять, что именно можно улучшить в упаковке и выкладке, чем если бы те же люди сказали об этом в ответ на ваши вопросы.

Когда я увидел, как покупательница приподняла большой ценник, который был вставлен в пластиковый холдер, висевший на полке, я сделал вывод, что ей было трудно прочесть, что нам нем написано, – значит, либо надпись была недостаточно четкой, либо информация слишком сложной. Но когда я спросил покупательницу о причинах ее действий, она не смогла вспомнить, что вообще трогала ценник, не говоря уж о том, чтобы объяснить, что именно ее заставило так поступить.

Открывая новый магазин, в американской компании по продаже спортивной одежды REI потратили много времени на то, чтобы адаптировать его дизайн к огромному ассортименту товаров, и они точно знали, что единственный способ узнать мнение потребителей – это оценить их реакцию. В компании не просто изучали графики продаж, но долго наблюдали за покупателями в пилотном магазине. Одна из особенностей бренда REI в том, что он работает по принципу сообщества: покупатели становятся его членами, и миллионы долларов перечисляются на экологические мероприятия – эти ценности близки людям, которые там одеваются. Этот дух сотрудничества в магазинах воплощен в виде так называемой комнаты сообщества. Вместо того чтобы вынести ее на периферию торгового здания, в новом магазине ее поместили в самый центр, на возвышение в несколько футов, что выделяло ее из общего пространства. Однако сотрудники REI заметили, что посетители не решались подняться по ступенькам, и поняли, что те не уверены, разрешено ли туда входить. В следующей версии дизайна компания расположила помещение для сообщества таким образом, что покупатели беспрепятственно могли проходить сквозь нее во время шопинга.

Вам помочь сделать выбор?

Наблюдение может также выявить набор вариантов, из которых покупатели выбирают, а в случае с большим ассортиментом – понять, в состоянии ли они обдумать различные детали. В главе 1 я вспомнил тестирование джемов, в котором обнаружилось, что большая часть людей скорее купит что-то из меньшего набора альтернатив, – это только единичный пример из множества доказывающих, какое влияние оказывает количество вариантов на результат выбора. Стоит заметить, что выбор зависит не только от количества альтернатив. Насколько логично они сгруппированы, сколько информации прилагается к каждому, как тесно они стоят, насколько похожи друг на друга – все это также может определять, легко или трудно остановиться на чем-то одном. Купить DVD в супермаркете намного проще, чем в специализированном магазине, потому что в первом ассортимент меньше. У производителя может быть 50 моделей машин, различающихся объемом двигателя и конфигурацией дверей, но если вы знаете, что вам нужен средних размеров семейный автомобиль определенной марки, выбор упрощается до одной-двух моделей с несколькими вариантами комплектаций.

В общем и целом мы скорее купим что-либо из меньшего ассортимента, потому что так проще определить, какой вариант удовлетворяет нашим потребностям.

Исследования показывают, что люди больше довольны покупкой, если выбрали ее из небольшого количества вариантов: это уменьшает их сомнения в том, что другая могла оказаться лучше. Также доказано, что люди не всегда могут отличить сокращенный ассортимент от более широкого: это связано с тем, что когда вариантов слишком много, нет возможности их тщательно обдумать, поэтому люди их недооценивают.

Поскольку умом мы уверены, что большой выбор – это хорошо, нам трудно признать, что мы не можем с ним справиться. В таком случае мы скорее объясним наше замешательство, сказав себе, что представленный здесь товар недостаточно хорош, чем сознаемся, что мы просто не в состоянии сделать выбор.

Поскольку большая часть наших суждений относительна, то отношение к покупке в результате сильно зависит от критериев, в рамках которых ее оценивают. Это прямо указывает на то, что люди стремятся минимизировать риск, избегая крайностей. Конечно, все мы склонны думать, что покупаем потому, что хотим купить «именно это», и что решение пришло к нам в результате размышлений, – но благодаря бессознательному это далеко не так.

Нам снова нужно сказать спасибо нобелевскому лауреату Дэниелу Канеману и его помощнику Амосу Тверски (они доказали страх потери) за то, что в ходе экспериментов эти ученые выявили и подтвердили данный феномен, а также за то, что придумали термин «избегание крайностей». Канеман и Тверски провели ряд экспериментов, в которых просили людей выбрать покупку и варьировали количество предложенных вариантов (как и обычно в таких опытах, люди понятия не имели, что именно тестируется). Сначала они изучили, сколько людей захотят купить фотокамеру Minolta за 240 долларов, выставленную рядом с другой, более дешевой моделью этой же марки, а позже – сколько выберут ее же из трех вариантов (теперь предлагались более дешевая камера, вариант за 240 долларов и более дорогая). Количество людей, выбравших «средний» вариант, возросло с 50 % в первом случае до 67 % во втором. В следующем эксперименте с микроволновкой Panasonic в начальный выбор входила еще одна СВЧ более дешевого бренда. Когда в тот же ряд ввели более дорогую модель Panasonic, микроволновку средней ценовой категории стали выбирать в 60 % случаев вместо 43 % и доля продаж бренда увеличилась с 43 % до 73 %.

По своему опыту могу сказать, что люди не только стремятся выбирать средний вариант из трех или один из двух средних между четырех, но также пытаются создать ситуацию, которая выделит из большого ассортимента ограниченное количество альтернатив и позволит им выбрать из меньшего. Наблюдение помогает выяснить, как покупатели это делают, а также позволяет компаниям повлиять на отношение к себе, используя расположение в торговом зале, упаковку и коммуникации.

Сделать выбор – значит не только найти баланс между чувством, что у нас достаточно вариантов для выбора, и уверенностью, что мы в состоянии решить эту задачу. Я видел покупателей, настолько обескураженных огромным ассортиментом товаров, что они даже не пытались его рассмотреть, прежде чем уйти из магазина. Когда продавцы стремятся выставить перед покупателями весь товар, это усложняет задачу выбора. То же происходит и с онлайн-магазинами: им нужно найти золотую середину между тем множеством товаров, которые у них есть вообще, и тем количеством, которое они показывают посетителю за один раз.

Сталкиваясь с огромным объемом информации, мы более склонны к автоматическому просматриванию, чем к осмысленному изучению. Это подтвердили владельцы сайта о диетах и программах тренировок Daily Burn, когда тестировали альтернативные версии дизайна главной страницы. Сократив количество вариантов, которые могли выбрать посетители, с 25 до 5, они добились увеличения количества клиентов на 20 %.

Ловите взгляды: что видят люди?

Особенно важно знать, куда первым делом смотрят люди, когда что-то покупают. В главе 2 я указывал, насколько мы восприимчивы к праймингу и как много значения придаем тому, что первым увидим или услышим. То, куда покупатель смотрит прежде всего, – дело первостепенной важности, потому что именно это определит, как он будет воспринимать дальнейшие события.

Даже зная, куда люди смотрят, мы не обязательно поймем их мысли, но это может стать полезным ориентиром, особенно если принять во внимание, сколько времени они тратят на осмотр. Беглый взгляд говорит о том, что бессознательное рефлекторно сканирует все, с чем сталкивается. Полезно поразмышлять, какие мгновенные ассоциации, связанные с увиденным, могут возникнуть в этот момент. Более долгий взгляд говорит либо о том, что большая часть территории автоматически просканирована – признак поиска чего-то более или менее знакомого, – либо о том, что как минимум один аспект увиденного обрабатывается сознанием.

Когда один мой клиент был расстроен тем, что в его ресторане люди не замечали свежеприготовленные блюда, я посвятил некоторое время наблюдениям за тем, куда смотрели посетители при входе в зал. Я понял, что они видели стандартное оформление, вывеску меню и логотип знакомого бренда задолго до того, как замечали доску, на которой от руки были написаны названия специально приготовленных «блюд дня». Поэтому клиенты воспринимали еду как «стандартную» еще до того, как сесть за столик.

Другой мой клиент потратился на новое оборудование для своего магазина. Новый стенд сильно отличался от других в зале и располагался в центре, в нескольких метрах от входа. Его установили для того, чтобы повысить продажи выставленных на нем товаров (которые продавались значительно хуже других), сделав их

привлекательными для посетителей вне зависимости от того, за чем они пришли в магазин. Предполагалось, что через некоторое время покупатели начнут воспринимать магазин как поставщика этих продуктов, и продажи возрастут. Понятное дело, владелец хотел узнать, нравится ли покупателям новый стенд, и для этого провести тест.

Как обычно, список вопросов моего клиента насчет нового оборудования свелся бы к тем, которые можно включить как в сценарий качественного исследования, так и количественного опросника: нравится ли вам стенд? Хорошо ли представлены на нем товары? Легко ли их взять в руки? Достаточно ли подробна и полезна информация на ярлыках? Как можно улучшить стенд? Как производитель оборудования, так и его владелец хотели знать, насколько он полезен. Однако во всех вопросах наблюдалась изрядная доля предвзятости. Из-за того что ретейлер так долго думал об этом стенде, что он казался ему таким оригинальным, таким большим и заметным, он ждал определенной реакции покупателей на новинку. И, как вы уже догадались, не факт, что возможные ответы людей обязательно помогли бы лучше понять, на что и как они реально реагировали. Ни один покупатель не скажет: «Да, этот цвет заставил мое бессознательное остановиться на товарах, и тем самым оно запустило процесс сознательной осведомленности. Затем дорогие детали отделки помогли мне почувствовать, что представленные на нем товары тоже высшего качества. Наконец я видел, как другие посетители останавливались перед стендом и брали в руки товары, потому я инстинктивно почувствовал непреодолимое желание поступить так же». Также ни один не признается: «Нет никакого смысла рассказывать вам то, что я об этом думаю, потому что я бы никогда не заметил этот огромный, ярко окрашенный, изогнутый стенд размером с теннисный корт прямо напротив входа».

В результате наблюдения за посетителями магазина сделано очень интересное открытие: несмотря на очевидную броскость,

большинство людей стенда действительно не замечали. Это подтвердили вопросы, знают ли они о том, что магазин продает выставленные на стенде товары, где они расположены, и даже о том, видели ли они где-нибудь изогнутый фиолетовый стенд в том магазине, из которого только что вышли. Что характерно, люди ходили вокруг стенда довольно долго для того, чтобы осознать, что они его видят, но при этом не знали, что выставленные на нем товары продаются, где они находятся и даже что сам стенд в принципе существует.

Когда вы достаточно хорошо знакомы с поведением в заданном контексте, можете сделать неожиданные выводы из того, сколько времени кто-то на что-то смотрит. Несколько лет назад я работал в Турции. Мой ежедневный маршрут включал 20-минутную поездку на такси от стамбульского отеля Movenpick через Босфорский мост в маленький промышленный район под названием Тузла. К сожалению, таксисты считали меня, похоже, легкой мишенью для изобретения самых разных тарифов и путей к месту моего назначения, и хотя счета оплачивались не из моего кармана, я был против такого наглого надувательства. При этом единственное, что я смог выучить по-турецки, было «осторожно!», «пожалуйста» и «спасибо», и, к выгоде турецких таксистов, спорщик из меня неважный. Поэтому у меня возникла идея попросить турецких сотрудников склада, где я бывал каждый день, написать четкую инструкцию для каждого таксиста, с которым я мог бы иметь дело, включая цифру, обозначающую, сколько я готов заплатить за поездку. В первый раз вручив записку водителю, я почувствовал себя непомерно счастливым оттого, что наконец-то снова контролирую ситуацию. Но как только мы тронулись в путь, заметил, что таксист слишком долго всматривается в довольно короткую записку, и вдруг догадался, что он неграмотный! Хотя и не сразу, но вскоре я в этом убедился. Думаю, эту мысль подтвердила наша поездка, часть которой мы проплыли по Босфору на пароме в совершенно противоположном направлении от работы.

Но вернемся к торговому стенду. Я заметил, что в редких случаях, когда люди все же останавливались взглянуть на представленные товары, они не задерживались надолго. Вскоре мне стало ясно, почему: стенд имел красивую выгнутую форму, которая повторяла линию главного прохода с правой стороны магазина. Мягкое ковровое покрытие следовало этому изгибу, но выдавалось вперед всего на несколько дюймов – недостаточно для того, чтобы встать на него. Как результат, люди стояли на главном проходе, и, как я предположил, их неосознанно торопили проходящие мимо покупатели.

В случае оценки промоматериалов или эффективности упаковки проверка, сколько времени смотрят на каждый предмет, может определить, что именно мешает продавать больше. Если предмет не привлекает повышенного внимания, велика вероятность, что у зрителей с ним не ассоциируется что-то интересное или же что они недостаточно знакомы с ним для того, чтобы узнавать его и считать безопасным. Полезно помнить, что визуальная коммуникация должна в первую очередь привлечь внимание бессознательного, еще до того, как у сознания появится возможность оценить увиденное. Именно слова, образы и цвета, важные для бессознательного, могут заставить кого-либо что-либо заметить.

Недавно я помогал одному клиенту усилить воздействие его POS-материалов (Point of Sale Materials – материалы рекламной поддержки в местах розничной продажи – листовки, баннеры, ростовые фигуры, плакаты и т. д.), которых, по моим наблюдениям, посетители часто не замечали. Новый дизайн, который тестировал клиент, делил материалы на две половины разного цвета, и, похоже, посетители смотрели только на одну из частей. Я подозревал, что их бессознательные ассоциации с цветами и цифрами заставляли довольно много внимания уделять одной половине и даже сознательно ее рассматривать, пренебрегая второй. В некоторых случаях одна фраза делилась на два цвета, и тогда клиенты упускали важную информацию – например, сроки акции или на какой товар

действовала скидка. Из этого теста мы узнали о том, что работает, а что нет.

Почувствуйте разницу: наблюдение за ЭМОЦИЯМИ

Изучая поведение потребителей, особенно полезно понаблюдать за их эмоциями. Конечно же, эти эмоции возникают только на фоне реальных событий, которые мы хотим лучше понять.

Доказано, что эмоции – лучший показатель связи между бессознательным и сознанием. То, что эта связь не особо ясная и сознание часто толкует ее неверно, не мешает нам тем не менее ее использовать. Интересно отметить, что, как выяснил Джозеф Леду, профессор Центра неврологии Нью-Йоркского университета, часть мозга, отвечающая за эмоции, довольно слабо связана с частью, отвечающей за сознание. Еще Чарльз Дарвин заметил: хотя эмоции иногда можно подавить усилием воли, обычно они произвольны. Если скрыто и беспристрастно наблюдать за людьми, особенно в момент смены эмоций, можно очень многое понять.

Как выглядит покупатель – погружен ли он в себя, увлечен чем-то, счастлив, обеспокоен или же расстроен? Охотно ли идет на контакт с персоналом? Когда я вижу, что продавец здоровается с посетителем, а тот бросает ответ через плечо, не останавливаясь, для меня очевидно, что общение было начато не так или не тогда, когда удобно покупателю. Если покупательница шарахается от приветствия продавца, достаточно хотя бы немного понимать язык жестов, чтобы догадаться, что она в напряжении.

Проникнуть в самую суть образа мыслей клиентов (да, собственно говоря, кого угодно) можно, внимательно наблюдая за ними. Обращая внимание на слова, которые они используют, тон голоса, жесты, позы и выражения лиц, можно с удивительной точностью распознать их внутреннее состояние (или настроение) в каждый конкретный момент времени. Секрет в том, чтобы рассматривать все в комплексе, а не замечать только одну деталь и делать из этого

выводы: например, что если кто-то скрещивает руки, то это точно знак защиты (хотя человеку может быть холодно, или так удобнее, или он может неосознанно кого-то копировать). Наблюдение за тем, как меняется эмоциональное состояние человека во время шопинга, и поиск повторений – на что многие реагируют одинаково? – вот ключи к пониманию того, что именно из процесса покупки производит эмоциональный эффект.

Изучение уровня покупательской удовлетворенности – прекрасный пример ошибочного мышления в случае с маркетинговыми исследованиями. Разве сознательное мнение, полученное постфактум, может дать достоверное представление о том, что, возможно, произошло мимоходом, много дней назад и, что более важно, отфильтровано и обработано бессознательным? Когда компания предлагает какую-то услугу, у нее есть все возможности получить нужные сведения о том, как она принята: эти сведения поступают каждый раз, когда кто-то обращается в компанию. Если тщательно проанализировать статистически достаточную выборку случаев пользования услугой, можно получить точное представление о том, насколько хорошо работает компания и что можно улучшить. Я уверен: такой подход дает гораздо более достоверную информацию о мнении клиентов, чем когда их самих об этом спрашивают.

Учитывая проблему фундаментальной ошибки атрибуции, благодаря которой люди переносят свои чувства к одному объекту на другой, беспристрастное наблюдение может привести к выводу, что негативная реакция покупателей не связана с конкретными обстоятельствами. Она может отражать какие-то моменты в их жизни, которые не имеют никакого отношения к предоставленной услуге. Крайний пример: больнице ведь не придет в голову переоборудовать отделение скорой помощи исходя из количества алкоголиков, которых она вынуждена откачивать по пятницам и субботам?

Но вернемся к эмоциям. Смех – очень полезный поведенческий ориентир. Большинство людей запросто смогут отличить настоящий смех от деланого. Бывший декан Йельского медицинского института Льюис Томас заметил, что моменты открытий часто сопровождается неожиданный смех: услышав смех, он воспринимал это как сигнал того, что происходит нечто, заслуживающее внимания. Когда люди довольны собой, это обычно очень хороший знак – как в научном, так и в коммерческом смысле.

По мере взросления мы становимся разборчивее в том, что и как мы видим. Нас учат, что разглядывать других неприлично. Мы проецируем ценности, предрассудки и опасения, накопленные за долгие годы, на то, с чем сталкиваемся, чтобы убедиться в своей правоте. Модели, усвоенные нашим бессознательным, обслуживают наши базовые потребности, такие как родительское одобрение (жизненно важное для детей) и личностный рост. В итоге мы теряем детскую способность видеть реальную природу вещей. Наблюдая достаточно объективно, можно отличить того, кто по-настоящему счастлив, от того, кто использует это слово автоматически.

Можно также много узнать о том, что люди чувствуют, если их слушать. Когда есть возможность услышать, что покупатели говорят друг другу или персоналу, обратив внимание на тон голоса и выбор слов, это может оказаться очень информативно.

Заказчик попросил меня помочь улучшить качество работы клиентской службы его колл-центра. Как всегда, когда есть такая возможность, я начал со скрытого отслеживания самих звонков (поскольку звонящим регулярно сообщают, что звонки могут записываться, не было риска, что люди, звонки которых я слушал, изменят свое поведение из-за этого). В последние годы стало стандартной практикой говорить звонящим в клиентскую службу колл-центров: «Чем еще я могу вам помочь?» Однако откуда взялся такой, в общем-то разумный, вопрос, непонятно. Может быть, потребительское исследование рекомендовало его для того, чтобы продемонстрировать огромное желание помочь, но, послушав

реакцию звонящих, я сделал вывод, что желаемого эффекта он не оказывал. Клиенты отвечали на вопрос резким тоном, оставалось впечатление, что они как можно скорее хотели закончить разговор, причем решив, что их звонку были не рады. Подозреваю, что они сами отлично могли попросить о дальнейшей помощи, если нуждались в ней. Предложение, сделанное на автомате, никак не улучшало характер общения: если вы представляете, какой деревянной у актеров выходит фраза, которую они повторяют в четвертый-пятый раз, то, наверное, не удивитесь, что сотрудники, повторявшие ее сотни раз в неделю, не вкладывали в слова ни особой страсти, ни искренности.

Наблюдать, как люди следуют чужому примеру, также очень интересно. В главе 2 мы обсуждали, до какой степени на людей влияет то, что делают на их глазах другие. Посмотрите на парочку влюбленных, идущую по улице с ресторанами в поиске места для романтического ужина. Они будут смотреть не только на меню, но также и на то, сколько народу в ресторане. Планируя тихий вечер вдвоем, они, как правило, будут избегать переполненных мест и выберут то, о котором слышали лестные отзывы.

Недавно Сэм Шустер, профессор больницы Норфолка и Норвича, провел эксперимент, в результате которого сделал вывод, что мужские шутки – это завуалированная форма агрессии. Он понял это, когда разъезжал на своем одноколесном велосипеде по улицам Ньюкасла-на-Тайне, вызывая разную реакцию зрителей – мужчин и женщин. Он стал записывать, что они говорят, и обнаружил, что реакция значительно менялась в зависимости от возраста. Маленькие дети, как мальчики, так и девочки, проявляли любопытство, но примерно к 11 годам мальчики становились более агрессивны и пытались вынудить его упасть с велосипеда. Подростки мужского пола выбирали уничижительные шутки и насмешки, которые к концу подросткового периода и в ранней молодости перерастали в банальные издевки и колкости, маскирующие ту же агрессию, которую младшие выражали более открыто. Старшие

мужчины были дружелюбнее. Сравнив реакции по возрасту и полу, профессор Шустер выдвинул гипотезу, что их различия во многом обусловлены гормональными скачками в период полового созревания. И даже предположил, что это – причина, почему среди профессиональных юмористов мужчин встречается гораздо больше, чем женщин. Мало того, что исследование само по себе оказалось увлекательным, оно еще и доказало, насколько полезно наблюдать за поведением. Разве возможно получить такие результаты, задавая людям вопросы, как и почему они шутят, или еще лучше – как бы они отреагировали, увидев человека на одноколесном велосипеде?

Наблюдая, как посетители общались с сотрудницей за стойкой «Помощь клиентам и возврат товара» в одном из магазинов крупной национальной розничной сети, я ужаснулся. Служащая упорно игнорировала посетителя, пока тот сам не обращался к ней, а во время последующего общения по большей части глядела в свой монитор, вместо того чтобы смотреть клиенту в глаза, как это обычно бывает при человеческом общении. Некоторые клиенты с самого начала выглядели сердито, несомненно, раздраженные тем, что товар оказался бракованным, и им пришлось снова ехать в магазин, чтобы с ним разобраться. У других, однако, из-за равнодушия и безразличия сотрудницы изначально нейтральное настроение менялось на беспокойство, защитную реакцию или гнев. Когда возникала необходимость позвать кого-то из персонала, девица за стойкой кричала через весь зал, и часто клиент физически вздрагивал от грубого тона.

И все же, когда я спрашивал клиентов о том, что они только что испытали, большинство сообщало, что довольны визитом, – реакция, по всей видимости, целиком основанная на том, что им все-таки удалось решить проблему. Когда же я просил рассказать об их отношении к этой розничной сети в целом, они крайне негативно отзывались о компании – о том, как мало ей дела до своих клиентов и как плохо персонал знает товар, – и эти выводы подтверждались сценой, свидетелем которой я был. Результаты опроса могли

показать высокий уровень удовлетворенности, но по сути плохое обращение покупателя воспринимали как свойственное бренду в целом: они не ожидали от компании ничего хорошего, и все, что им нужно, – это хоть как-то решить свою проблему. То, как их обслуживали, только укрепило их негативное мнение (с которым так усиленно боролась та сеть – мой клиент – во всем, кроме сервиса). Для компании, старающейся улучшить мнение о своем бренде, гораздо больше информации даст наблюдение за работой клиентской службы, чем отзывы самих покупателей.

За монитором: виртуальное наблюдение

За исключением редких технологий, которыми могут пользоваться разве что правительственные организации, проследить за поведением онлайн-покупателей нереально. Однако у интернет-магазинов есть огромное количество данных помимо показателей конверсии и продаж. Если определить, сколько времени посетители проводят на каждой странице, учитывая, с какой целью она создана, можно выяснить ее эффективность и узнать, интересен ли ее контент.

Современные технологии предоставляют новые возможности увидеть, что делают посетители, отслеживая, к примеру, движение мышкой и клики, а затем обобщая данные в форме «карты кликов». Некоторые программы могут вести запись во время визита посетителя на сайт и потом воспроизводить его перемещения в реальном времени, формируя из этих данных комплексный отчет. Такого рода информация собирается скрыто – то есть собранные данные по-настоящему достоверны, а не возникли в момент проведения исследования. Если узнать, в каких местах посетители не замечают важную информацию, можно определить характерные недостатки ресурса.

Верить глазам своим (но только наполовину)

Эти строки принадлежат Эдгару Алану По:

«Вы еще молоды... но придет время, и обо всем, что происходит на свете, вы научитесь судить самостоятельно, не полагаясь на чужую болтовню. Ушам своим не верьте вовсе, а глазам – только наполовину»^[7].

В случае с пониманием потребителей это как раз то правило, на которое можно положиться. Перефразируя По, я бы сказал, что мы не должны верить ничему, что клиенты нам говорят, только половине из того, что мы видим, и почти всему, что они делают, если судить по цифрам продаж. Как еще можно доказать, насколько бесполезно спрашивать людей о том, что они думают?

5. «Неправильный» клиент

Вопросы под вопросом

В преддверии 2000 года страны всего мира начали усиленно думать, как отпраздновать и увековечить это, в сущности, весьма условное событие. В Великобритании первоначальная идея проведения Всемирной выставки усилиями правительства Тони Блэра превратилась в нечто грандиозное: кому-то пришла в голову мысль построить самый большой крытый выставочный павильон в мире и заполнить его чем-то, что показывало бы «Кто мы», «Что мы делаем» и «Где мы живем». Но уже через год Купол Миллениума (Millenium Dome) признали громким провалом.

За 12 месяцев аттракцион, который обошелся стране более чем в 600 миллионов фунтов, посетили 6,5 миллиона людей. Это на 5,5 миллиона меньше, чем ожидалось первоначально, и почти на 20 % меньше, чем предполагал «худший сценарий» от консультантов Deloitt & Touche, которые учли даже такие риски, как вероятность недостаточной привлекательности развлечений и неэффективность маркетинговой кампании. Предшествующий обзор рекламного агентства M&C Saatchi под заголовком «Соберет ли Купол 12 миллионов посетителей?» был основан на данных Национального опроса общественного мнения (NOP). В нем говорилось, что 12 миллионов – это «осторожная» цифра, учитывая, что в опросе участвовало 16–18 миллионов человек, ответы которых позволили исследовательской компании сделать вывод, что они либо «скорее всего», либо «вероятно» придут туда.

Что уж совсем странно, исследования, проведенные в течение года существования Купола, показали, что 87 % посетителей «довольны» визитом, а 86 % «довольны» услугами, которые там предоставлялись. Еще одно исследование выяснило, что «почти все респонденты знают о Куполе».

Так что же пошло не так? Уже когда организаторы опрашивали народ о Куполе, они встали на скользкий путь, рискуя недобрать 6 миллионов посетителей – потому что они спрашивали не тех людей.

Я говорю не о том, что исследование проводилось неправильно, а скорее о том, что люди, которых опрашивали, имели мало отношения (или вообще его не имели) к тем, кто в конечном счете принимал решение купить билет. До некоторой степени это побочное следствие того, о чем шла речь в предыдущих главах: чье-то намерение посетить Купол – это баланс влияния бессознательного и обстановки в момент принятия решения.

Ведь когда эта идея впервые возникла, вокруг нарастало всеобщее возбуждение по поводу того, что на календаре сменится так много цифр сразу. Но наступило 1 января 2000 года, компьютерная «проблема 2000» не привела к Армагеддону, все привыкли, что одна единица и три девятки превратились в одну двойку и три нуля, – и жизнь вернулась в привычное русло. Поездка в труднодоступный район перегруженной столицы с плохим транспортным сообщением на «событие», которое все вокруг критиковали (нигде о нем не говорилось как о действительно «величайшем шоу на Земле», как обещало правительство), уже не казалась такой уж хорошей идеей.

Однако дело было не только в том, что реальные обстоятельства не принимались в расчет. Дополнительные опросы, проведенные NOP в апреле и августе 2000 года, сообщали, что 15 миллионов и 12,4 миллиона граждан соответственно его «уже посетили, намерены посетить или думают о посещении». Почему, если глупость этой затеи уже стала очевидной для всех, столько народу по-прежнему утверждало, что пойдут туда, хотя цифры в конце года показали, что они так и не дошли до Купола? Дело в том, что процесс исследования не просто игнорирует важнейшие причины поведения людей, – он полностью меняет то, как и что они думают.

В мире, где столько денег и времени тратится на проведение разнообразных маркетинговых исследований, есть все шансы, что в какой-то момент статистику или отчет вам сунут под нос в качестве оправдания какого-либо решения. Если и возникают сомнения в достоверности исследования, то они обычно касаются адекватности выборки и статистической значимости каких-либо расхождений в данных. Но, как показывает пример Купола, статистика может оказаться безупречной, а результаты все равно полностью ошибочными. В этой главе мы увидим 13 причин, по которым большинства вопросов при формировании опросника нужно избегать.

1. Вопросы привлекают внимание к предмету

Задать вопрос – значит вывести его предмет на уровень сознания респондента. При этом часто выдвигается предположение, насколько может быть актуально или интересно для человека то, о чем идет речь. Желание узнать, что кто-либо думает о чем-либо, понятно, но сам факт вопроса потенциально искажает реальность. Например, если вы спрашиваете меня, насколько надежным я считаю бренд (или вас лично), вы предполагаете, что в момент принятия решения надежность может на это решение повлиять.

Это хорошо иллюстрирует пример одного из моих клиентов, который попросил помочь ему понять, стоило ли вкладывать средства в обновление дизайна магазинов. Во время предварительного тестирования нового магазина он воспользовался услугой «сопровождение покупателей», чтобы узнать их реакцию. Исследование сообщило ему, что новый магазин – значительное достижение и очень нравится покупателям. Однако когда переоборудование коснулось других магазинов и настала пора оценить их продажи сравнительно с остальными из той же сети, клиент не увидел никаких финансовых доказательств, оправдывающих дополнительные инвестиции.

К сожалению, вопросы исследователей, «сопровождавших покупателей», вынуждали последних обращать внимание на различные детали магазина, особенно на те, в которые компания вложила деньги и мнение о которых очень хотела узнать. Такие вопросы заранее предполагали, что новые детали важны (и конечно, что они вообще существуют) для покупателей: как только исследователь задавал вопрос о каком-то элементе оформления, респондент, естественно, изучал эту деталь, сознательно ее оценивал и отвечал.

Я понял, что многие из новых элементов оформления в магазине покупатели оставляли без внимания, а ключевые детали, важные

для их бессознательного, не поменялись. В частности, чтобы сориентироваться, посетители внимательно осматривали периметр магазина и, фокусируя взгляд на нем, не замечали довольно крупных конструкций, стоящих в центре зала, но не представляющих для них интереса.

Хотя этот феномен трудно принять тем, кто не только знал, что именно там стояло, но и вложил немалые средства, чтобы оно там стояло, он хорошо известен в психологии. Исследования вроде того, что провели Симон и Шабри^[8], доказали, что люди часто не замечают даже самые очевидные вещи, если их внимание приковано к чему-то другому (даже гориллу, выскочившую на поле во время баскетбольного матча и колотившую себя в грудь, можно проглядеть из-за нашей так называемой «слепоты невнимания»).

Когда вы осознаете эту удивительную способность человека не видеть очевидное, вы лучше поймете, в какие моменты это происходит с вами. Могу подтвердить на собственном примере. Написав этот пассаж, я начал искать на eBay клюшку для гольфа определенного бренда. Один продавец перечислил как раз те модели, которые меня интересовали, и я кликнул на ссылку, чтобы узнать о нем побольше. На его страничке было относительно мало информации, всего одна фотография и строчки четыре текста, в которых насчитывалось примерно тринадцать слов, написанных шрифтом гораздо крупнее того, что вы сейчас читаете. В дополнение продавец, который продавал через eBay и другие товары, разместил предупреждение, что эти клюшки он продает как частное лицо и что они не являются оружием для боевых искусств.

Прочитав информацию, я послал продавцу короткое письмо с вопросом, в каком состоянии его клюшки: картинка была такой маленькой, что разглядеть на ней подробности невозможно, и меня немного беспокоило, что такие важные сведения отсутствовали. Отправив письмо, я вернулся к списку и зачем-то еще раз просмотрел информацию (ниже я привожу ее точно так же, как она выглядела на рекламе):

*Tour Edge Bazooka Iron-Wood
Reactive Flex Regular
5-9 PW SW
В превосходном состоянии*

Я еще раз написал продавцу и извинился за свою «слепоту невнимания»!

Данные исследований не становятся точнее только потому, что люди, согласившиеся в них участвовать, почти всегда готовы отвечать на любые вопросы. Их ответы не являются отражением одинакового мышления или идентичной степени осведомленности в вопросе разных людей. Когда проводили опрос на тему «Должно ли правительство США тратить бюджетные деньги на противоракетную оборону?», результаты выглядели весьма показательно: 64 % считали, что должно, и только 6 % сомневались. Но стоило интервьюерам добавить в опросник возможность альтернативы: «...или вы сомневаетесь?», как процент неуверенных подскочил с 6 до 33! Когда же они копнули глубже и спросили, разочаруются ли респонденты, если правительство радикально сменит курс, 59 % ответили, что либо не могут дать ответа, либо не станут возражать против другой политики, и уже намного меньше участников одобряли затраты на ПРО.

Дело в том, что вопрос меняет естественное место, которое любой объект или факт занимает в жизненном укладе человека. Очень трудно предугадать, что люди сочтут интересным или достойным внимания, – и это должно предостеречь нас от риска спрашивать их об этом прямо. Когда исследование фокусирует внимание людей на объекте, который иначе они бы не заметили, оно фабрикует их реакцию.

Вопросы изменяют направление умственной деятельности не только тогда, когда их задают другим. Те же проблемы могут возникать, если вы спросите себя о собственных впечатлениях от шопинга, – это приведет к ошибочным выводам, вроде тех, которые

я продемонстрировал ранее, рассказав о наблюдении за посетителями, оценивавшими новый дизайн торгового зала.

За пару дней в магазине (а также в течение моей предыдущей работы с этим клиентом) у меня имелась возможность наблюдать за множеством посетителей. В их реакциях на окружающее прослеживались важные, хотя и малозаметные отличия, но в целом они вели себя очень похоже. Из моих наблюдений и последующих интервью с ними я узнал, что люди, приходя в магазин, были невосприимчивы к обстановке, просматривая большие участки торгового зала и фокусируя внимание (по крайней мере сначала) на том, за чем они пришли. Магазин находился в большом торговом центре за городом, так что его посещало очень мало празднующихся и желающих «просто посмотреть», поскольку для того, чтобы сюда добраться, поездку необходимо было обдумать и спланировать. Если интерьер магазина оказывался удачным, он вызывал у покупателей желание зайти в зоны, где выставлены и другие товары помимо тех, за которыми они приехали, осмотреть эти товары, пощупать их. В итоге я мог точно сказать, в какой зоне происходит «положительная динамика» и как расположение товара и дизайн влияли на поведение покупателей.

На второй день в магазин вошли двое мужчин, которые вели себя не так, как другие. Они начали незапланированно, но тем не менее организованно прочесывать весь торговый зал. Они обращали внимание на все: вывески, освещение, ковровое покрытие. Нетрудно догадаться, что их интересовало не то, что в магазине, а сам магазин. Зная об ожесточенной борьбе, которую вел мой клиент со своим главным конкурентом, а также судя по их внешнему виду, я понял, что мужчины были топ-менеджерами конкурирующей сети. И решил взять у них «интервью» на выходе.

Когда я попросил их «принять участие в небольшом опросе», возникла секундная пауза, во время которой старший из них, подозреваю, прикидывал, насколько шансы получить от меня дополнительные сведения о конкуренте перевешивают досадную

необходимость участия в опросе. Профессиональное любопытство победило, и он согласился ответить на несколько вопросов. Его ответы подтвердили то, что я только что наблюдал: он оценивал магазин совершенно не так, как обычный покупатель. Он сыпал коммерческими терминами и сравнивал то, что увидел, с другими магазинами по всей стране. Он рассуждал об уровне освещения, элементах дизайна, потоках посетителей и высказывался о торговом оборудовании с точки зрения эстетики. Обычные покупатели не говорят о таких вещах и даже о них не думают, находясь в магазине.

Неудивительно (по крайней мере для того, кто знаком с принципами транзактного анализа^[9]), что выводы, которые сделали те двое мужчин, целиком основывались на их взвешенной, зрелой, обдуманной оценке дизайна торгового зала и не имели ничего общего с реакцией обычных покупателей. В каком-то смысле, как только они задались вопросом «Интересно, как выглядит этот новый магазин?» и решили поехать посмотреть на него, они были обречены истолковать увиденное неправильно, – во всяком случае не так, как прямо или косвенно это сделал бы обычный покупатель. Потребители же смотрели на это совсем по-другому, поглощенные мыслями сознательного уровня («Есть ли у них то, что мне нужно?» и «Где у них товар, который я собираюсь купить?») и бессознательными вопросами («Насколько мне здесь хорошо и спокойно?» и «Контролирую ли я ситуацию?»). Те двое мужчин увидели магазин со своей точки зрения, которая отличалась от покупательской до такой степени, что с тем же успехом они могли бы осмотреть совсем другое место!

2. Вопросы могут изменить мнение

Вот еще одно доказательство, что сам процесс опроса людей меняет ответы, которые они дают. Уилсон и Шулер придумали эксперимент, в котором участников просили продегустировать и оценить несколько джемов, расставленных по порядку в зависимости от их качества (в соответствии с тем, как их оценила группа экспертов). Перед тем как участники выставляли оценки, некоторых спрашивали, почему им понравился или не понравился каждый из образцов, а некоторым сначала предлагали заполнить анкету совсем по другой теме. Выяснилось, что те, кто сознательно обдумывал свои предпочтения, приводили совсем не те критерии, что были у экспертов, и считали самыми вкусными другие сорта. В отличие от них, предпочтения тех, кому не нужно было так отвлеченно и умозрительно рассуждать о вкусах, довольно точно совпадали с мнением экспертной группы.

Нам приятно думать, что наши суждения независимы и самодостаточны, – в конце концов, это же наши собственные суждения! Однако исследования показывают, что наше мнение гораздо более изменчиво, чем мы привыкли считать. Психологи Тормала, Петти и Кларксон узнавали мнение участников о вымышленном универмаге, описание которого строилось на примере трех его отделов. Магазин всегда изображался одинаково, но информация, которую участники получали непосредственно перед тем, как взглянуть на него, была различной. Обнаружилось, что к чему бы ни относилась эта информация – к конкурирующему магазину, машине или выдуманной личности, – она неизменно влияла на то, как реагировали участники на описание универмага. Когда же предварительное сообщение выглядело схематичным и менее подробным, люди воспринимали магазин более объективно.

Очень легко продемонстрировать, как сильно люди могут поддаваться влиянию сопутствующей информации. Если попросить кого-то загадать число, то часто это будет 7, и еще чаще – цифра от 1 до 10 (потому что с ними у большинства ассоциируется само понятие числа). Однако если вы предложите кому-либо загадать число и перед этим скажете, что сами загадали 876, велика вероятность, что ответ получится трех- или четырехзначным. Вы можете легко проверить, насколько одинаково влияет на людей внешне не относящаяся к делу информация. Придумайте причину, по которой собеседнику нужно будет вспомнить о каких-либо больших цифрах, – например, рассуждая о ширине Атлантического океана, – и затем попросите его назвать любое число. Приведу лингвистический пример: вы наверняка слышали загадку, в которой сначала подробно рассказывается об авиакатастрофе, во время которой на борту самолета находились граждане двух разных стран, а затем спрашивается, в какой стране похоронят выживших. Все отлично знают, что выживших не хоронят. И все же, когда ответ не сразу очевиден, бессознательное тут же подхватывает любую сопутствующую информацию, доступную на тот момент, и связывает реакцию с ней вне зависимости от ее нужности и важности.

Продавцы знают, что можно предопределить заведомо положительную реакцию на цену товара, называя большие суммы перед тем, как перейти к их «выгодному» предложению. Когда люди мыслят категориями определенного числового ряда, они отталкиваются от него и в оценке других чисел. По тем же причинам покупатели расхватывают продукт со скидкой, даже не зная, по какой цене он продавался раньше.

Предубеждение могут создать даже самые банальные вещи. Участвуя со своим другом в благотворительном ралли, я как-то посетовал, что забыл купить новую зубную пасту, и до того как нам попадется по пути аптека или супермаркет, мне нужно выдавливать остатки из тюбика, в котором, как я считал, уже давно ничего не осталось. В ответ друг вспомнил, что у него с собой тоже только

маленький тюбик пасты в гигиеническом наборе из самолета, который ему надо растянуть на пять дней нашего путешествия. Раньше он надеялся, что бритвы и зубной пасты хватит на время поездки, но теперь засомневался. А на следующий день обнаружилось, что пасты у него вообще нет. Зная, что обычно авиакомпании кладут в наборы и что предположительно было в тюбике, он, как обычно, почистил зубы перед сном. Паста оказалась не очень-то вкусной, но он решил, что у авиакомпании плохой поставщик. Когда же утром он почувствовал во рту очень неприятный вкус, то снова полез за тюбиком – и только тут увидел, что в нем – крем для бритья.

Казалось бы, такого эффекта прайминга избежать невозможно. В своей основополагающей работе по теории поведенческих решений Канеман и Тверски размещали цифры от 1 до 100 на колесе, которое вращалось как бы случайно (на самом деле они контролировали его ход), и наблюдали, как выпавшие числа влияли на последующие ответы участников, которые решали задачи, требующие числовых ответов, – колесо почти всегда их предопределяло. Тимоти Уилсон в своем эксперименте попросил участников угадать количество телефонов врачей в его записной книжке, предложив хороший приз. При этом он предупредил одну подгруппу участников, что на них могут повлиять числа, с которыми они сталкивались во время предыдущих заданий, и подчеркнул, что требуется предельная внимательность. Даже несмотря на то что люди очень старались, их предположения все равно обуславливались случайными числами, с которыми они встречались ранее.

Как прайминг может изменить результаты исследований? Дэвид В. Мур, автор книги *The Opinion Makers* («Агенты влияния») и бывший старший редактор в исследовательской компании Gallup, сравнил два опроса на тему, поддерживают ли американские граждане добычу нефти в природоохранном заповеднике Аляски. В одном обнаружилось, что тех, кто против, больше на 17 %. В другом,

проведенном в течение месяца после первого, оказалось больше голосов «за» – причем ровно на столько же. (Оба опроса соответствовали интересам групп, поэтому нет оснований подозревать, что люди отвечали не подумав.) В опросе, выдавшем больше голосов «за» бурение, перед основным вопросом задали еще тринадцать – о стоимости нефти и зависимости страны от иностранных поставщиков. А в случае, когда большинство участников высказались против нефтедобычи, вопрос напрашивался только один: можно ли вести разработки в заповедном регионе Аляски?

Психологи также обнаружили, что то, как люди оценивают одни товары, меняет их последующее мнение о других. Когда людей поощряют искать сходства и различия между брендами, как в случае построения «карты рынка», это может в корне изменить то, что они думают о другом бренде. Их мнение о нем будет, как минимум частично, обусловлено предыдущей оценкой.

Аналогично несколько исследований доказали, что бессознательное воздействие одного товара (или ряда товаров) влияет на то, как прореагируют на следующие товары, даже если они относятся к совершенно другим категориям. То же верно и в отношении рекламы: если после продукта класса люкс показать людям товар повседневного спроса, он покажется им более привлекательным.

Недавно ученые провели эксперимент, меняя уровень сложности статьи-рецензии на фильмы с кинофестиваля, которую участникам предлагалось прочитать перед тем, как рассмотреть печатную рекламу часов. Выяснилось, что если статья трудно читалась (иногда для этого меняли только вид и размер шрифта, в других случаях слегка переделывали текст), то люди гораздо более лояльно относились потом к рекламе, более легкой для восприятия. По всей видимости, прочитав сложную статью, люди невольно переносили радостное облегчение от понимания рекламы на ее объект. Исследование также обнаружило, что когда реклама перекликалась

по смыслу со статьей, она нравилась читателям меньше, даже если оставалась понятной. Видимо, бессознательные ассоциации между брендом и сложным текстом вынуждали читателей хуже относиться рекламируемому товару.

Совершенно справедливо, что в исследовании всегда что-то сравнивается – будь то разные рецепты продуктов, варианты упаковки, между которыми фирма хочет выбрать, или конкурирующие бренды, – так корпорации пытаются выяснить свое место на рынке. В конце концов не настолько интересно то, что вашей компании «доверяют» (что бы это ни значило) 65 % целевой аудитории, как то, что главному конкуренту доверяет только 41 %. Чтобы добиться этой информации, исследователи вынуждены юлить – ставить перед респондентами множество вопросов и спрашивать о том, что считают нужным. К сожалению, выбор из количества вариантов, которого вполне достаточно для проекта исследования, сам по себе создает неестественный ракурс, который искажает полученные ответы.

Хорошо думать, что если нам что-то нравится, это дело целиком наших личных вкусов – хотя бы в том смысле, что наш выбор всегда говорит о нас самих, и мы уверены, что контролируем его. И все же психологи выяснили, что широта и состав ассортимента влияют на то, что выбирают люди и как затем к этому относятся. Те, кому надо было найти лучшие шоколадные конфеты из множества сортов, под конец дегустации считали их гораздо менее вкусными, чем те, у кого выбор был меньше.

То же происходит и в случае, если надо выбрать один из ограниченного числа вариантов. Вспомните – когда исследователи попросили выбрать одну из двух фотокамер, Minolta X-370 за 169,99 доллара и Minolta Maxxum 3000i за 239,99 доллара, 50 % покупателей выбрали первую. Но когда к этим двум добавили третью, дорогую 7000i за 469,99 доллара, количество выбравших X-370 уменьшилось более чем наполовину – до 21 %. В другом эксперименте, когда рядом с одиноко стоящим CD-плеером

поставили второй, количество желающих купить первый упало с 66 % до 54 %.

В еще одном опыте три четверти врачей, которым показали новое лекарство от остеоартрита, предпочитали прописывать его пациентам, вместо того чтобы отправить их на консультацию к специалисту. Но когда врачам представили второй, альтернативный, препарат, процент тех, кто направлял на дополнительную консультацию, значительно вырос. Очевидно, наш выбор не существует сам по себе, он зависит от количества вариантов.

3. Вопросы скрыто подсказывают ответы

Люди по своей природе внушаемы. Я не о гипнозе в стиле Деррена Брауна^[10] вроде: «Возьмите на мушку инкассаторский фургон» (хотя это в принципе мало кому можно внушить). Я о том, что мы все бессознательно анализируем происходящее вокруг нас и в результате что-то чувствуем. К примеру, если вас спросить, какой вы видите свою жизнь через пять лет, вы скорее подумаете о какой-то ее конкретной стороне и попытаетесь представить, как она может поменяться. Однако если вас спросят о том же самом, но при этом зададут один-два наводящих вопроса, например будете ли вы жить в том же доме и ходить на ту же работу, очень велика вероятность, что вы станете рассуждать именно о жилье и работе. Вряд ли такие вопросы используют профессиональные сотрудники исследовательских компаний (хотя и это не исключено), но такие вопросы наглядно демонстрируют важность незначительного, казалось бы, влияния. Бессознательное, чья непосредственная задача быстро обрабатывать и фильтровать огромное количество информации, учитывает бесчисленные детали окружающей обстановки и настраивает нас в соответствии с тем, что обнаружит. Какое-то случайное слово или фраза запускают целый ряд ассоциаций: сначала мы реагируем бессознательно и только потом на сознательном уровне пытаемся найти в этом смысл (это одна из причин, почему мы способны общаться быстро, не обдумывая заранее, что надо сказать). Наши решения и реакции проистекают из услышанного нами и часто не соотносятся с личными ценностями. Психологи называют этот эффект фреймингом, и он влияет не просто на наши мысли, – он влияет на поступки.

В одном эксперименте врачей, пациентов и студентов попросили выбрать один из двух способов лечения рака легких. Им представили сведения по эффективности оперативного вмешательства и лучевой терапии, причем одной группе – данные

о выживаемости, другой – о смертности. Когда информация подавалась в виде фактов о том, что через год после операции выживало 68 % больных, 75 % респондентов голосовали за хирургию. Когда же им сообщали данные о смертности (то есть что 32 % больных умирали в течение года после операции), оперативное лечение выбирали только в 58 % случаев. В другом исследовании участникам предлагали решить, с кем при разводе останутся дети, давая краткие характеристики обоих родителей. Результаты сильно менялись в зависимости от формулировки вопроса: кому бы участники «доверили опеку» или кому «отказали» бы в ней. Простая замена слов значительно меняла баланс голосов в пользу одного из родителей. Известно, что опросы общественного мнения крайне чувствительны к стилю речи. К примеру, опрос скорее продемонстрирует поддержку общественности какому-то проекту, если формулировка гласит, что правительство «не разрешает» его по сравнению с «запрещает».

К сожалению, отсутствие скрытой подсказки тоже вызывает проблемы. Когда в исследовании задают вопросы общего плана, результат получается совсем иным, чем когда участникам сообщают подробную информацию: вам легко может что-то понравиться, когда вы не в курсе, сколько это стоит, а вопросы не заставляют об этом задуматься. В четырех опросах по обновлению и расширению Государственной программы по страхованию здоровья детей в США (SCHIP) процент поддержки колебался от всего 40 % голосов (при 52 % против) до 81 %. Разница, по всей видимости, была обусловлена тем, на каком уровне подавалась информация: был ли опрос представлен как чисто политическое голосование в поддержку закона или упоминалась стоимость программы.

Надо заметить, что цена билета в Купол Миллениума была объявлена только в марте 1999 года, то есть через два года после опросов, проведенных, чтобы определить количество предполагаемых посетителей. Однако даже с поправкой на незнание респондентами входной платы, типа и количества

аттракционов и учитывая всю критику со стороны СМИ, исследование, проведенное в августе 2000 года (к тому моменту Купол был открыт уже семь месяцев), по-прежнему сообщало, что 12,4 миллиона его «уже посетили, намерены посетить или думают о посещении».

4. Вопросы попутно рекламируют товар

Как бы ни были уверены исследователи в своей беспристрастности (я вот сильно сомневаюсь, что многие из них научились задавать вопросы совершенно непредвзято), очень сложно показать или описать кому-то продукт, мнение о котором вы хотите узнать, и не вызвать к нему интерес. Можно убедительно доказать, что на людей очень сильно влияет то, насколько живо подается информация. Например, когда исследователи представили кампанию в поддержку жертв голода в Африке «Спасите детей», апеллируя к данным статистики о миллионах пострадавших, денег собрали в два раза меньше, чем когда о проблеме рассказали на примере одной маленькой девочки.

Если в рамках исследования респондентов просят подумать о чем-то конкретном или описывают бренд или продукт, который им нужно оценить, внимание к предмету обсуждения привлекается искусственно. Опрос также может преподнести информацию таким образом, который заведомо определит реакцию. Чем детальнее вы изобразите продукт, тем более подробным будет ответ. Но вместе с красочным описанием бренда, продукта или услуги (или, возможно, с вопросами, благодаря которым респондент именно так их себе вообразит) возникает еще один фактор влияния, благодаря которому реакция потребителя станет еще сильнее отличаться от той, какой она наблюдалась бы в реальной ситуации покупки. Легко представить, как во время опроса в сознании респондентов возник грандиозный образ Купола с его «величайшим шоу на земле», и они сами почти поверили, что обязательно пойдут посмотреть на него, как только он откроется. Тем не менее позже маркетинговые агентства не смогли вызвать в них то же сильное желание, даже потратив 40 миллионов фунтов на рекламу.

Когда в исследовании намеренно анализируют предмет обсуждения, оно не в состоянии точно отразить, что думают люди

и как они поступают в естественной, а не экспериментальной обстановке.

5. Вопросы невольно внушают симпатию

В качественном опросе обычное дело – спрашивать о том, что людям нравится в конкретном продукте. В любом исследовании покупательской оценки, скорее всего, спросят об отношении к товару. Не скрывая своего мнения (или просто потому, что так автоматически происходит сознательная оценка новинок), люди рассуждают о том, что им нравится и не нравится в том, что им показывают. Звучать это может логично, но поскольку как положительные, так и отрицательные стороны надо еще найти, в процессе поиска и формулировки позитивных моментов возникает риск бессознательно изменить мнение в лучшую сторону.

Вы можете считать, что убеждения по определению непоколебимы. Люди проходят долгий трудный путь к своей вере, а некоторые даже обматывают себя взрывчаткой и умирают за свои ценности. Безусловно, маркетинговые исследования уже много лет интересуются убеждениями как фундаментом, на котором основаны взгляды и отношение. Анкеты часто содержат утверждения об отношении к чему-то, с которыми респондент должен согласиться или нет. Это помогает получить гораздо больше информации, чем при помощи ограниченного односложными ответами количественного опроса, и при этом не тратиться на анализ открытых вопросов, которые придется сортировать и распределять по смысловым группам. Такие вопросы для исследователя «просто находка», потому что утверждения об отношении обязательно напичканы кучей смыслов, что позволяет получить такую реакцию респондентов, которую они не смогли бы выразить в стандартном опросе.

Однако социальные психологи доказали, что если попросить человека порассуждать о чем-нибудь, это может изменить его мнение о предмете обсуждения. Дженис и Кинг выяснили, что убеждения существуют не сами по себе, – их формирует поведение.

Участники эксперимента произносили пламенную речь, играя роль борца за идею, а позже обнаруживалось, что они и сами начинали верить в то, о чем говорили. Иначе говоря, процесс произнесения речи сформировал убеждение, а вовсе не наоборот.

Поэтому когда исследователи спрашивают: «Как вы думаете, что хотела сказать компания о своем продукте в этой рекламе?» – они не понимают, что процесс осмысления информации может положительно настроить к ней респондентов.

В недавнем исследовании Шена и Вайера обнаружилось, что когда людей просили просто ответить, купили ли бы они или нет каждый из представленных товаров, они начинали искать сначала положительные качества, и только потом отрицательные, и в результате к последующим продуктам относились более лояльно. Вопрос сам по себе настраивал людей на позитивные мысли. В конечном счете сама просьба что-то оценить может повлиять на истинное отношение человека к предмету разговора.

6. Вопросы фальсифицируют потребительское восприятие

Тестирование вслепую – хороший пример исследовательского метода, призванного «непредвзято» оценить, какое место занимает продукт в сознании потребителей, которые, возможно, и покупают его, но в то же время не в состоянии понять, что они о нем думают. Мнение, что небрендовый продукт оценивается как-то более объективно, – полная ерунда (как это доказала Coca-Cola ценой провала New Coke). Ведь в реальной жизни мы не покупаем с закрытыми глазами и зажатым носом, так же как не можем не обращать внимания на то, какой бренд красуется на упаковке, как выглядит коробка, из чего она сделана, а также по какой цене продается.

Наше доверие бренду вовсе не говорит о недостатке ума: это прагматичная система, увязывающая все ассоциации с продуктом в один бессознательно идентифицируемый образ, который позволяет нам не мучиться каждый раз, долго и нудно сравнивая многочисленные варианты. несовершенство этой системы, так же как и то, что мы можем в итоге купить продукт, который на практике не обладает качествами, которые мы ему приписали, в большинстве случаев не уменьшает практичность этого подхода. Потребитель, который сталкивается с сотнями вариантов выбора, должен каким-то способом в них ориентироваться; мощь бессознательного мышления, которому больше не нужно защищать нас от нападения диких зверей, может помочь без проблем купить банку отличной консервированной фасоли.

Многие думают, что не настолько глупы, чтобы без всяких причин верить всему, что написано, но недавние исследования эти мысли опровергают.

Ученые Университета Дюка обнаружили, что даже когда логотипы брендов показывали испытуемым скрыто (на такой скорости, что сознание не могло их заметить), поведение участников менялось в соответствии с общеизвестными ценностями этих брендов. Сравнив ответы на творческие задания после незаметной демонстрации логотипов Apple и IBM, ученые увидели, что когда они показывали первый, ассоциирующийся с нонконформизмом, оригинальностью и творчеством, люди придумали больше необычных способов применения заурядного предмета (в данном случае – кирпича). В следующем опыте ученые использовали логотипы телеканалов Disney и E! и выяснили, что испытуемые, которым показывали Disney, оказались более честны в последующих тестах. Поскольку ни один из участников не знал, что им показывали какие-то логотипы, то это не могло повлиять на сознание и поэтому они не смогли объяснить, почему вели себя при решении задач именно так: они думали, что просто оставались собой и вели себя как обычно.

В исследовании с использованием фМРТ немецкие рентгенологи выяснили, что бренды могут изменять образ мыслей. Изучая мозговую деятельность участников-добровольцев, они показывали им различные бренды автопроизводителей и страховых компаний, а потом просили ответить на стандартные вопросы об отношении к ним. Ученые увидели, что известные бренды требовали меньше усилий при обдумывании: они активизировали зоны мозга, ответственные за эмоциональные процессы, а также отделы, связанные с самоидентификацией и вознаграждением. Если взглянуть на тесты «вслепую» с этой точки зрения, покажется слишком смелым считать, что они могут сообщить хоть что-то достоверное.

Памятуя о способности людей выдумывать ответы, я, разрабатывая проект развития бренда и продукта для одного производителя печенья, проверил, насколько такие ответы могут оказаться ненадежными. Я предлагал людям попробовать продукт

(не показывая пачку) и сказать, что они о нем думают. Всем поголовно нравилось печенье, и многие заявляли, что купили бы его, будь оно в продаже там, где сейчас они покупают один из сортов того же производителя. И все же я был уверен, что запуск продукта не повысит продажи компании. На самом деле он уже продавался в магазинах и стоял на полках рядом с теми продуктами, которые респонденты постоянно покупали несколько лет подряд, а впоследствии выяснилось, что несколько покупателей, с кем я общался, уже покупали его раньше. На тот момент его упаковка не вдохновляла покупателей, не убеждала, что продукт вкусный, – и это восприятие невольно подкрепляла реклама бренда. Стало ясно, что пока упаковка не подвергнется кардинальному редизайну, мнение о вкусе ее содержимого не изменится.

Еще одно искушение для компаний – тестировать бренд отдельно от продукта. Когда в Lever Faberge, одной из группы компаний Unilever, хотели закрепить успех дезодоранта Lynx, сотрудники поверили исследованиям и думали, что знают все об отношении покупателей к бренду. В компании были убеждены, что молодых мужчин привлекает не столько сам дезодорант, сколько индивидуальность бренда. Поэтому решили, что Lynx нужно сделать сетью мужских салонов красоты. Салоны оборудовали всем, что, как в компании считали, привлекает молодежь, – игровыми консолями, телевизорами, настроенными на MTV, – расставили по салону продукты Lynx и оформили в «мужественном» ключе. Однако через 14 месяцев проект пришлось свернуть и салоны закрыть: им не удалось выйти на желаемый уровень продаж. Сотрудники Lever Faberge ошиблись, увидев только одну из частей паззла и поверив тому, что говорят люди.

Привлекать интерес к одной из сторон продукта – значит обращать внимание покупателя на то, что иначе он не заметил бы, или на что он среагировал бы по-другому, чем его заставил вопрос интервьюера. Когда нью-йоркский импортер спиртных напитков в конце 1970-х рассматривал возможность импорта шведской водки

в США, он решил выяснить потенциал продукта, потратив 80 тысяч долларов на исследование рынка. Результаты оказались бесповоротно отрицательны: людям не нужна шведская водка, некоторые даже не знали, где вообще находится Швеция. Однако президент компании Carillion Importers не захотел мириться с тем, что 80 тысяч долларов выброшены на ветер, и все-таки решил окупить эту сумму продажами водки. Сегодня, три десятка лет спустя, каждый год в США ввозится более 70 миллионов литров водки Absolut.

7. Вопросы искусственно подкрепляют существующие взгляды

Несколько лет назад я имел возможность понаблюдать, как агентство, специализирующееся на исследованиях дизайна упаковки, проводило несколько фокус-групп для компании по производству напитков. Сначала ведущий группы потратил кучу времени, чтобы вовлечь всех в обсуждение на тему «Как респонденты в данный момент используют этот бренд». По сути, группа провела что-то вроде мозгового штурма и наконец смогла выудить из памяти множество фактов о рекламе и упаковке бренда. Среди них упоминались форма бутылки и случаи, для которых они приобретали продукт.

Главная проблема для бренда состояла в том, что его покупали только раз в году – под Рождество. К сожалению, в результате того, что людям дали понять только, что они покупают конкретный продукт в конкретной бутылке в конкретное время, они просто осознали то, что обычно делали бессознательно, и начали придумывать оправдания, почему поступали именно так. Соответственно, когда им предложили обсудить несколько принципиально новых эскизов упаковки, респонденты уже знали (вынужденно) о том, как обычно они привыкли себя вести, и сразу же отвергали изменения. В данном случае предложить что-то новое значило тем самым дать понять, что они до сих пор делали что-то «неправильно», а ведь они только что вслух объясняли себе и другим, почему так «правильно». И хотя в этом конкретном исследовании много недостатков, основной проблемой стало то, что вопрос, заданный в самом начале беседы, непреднамеренно определил все дальнейшие ответы.

В большинстве качественных исследований в самом начале дискуссий (неважно, групповые они или индивидуальные)

проводится «разминка», чтобы установить контакт с участниками и поощрить их к открытой беседе. К сожалению, это, казалось бы, независимое упражнение вызывает у людей определенные мысли или воспоминания, которые затем накладывают отпечаток на их последующие ответы.

Представьте, что вы участвуете в исследовании и вас спрашивают: «Где в последний раз вы покупали себе обувь?» и «Почему вы купили ее именно там?» Вы только что на глазах у всех привели, без сомнения, разумные причины, почему вы купили ботинки в обувном магазине. Уверен, вам легко обсуждать покупку обуви (особенно недавнюю), и поэтому в моем присутствии вы станете продолжать в том же духе, даже если я начну задавать чуть более сложные вопросы. Оставляя в стороне тот факт, что ответы окажутся ошибочными объяснениями во многом бессознательных поступков, я только что заставил вас обдумать процесс, который в реальной жизни почти никогда не совершается так обдуманно. Если сейчас я расскажу вам о принципиально новом способе покупать обувь, какова вероятность того, что вы с ним согласитесь? Мы ведь только что оба слышали (и вполне возможно, оба в первый раз) ваши в высшей степени резонные доводы в пользу традиционного способа.

8. Вопросы переоценивают важность отношения к предмету

Довольно обычная практика исследований – изучать отношение потребителей к тем или иным брендам, продуктам или услугам. Придумывается длинный список всевозможных мнений о бренде, респондентов спрашивают, насколько они согласны с приведенными суждениями. Часто для этого используют шкалу градации, на которой респондент может указать степень своего (не)согласия. Бытует широко распространенное мнение, что если определить отношение человека к чему-либо, то можно предсказать его дальнейшее поведение. Несомненно, всем нравится это убеждение, ведь мы привыкли думать, что именно так сами и поступаем. Если кому-то больше всего нравится бренд X, то логично предположить, что при прочих равных он выберет бренд X. Но «прочие» далеко не всегда бывают равными, и если для его бессознательного в тот момент важны другие критерии, то нечего и ожидать, что выбор определится исходя из того, что «нравится».

Еще в далеком 1934 году Ричард Ла Пьер выявил, что декларируемое отношение к расовым предрассудкам не отражается на поведении. Вместе с парой китайцев он посетил более 200 ресторанов и отелей, и только в единственном их отказались обслужить. Когда же через полгода он послал во все эти заведения запросы о правилах, по которым они работают, более 90 % из них ему ответили, что не обслуживают китайцев. Более поздние эксперименты также не обнаружили никакой зависимости между отношением и поведением в самых разных вопросах. К примеру, для вас, скорее всего, не новость, что очень многие хорошо относятся к «зеленому» движению, но сами при этом ничего (или почти ничего) не делают для сохранения окружающей среды. Точно так же мы можем искренне считать, что нам что-то нравится

(например, здоровая пища), но если присмотреться к нашим покупкам и размеру талии, то нетрудно заметить, что нездоровую мы выбираем гораздо чаще.

Во время обучения в университете я как-то раз изучал, как 11–16-летние школьники относятся к статистике. В то время самые разные школьные предметы использовали статистические методы, и кое-кому (тому, кто преподавал у нас курс статистики), видимо, хотелось узнать, не приведет ли это к зарождению поколения студентов, страстно обожающих его предмет. В свою работу я включил анкету, в которой среди прочих имелся целый блок оценочных вопросов. Технически правильный подход к ним подразумевает включение парных утверждений, уравнивающих друг друга, так что если одно из них негативно, другое (немного ниже по списку) будет позитивным. И что же я обнаружил? Дети стремились согласиться с каждым утверждением, уверенно противореча сами себе. Тогда я предположил, что они слишком внушаемы, чтобы достоверно отвечать на такие вопросы. Но позже понял, что на их ответы могло повлиять множество факторов, и не в последнюю очередь обстановка (опрос проводился в школе), и что сами по себе утверждения, скорее всего, не могут служить надежными показателями чего бы то ни было!

9. Вопросы вызывают неверное состояние

В 1950-х Эрик Берн разработал концепцию человеческого взаимодействия, заметив, что люди общаются по-разному в зависимости от сути их «транзакции». Базовая модель личности «Родитель – Взрослый – Ребенок», которую иногда называют структурной диаграммой первого порядка, является самой известной и, возможно, самой полезной для наших целей. Берн понял, что существуют различные наборы мыслей, чувств и поступков, которые человек может демонстрировать в ответ на то, как с ним общаются в данный момент. Другими словами, по-разному обращаясь к человеку, можно заставить его мыслить и вести себя различно.

Думаю, что позиции личности – или, как я их называю, состояния, – проще всего понять, наблюдая за окружающими. Один из лучших примеров этого я видел на Турнире ветеранов тенниса в Альберт-холле. Насмотревшись на высококлассную и очень напряженную игру с близкого расстояния (первого ряда, практически рядом с судьей на линии), я решил попробовать подписать свою программку для сына – юного теннисиста – у величайшего игрока всех времен Джона Макинроя. Планировка места отлично позволяла перехватить игроков на выходе из зала: они проходили мимо зрителей и шли по общему проходу вокруг периметра. Я был в состоянии Свободного Ребенка – взволнован и счастлив, мне действительно нравился матч и хотелось принести какой-нибудь памятный подарок сыну, который в свои четыре года еще слишком мал для подобных мероприятий. Когда Макинрой проходил мимо, его ждали всего трое – я, еще один мужчина моего возраста и мальчик примерно восьми-девяти лет. По их внешнему виду я догадался, что они так же взволнованы – наши мысли, чувства и поступки были очень похожи, мы находились в одном состоянии личности.

Но не все было так просто. Макинрой проиграл Полу Хаархусу и вовсе не был счастлив. Он был зол, очень зол. Когда он протопал мимо нас, те двое протянули свои программки. Я почувствовал, что надвигается гроза, и отступил назад, спрятав программку с ручкой за спину. Макинрой вошел в состояние Строгого Родителя и оттолкнул мужчину, сердито ворча себе под нос – похоже, он разговаривал сам с собой, ругая за проигранный матч. Однако, увидев мальчика, он мгновенно переключился на Заботливого Родителя. Казалось, он был рад выместить злость за неудачную игру на мужчине, но на бессознательном уровне не хотел обидеть ребенка. Его ворчание изменилось. Я видел, что Макинрой все еще злится, но в то же время хочет выполнить просьбу мальчика и дать автограф. Полагаю, его Заботливый Родитель боролся за бессознательное внимание, потому что перед ним стоял ребенок.

К несчастью, поскольку и мальчик, и мужчина все еще испытывали радостное возбуждение (в состоянии Ребенка) под влиянием обстановки – интересный матч, толпа народу, присутствие звезды тенниса, – они оба перешли в состояние Послушного Ребенка, изо всех сил стараясь угодить теннисисту, но не понимая, чего же он хочет. В итоге Макинрой буркнул что-то вроде того, что мальчику еще позволительно идти за ним по проходу, чтобы получить автограф, но для взрослого это – моветон! Оттого что бурчание было невнятным, а Макинрой все еще злился на себя и на соперника, это было крайне малопонятно и сбilo с толку обоим желающим получить автограф. Соответственно, оба ринулись за игроком, который повернулся ко взрослому и в приступе ярости наорал на него: раздражение от того, что к нему пристают, выплеснулось наружу.

Попробуйте проделать следующее упражнение, и вы поймете, о чем я. Представьте, что сидите за столом и работаете, а кто-то входит в комнату и нечаянно опрокидывает вашу чашку с чаем или кофе, испортив все, что вы успели сделать. Как вы себя почувствуете? Как отреагируете? Что подумаете?

Если вы достаточно ярко представили эту сцену, то почувствуете потерю, гнев или огорчение: некоторые говорят даже, что «внутри у них все сжалось». Но единственно честный ответ: «Все относительно». Множество разных нюансов определяют, в каком состоянии вы окажетесь, – некоторые из них вы проигнорируете, а другие преувеличите, чтобы продемонстрировать чувства, уместные в данной ситуации. Ваше состояние в этот момент и будет определять вашу настоящую реакцию.

Случай первый: через пять минут у вас встреча с боссом, на которой вы собираетесь просить повышения, и именно он опрокинул чашку на вашу работу.

Случай второй: вы только что решили уравнение по квантовой хромодинамике (не спрашивайте, что это, сам не знаю, вычитал в Википедии), и соседский мальчишка, которого вы недолюбливаете и даже не знаете, что он у вас в доме, вбежал в комнату за мячом и залил все ваши бумаги.

Догадываюсь, что ваша реакция в этих двух случаях будет совершенно разной. Правда в том, что все реагируют по-разному в зависимости от ситуации, от характера отношений с людьми, которые при этом присутствуют (подчиненными или доминирующими), и своего настроения в текущий момент.

Как вы увидите позже из моего объяснения критериев СОВЕТ (их я предлагаю использовать для оценки степени доверия потребителем «откровениям»), узнать, в каком состоянии люди находились на момент «откровений», так же важно, как опрашивать реально переживших интересующий вас опыт. Но большинство исследований не только не обращают внимания на различия в состояниях и их глубинное воздействие на мысли, чувства и поступки людей в конкретных ситуациях, – исследования сами обычно создают «транзакцию», вызывающую то состояние, которое им выгодно и которое не имеет ничего общего с состоянием,

в котором потребители совершают покупку. Маркетинговому исследованию нужен ответ, и в попытке его заполучить оно заставляет респондента мыслить не так, как обычно, и реагировать с этой, измененной точки зрения.

Одно из стандартных состояний, вызываемых потребительским исследованием, это позиция разумного Взрослого.

Исследователь: «Можно задать вам несколько вопросов?»

Респондент: «Задавайте».

Исследователь: «Какую из этих марок мороженого вы покупаете регулярно?»

Очень обдуманно и очень рационально. Кажется разумным, честным и даже объективным. Такой диалог отражает образ мыслей не только маркетолога, формулирующего вопрос, на который компания хочет получить ответ, но и того, кто на основе ответов станет решать, что компании делать дальше. А что если вы иногда покупаете мороженое, когда вам грустно, чтобы развеселить своего Расстроенного Ребенка? Эрик Берн выделил три набора мыслей, чувств и особенностей поведения. К какому из них обращается респондент – покупатель мороженого? Исследователи сделали все, чтобы убедиться, что он не находится в состоянии Ребенка, и подтолкнули дальнейший процесс искусственных рационализаций. Спросить человека в другом состоянии – все равно что спросить другого человека.

Фокус-группы более разнообразны в активизации состояний личности респондентов. Иногда они получают рассудочную оценку (из состояния Взрослого) вследствие того, что группу людей специально пригласили в специальное место и заплатили им за то, чтобы они специально подумали и поговорили на определенную тему.

Есть очень эффективная техника, которую Томас Харрис назвал «одернуть Родителя», – ее можно использовать для переключения

слишком агрессивно и негибко настроенного собеседника в другое, более мирное состояние, иначе говоря, сменить его позицию с Родителя на Взрослого. По сути, все, что для этого нужно, – сохранять спокойствие и задавать вопросы по существу. Например:

Первый (сердито): «Поверить не могу, что ты, как последний дурак, забыл надеть пальто!»

Второй (спокойно): «А что ты так волнуешься за меня и мое пальто?»

Первый (все еще сердито): «Да потому что ты замерзнешь, идиот».

Второй (по-прежнему спокойно): «Ты беспокоишься, что я могу заболеть?»

Первый (успокаиваясь): «Ну конечно, я не хочу, чтобы ты заболел, ведь это испортит нам отпуск на следующей неделе».

Второй: «Вообще-то, я хорошо себя чувствую, но, может, нам не надо так долго стоять на улице?»

Первый: «Ладно, и давай пойдём побыстрее, чтобы ты согрелся».

Может, это звучит несколько натянуто. На практике очень трудно переломить транзакцию, начатую другим человеком, потому что перед тем как переключиться на другую позицию, вы уже бессознательно готовы либо к ответной агрессии (реакция Родителя вроде: «Ты мне не мамочка, я сам в состоянии решить, что надевать»), либо к подчинению (типичная реакция Ребенка – мрачное хмыканье вслед неубедительному «Ну извини»).

Посмотрев внимательно, как в ходе глубинных интервью или фокус-групп модераторы общаются с респондентами, которых разозлил какой-то вопрос о бренде или их впечатлениях, вы поймете истинную природу такой транзакции. Модераторов и интервьюеров учат быть беспристрастными и уравновешенными; в конце концов, им нужно понимать, что думают люди, а

не воспринимать их ответы как личное оскорбление. И что они делают? Они задают уточняющие вопросы, якобы чтобы понять, чем вызвана такая реакция респондента. В результате гнев собеседника улетучивается, и он занимает более спокойную позицию, чем та, которой придерживался ранее и которую ему свойственно занимать, сталкиваясь с этим брендом в реальной жизни. О какой же из них исследователь напишет в отчете?

Деррен Браун в своей книге «Уловки ума» вспоминает не самый обычный способ применения этой техники. Он пишет о том, как однажды поздним вечером к нему пристал пьяный задира и как он предотвратил нападение, сбив его с толку. Браун что-то сказал пьяному спокойным и тихим голосом (голосом Взрослого), который совершенно не совпадал с настроением агрессора. Достаточно было изменить направление мыслей, чтобы несущийся на всех парах к драке паровоз сошел с накатанных рельс, и баланс сил уравнился. Браун не пострадал, если не считать испорченного вечера.

Я видел, как модераторы фокус-групп используют ту же технику, меняя тему неожиданным вопросом, чтобы пресечь волну недовольства и критики со стороны респондентов. Восстанавливая контроль над состоянием группы, ведущие все дальше уходят от истинного видения ситуации. В итоге обоснованный ответ, хоть его и приятно слышать тем, для кого проводится исследование, – совсем не обязательно точный.

В случае с Куполом Миллениума с помощью рационального процесса интервью с множеством вопросов пытались оценить то, как большинство людей «весело проводят время». Исходя из логичной формулировки вопроса: «Собираетесь ли вы отметить этот исторический момент, посетив главное событие, которым страна предлагает его отпраздновать?», неудивительно, что так много людей подумали, что и правда туда стоит пойти. И все же если бы организаторы чуть больше внимания обратили на то, сколько людей в любой другой год действительно прилагают определенные усилия,

чтобы попасть в парк аттракционов или к памятнику архитектуры, они бы, вероятно, поняли, что должны создать нечто из ряда вон выходящее, чтобы в шесть раз больше народу изменило своим привычкам и решило посетить Купол.

10. Вопросы не учитывают степень сложности обдумывания

Мнения людей об определенном продукте – следствие их накопленного опыта. К сожалению, зачастую невероятно сложно выяснить, какие впечатления респондента связаны с тем или иным вопросом. И тем не менее в зависимости от них реакция может быть совершенно разной.

Это выявил эксперимент, в котором людям предлагалось оценить риск возникновения у них сердечных заболеваний с учетом их вредных и здоровых привычек. Когда пациентам, у которых в семье не наблюдалось случаев сердечных заболеваний, предлагали подумать о восьми факторах риска, они считали, что менее подвержены риску, чем когда речь шла всего о трех факторах риска. Также они считали себя менее склонными к сердечным заболеваниям, когда их просили оценить и три, и восемь факторов, снижающих риск. Когда то же самое предлагали людям, у которых в семье наблюдались случаи сердечных заболеваний, результаты оказывались совсем другими. Респонденты считали опасность заболеть выше, когда рассматривали восемь факторов риска и три фактора, снижающих риск.

Другие исследования показали, до какой степени изменения в подаче утверждения (то, насколько его легко прочесть) способны влиять на доверие к нему. Когда люди не могут уловить смысл вопроса или просто не желают тратить на него время, они отвечают совсем иначе, чем когда вопрос понятен и ответ легко найти.

В исследованиях, проведенных для Купола Миллениума, потенциальные посетители оценивались как «вероятные», если они соглашались с утверждением вроде: «Я приму решение в ближайшее время (собираюсь ли я посетить Купол)». Решить, стоит ли ехать в Гринвич и платить деньги за какие-то непонятные развлечения,

было так трудно, что проще было отложить решение, согласившись «подумать об этом».

11. Вопросы приятного человека предполагают приятные ответы

Зачастую умение модераторов «облегчать» дискуссию скрыто провоцирует реакцию определенного типа. Если вы когда-нибудь видели фокус-группы, то наверняка замечали, что ведущий сидит, подавшись вперед, в «открытой» позе, использует дружелюбные жесты и обводит взглядом участников, сидящих вокруг стола полукругом. Его голос звучит четко и жизнерадостно. Модератор обязан усвоить эту модель поведения: его цель – организовать обсуждение конкретного вопроса, а открытая поза и энергичный тон как бы говорят: «Я вас слушаю, очень хорошо, говорите со мной».

К сожалению, такое поведение, по наблюдениям, вызывает соответствующий отклик. В своей работе клинический психолог Калер выделила несколько наборов поведенческих признаков, которые используются при оценке личности. В один из них входят вот такие особенности:

- Жизнерадостный, энергичный, но спокойный голос. Использование выражений типа «Да?», «Отлично», «Хммм?..»
- Высокий тембр, интонация повышается к концу фразы.
- Частое кивание, при этом руки вытянуты, ладони открыты.
- Наклон в сторону собеседника(-ов) и кивание.
- Взгляд из-под приподнятых бровей, преувеличенная улыбка, открывающая зубы.

Этот список, который, по-моему, может с успехом заменить пособие по подготовке модераторов, фигурирует в классификации как поведенческая модель «Будь приятным». Как можно догадаться по названию, ведя себя в соответствии с этой моделью, вы значительно увеличите свои шансы понравиться собеседнику. Это может быть полезно, чтобы заставить общаться группу незнакомых

друг другу людей, но очень спорно, если от них требуется максимальная искренность. Проблема в том, что исследование, используя эту модель, провоцирует соответствующую реакцию: респондентам нравится ведущий, и они начинают говорить то, что, как им кажется, ему хочется услышать.

На глубинном уровне модератор сообщает: «Посмотрите, какой я хороший, милый и открытый». Типичная реакция на это: «Я тоже буду хорошим». Вряд ли так можно узнать что-то действительно новое о потребителях. Могу только строить догадки, сколько концепций новых продуктов в фокус-группах прошло на ура только потому, что им слишком понравился ведущий (или ведущая).

12. Вопросы типа «Представьте, что вы вертолет...»

Еще одно искажение состояния, обычное для исследований, берет начало в так называемых проективных методиках. Для непосвященных поясню: этим термином называют целый ряд методик опроса, изначально разработанных психологами для того, чтобы респонденты могли выйти за рамки привычных шаблонов мышления в описаниях чего-либо (например, бренда) и рассказать о нем опосредованно. Поскольку респондентам предлагается реагировать на многозначные стимулы, предполагается, что такой метод открывает какие-то их глубинные мысли о предмете.

Психологи расходятся во мнениях об эффективности проективных техник, но главная проблема по отношению к исследованиям – это состояние, в которое они вводят респондентов. Вот, например, такая просьба:

«А теперь представьте, что этот бренд – человек. Что это за человек? Как он одет? На какой машине ездит? Где он живет?» (И так далее – список можете продолжить сами.)

Обычно люди реагируют на это одним из двух способов: либо тупо тарашат глаза и ничего не понимают, либо включаются в игру и начинают придумывать ответы. Но то, что с ними происходит на самом деле, транзакционный анализ называет переключением в состояние Ребенка: они преодолевают ощущение, что выглядят глупо, и делают то, что от них требуется. Возникает вопрос: а в какой позиции они обычно находятся при контактах с брендом? Если это тоже состояние Ребенка, то мысли, чувства и поведение, которые активизирует в них бренд, и это проективное упражнение, возможно, и дадут достоверное отражение реального процесса потребления. Если же нет, то, как бы они ни старались, их ответы ничего не расскажут о том, что они на самом деле думают

и чувствуют. Удобная методика, с помощью которой исследование получает информацию (удобная в смысле объема данных и возможного интереса к ним), совершенно не оправдывает ожиданий в плане точности.

Креативные методики опросов могут показать более интересную реакцию, но на них тоже нельзя положиться. Если все эти исследовательские технологии вводят респондентов в состояние, нехарактерное для них в моменты покупки, маловероятно, что они позволят получить сколько-нибудь точный прогноз.

13. Вопросы доказывают, что вашим клиентам нельзя доверять

Организациям, желающим знать, в чем они действуют правильно и что им делать дальше, может показаться очень полезным попросить своих реальных клиентов оценить продукты или услуги. В конце концов, кто упрекнет их за уверенность в том, что такая оценка наглядно показывает, как люди воспринимают их компанию и чего они хотят? При этом возникает еще одна проблема: оказывается, люди, которым что-то досталось с трудом, ценят это намного больше, чем те, кто получил то же самое без особых усилий.

Однажды я точно знал, что совет, который я дам паре своих друзей насчет покупки новой машины, не сработает. Они позвонили мне, чтобы посоветоваться, поскольку собирались сменить свою большую полноприводную машину на что-то более практичное, и думали, что мой интерес к авторубрике в воскресной газете указывает на компетентность эксперта. Я выслушал, что им нужно, провел кое-какие изыскания и сообщил, какая модель, по-моему, им подойдет. К сожалению, другая пара, с которой они дружили, недавно купила совершенно другую машину и успела поделиться с ними своими восторгами. Как только это выяснилось, я уже не сомневался в том, что моя взвешенная оценка ни секунды не сможет конкурировать с впечатлениями от того, как их друзья довольны покупкой.

Этот феномен, известный как эффект обладания, впервые обнаружил Ричард Талер в 1980 году. Оказывается, человеку достаточно всего несколько мгновений подержать что-то в руках, чтобы он стал ценить это гораздо выше. В опыте, проведенном в конце 1990-х, наглядно показана вся мощь этого эффекта. Достать билеты на популярный баскетбольный матч в Университете Дюка невероятно трудно: надо выстоять огромную очередь, а потом еще

и умудриться выиграть в лотерею. Исследователи спросили тех, кому удалось получить билет, за сколько бы они его продали, и сравнили эту сумму с той, которую предлагали за билет те, кому он не достался. Разница впечатляла: выигравшие билет оценили его в среднем в 2411 долларов, а те, которые билета не имели, всего в 166. Когда вы хотите выяснить, по какой цене продавать товар, единственный надежный способ это узнать – выставить его по конкретной цене и посмотреть, что получится.

В своем отчете по Куполу Миллениума британская Национальная служба аудита поспешила сообщить хорошие новости: второй пункт в ее пояснительной записке гласил, что «87 % посетителей остались довольны визитом». Не вдаваясь в обсуждения, что вообще означает абстрактное слово «довольны», как следует понимать эту статистику? Значит ли это, что Купол производит хорошее впечатление, и за недостаток посетителей винить надо маркетинговые агентства, которые не в состоянии привлечь народ? А может, из этого следует, что неправы критики, которые утверждали, что не так уж он хорош? Или это просто отражение того, что раз уж люди потратили время и деньги на что-то, то они будут ценить это намного больше, чем те, кто там не побывал?

Куда заводят исследования

Любой из описанных 13 недостатков вопросов может привести к ошибочным результатам, но когда они действуют в сочетании друг с другом, выводы исследования можно смело выкидывать. Рассмотрим пример. 10 сентября 2009 года газета Daily Telegraph опубликовала статью под заголовком «Лицензионный сбор за телевидение нужно сократить на 5,5 фунта, – говорит президент BBC». Предыстория этой публикации: небольшой процент из суммы в 142,5 фунта, которые обычные граждане платили за телевидение, направлялся на то, чтобы помочь пожилым, неимущим и инвалидам перейти на цифровое вещание. Но когда переход полностью завершился и эти средства освободились, правительство решило направить их на финансирование выпусков региональных и местных новостей на коммерческих каналах. В статье говорилось, что опрос общественного мнения, проведенный по заказу компании BBC Trust агентством Ipsos MORI, показал, что «лишь 6 % из более чем 2 тысяч респондентов поддержали идею финансовой помощи некоммерческим телестудиям».

Казалось бы, весомый аргумент для того, чтобы правительство пересмотрело свои планы. Но при ближайшем рассмотрении бросилось в глаза, что в ходе опроса допущено три явные ошибки:

- Респондентам в ходе опроса сообщали такие сведения, которых до этого они не знали, – относительно уровня лицензионных сборов и того, что какая-то их часть потрачена на субсидии неимущим.
- Единогласие граждан выглядело вынужденным, так как анкета не предусматривала ответа «не уверен».
- Из шести возможных вариантов использования средств, предложенных для выбора, только один сформулирован четко и понятно (сократить лицензионный сбор на 5,5 фунта), остальные же оказались довольно абстрактны (вроде «Помочь повисить...», «Профинансировать...», «Больше тратить на...»). Кто смог бы понять,

как это скажется на их жизни?

Полезно также заметить, что хотя и правда только 6 % опрошенных выбрали в анкете вариант, предложенный правительством (финансирование выпусков местных новостей на других каналах), меньше половины респондентов отдали голоса за сокращение лицензионного сбора, а 51 % выбрали в качестве основного один из пяти малопонятных вариантов.

Неделей позже Daily Telegraph напечатала еще одну статью по тому же вопросу под заголовком «Большинство голосует за то, чтобы BBC поделилась лицензионным сбором». На этот раз в ней сообщалось о результатах опроса общественного мнения 2 тысяч человек, проведенного по заказу правительства Великобритании компанией TNS-BMRB. В нем снова «выяснилось», на что, по мнению народа, следует потратить освободившиеся средства из лицензионного сбора. Теперь исследовательская компания по крайней мере удостоверилась, знают ли респонденты о том, что спонсировали переход инвалидов и пожилых на цифровое телевидение (71 % не знали). И все же, несмотря на то что агентство понимало, что в ходе исследования сообщает респондентам ранее неизвестную информацию, это не помешало ему провести опрос и опубликовать результаты.

Согласно публикации, «две трети опрошенных... считают, что часть лицензионного сбора должна быть направлена на поддержку региональных выпусков новостей на других каналах, таких как ITV». Одна из причин такой разницы в голосовании в том, что участникам второго опроса не сообщалось, что за телевидение теперь можно платить меньше.

Когда вопрос прозвучал в самом начале, 48 % считали, что деньги нужно направить на финансирование других телестудий, кроме BBC. Позже, после серии вопросов о том, как часто респонденты «смотрят/слушают/просматривают» региональные и национальные выпуски новостей, насколько для них важна возможность получать

новости из разных источников, и заявления телеканала ITV, что «они больше не смогут позволить себе выпускать региональные или местные новостные программы», количество голосов достигло двух третей. Опять же, когда исследовательская компания спросила, знают ли участники опроса о том, что компания ITV объявила о снятии с вещания выпусков местных новостей, выяснилось, что три четверти не слышали об этом и узнали только в ходе опроса. Правительство обнародовало полученные результаты и таким образом проинформировало о своих намерениях. А автор исследования заявил в своем вступительном слове к отчету, что анкета предварительно проверена «когнитивным пилотным тестом», так что «ответы представляют собой точное и непредвзятое мнение общественности».

Какой же из двух опросов правильно отразил общественное мнение? Никакой. Скорее, оба наглядно продемонстрировали, как предвзятые вопросы исследования провоцируют некорректные ответы. Даже при возможности договориться о стандартном подходе к таким опросам они все равно не стали бы показательными. В процессе их проведения создается искусственная точка зрения, какой обычно не бывает, и в ее рамках формируется заведомо неверный вывод.

Учимся не замечать «неправильных» клиентов

Желание любым способом узнать мнение потребителя, приставая к нему с вопросами, по всей видимости, непреодолимо. За примерами далеко ходить не надо – это и противоречащие друг другу результаты опросов, и неточные прогнозы выборов, и отзывы покупателей, не соответствующие цифрам продаж. И тем не менее эта информация будет вечно предъявляться в качестве аргумента в политических дебатах или как доказательство верности корпоративных решений. Проблема в том, что человек от природы предрасположен к поиску подтверждений своей правоты. Более того, я допускаю, что практически каждый, кто регулярно применяет результаты потребительских исследований, время от времени ими пренебрегает или отвергает, посчитав ошибочными. Как в случае с любой верой или суеверием, для многих не проблема забыть о приступах своего временного исследовательского «атеизма» и продолжать верить в то, во что им удобно.

Наш мозг очень искусно распознает причинно-следственные связи, но это значит лишь то, что мы зачастую ищем глубокие причины в случайных совпадениях. Когда данные исследований подтверждают решение, которое затем оказывается правильным, их считают доказательством того, что спрашивать потребителей полезно. Если же итоги не вызывают энтузиазма, о них предпочитают вскоре забыть. Нам надо понять, что в большинстве случаев мы слишком много ожидаем от людей, рассчитывая, что они могут оценить себя и свои поступки в процессе ответов на вопросы, который сам по себе влияет на них так сильно, что они перестают быть теми покупателями, мнение которых мы так стремимся узнать.

Эту способность личности изменяться почти всегда игнорируют потребительские исследования. Они предпочитают придерживаться обобщенной теории постоянства личности: люди более или менее

постоянны в своих поступках, где бы они ни находились и что бы ни происходило вокруг. На самом же деле то, как люди себя ведут и что делают, вовсе не константа. Они строят свою деятельность на основе причинно-следственных связей, которые зависят как от событий в текущий момент, так и от результатов обработки этих событий бессознательным и их интерпретации сознанием.

Возможно, вы спросите, что же в таком случае можно спрашивать и как это надо делать? Над этим вопросом исследовательские компании бьются еще с 1930-х годов. Безусловно, спрашивать имеет смысл, если ответ в принципе существует, в том смысле, что можно найти эффективный подход к процессу опроса. Неужели наше любопытство до чужого мнения – просто побочный продукт заблуждений нашего собственного сознания?

Существуют ли вопросы, которые стоит задавать? И если да, то как и когда надо это делать?

6. «Правильные» ответы Вопросы, которые стоит задавать

Как мы видели в предыдущих главах, люди могут объяснять свои поступки постфактум или отвечать на вопросы так, как им кажется, они думают. Но это вовсе не означает, что в будущем они именно так себя и поведут. Более того, если изъять человека из ситуации, в которой обычно принимается решение о покупке, возникает еще больший риск получить ответ, который не отражает того, как потребитель реально мыслит и действует под влиянием обстоятельств. Эти проблемы еще больше усложняются, когда процесс опроса меняет то, как люди думают и что говорят.

В большинстве случаев исследование стремится получить ответ: что-нибудь, что можно проанализировать. Показателем достоверности в этом случае является частота повторения одного и того же мнения. Но это может означать только то, что люди одинаково реагируют на примерно одинаковые вопросы, а не то, что многократно повторенный ответ раскрывает какую-то глубокую истину.

В нужное время, в нужном месте

Лучше всего задавать вопросы там, где можно наблюдать за поведением человека, который на них отвечает. В этом случае любое его высказывание можно сравнить с видимыми невербальными сигналами и, соответственно, понять, насколько оно правдиво. Спрашивать респондента надо, когда он находится в непосредственной близости к элементам обстановки, влияющим на его поведение, – тогда, в отличие от исследований в других местах, единственным добавочным фактором влияния станут сами вопросы и человек, который их задает.

Желательно также, чтобы между вопросом и моментом выбора или покупки прошло относительно немного времени. Вы же помните, что наше сознание постоянно «осмысляет» любые наши поступки, представляет их логичными и разумными? Так вот – чем больше у сознания времени на то, чтобы придумать рациональное объяснение иррационального поступка, тем больше вероятности, что все (в первую очередь вы сами) поверят в это объяснение.

Что касается эмоционального отклика, то есть чувств, которые вызывает бренд или продукт, то здесь нужно внимательно следить за мгновенной реакцией потребителя. Чем дольше человек обдумывает вопрос, тем больше на его конечный ответ влияют социальные факторы, которые в реальности роли не играют, – например, кто присутствует рядом и как он выглядит в их глазах. Это как когда кто-нибудь нечаянно рыгнет и сам удивится, как громко у него это получилось, но тут же вспомнит, что это страшно неприлично, и сконфузится.

Множество экспериментов доказали, что наше бессознательное реагирует на все раньше, чем мы осознаем свои действия. В дополнение к эксперименту с колодами карт, о котором я рассказывал в главе 1, Бенджамен Лисбет с коллегами тщательно исследовали мозговую и мышечную активность людей, которых

просили побарабанить пальцами, и обнаружили, что сознание понимало, что пальцы движутся, только через две трети секунды после того, как мозг запускал этот процесс. А недавно исследователи из Берлина выяснили, что всплеск мозговой активности опережал сознательный выбор одной из двух кнопок на целых семь секунд.

Еще больше доказательств того, как сильно скорость реакции связана с бессознательным, можно найти в тесте на скрытые ассоциации (Implicit Association Test), который провели Энтони Гринвальд, Махзарин Банаджи и Брайан Нозек. Участников просили как можно быстрее сгруппировать слова и сравнивали скорость реакции: чем быстрее они это делали, тем устойчивее оказывались бессознательные ассоциации.

Конечно, в традиционных методах выяснения мнений потребителей эффективность связана с глубиной изысканий, а стоимость исследования напрямую зависит от длительности интервью или групповой дискуссии. Но заблуждения, возникающие в процессе самоанализа и самооправданий, по иронии судьбы превратили этот критерий качества в преграду на пути к точности.

Короче говоря, чем дольше пауза между вопросом и ответом, тем больше вероятность того, что сознание вмешается в процесс и переделает его по-своему.

Вызываем правильное состояние

В процессе отбора респондентов для исследований много внимания уделяется поиску нужных участников, но кто поручится, что потом исследователь апеллирует к их нужному состоянию?

Никого нельзя заставить переключиться в другое состояние против его воли, но, к счастью, любого из нас на удивление легко подтолкнуть к этому. Если вы припомните сильное эмоциональное переживание, которое вам довелось испытать в прошлом, – желательно тяжелое, оно поможет лучше понять, о чем я, – вы, скорее всего, вспомните о нем с долей горечи. Для вас это событие было и осталось трагическим, но со временем острая боль прошла. Ваше бессознательное выполнило свою работу – оно помогло справиться с чувствами и вернуться на ваш обычный уровень благополучия. Однако если вы начнете вспоминать, что делали в то время – иначе говоря, свой поведенческий опыт, – чувства, которые вы тогда испытывали, нахлынут снова. Возможно, они не будут так же сильны, но вы возвратитесь в то состояние и вас накроют те же эмоции.

Даже если у вас не получится это упражнение, вы без труда поймете, как это происходит, посмотрев интервью с участниками трагических событий. Недавно я видел два документальных сюжета о людях, прямо или косвенно пострадавших от теракта в лондонском метро в июле 2005 года. По мере того как во время интервью в их памяти оживали события того страшного дня, их эмоциональное состояние менялось на то, каким оно было в тот день. Жена, которая больше не могла обнять своего мужа, снова заплакала. Сюзанна Пелл, героическая женщина, которой хватило выдержки и смелости вернуться во взорванный вагон, чтобы спасти других, выражала те же спокойствие и решимость, которые она открыла в себе в тот день. Ни одна из двух женщин не хотела и не

пыталась намеренно вернуться в то состояние, это произошло бессознательно.

Такие экстремальные случаи доказывают, что можно вернуть людей в нужное состояние их бессознательного, задавая вопросы, которые побуждают их вспоминать свое поведение, а не объяснять его. По опыту могу сказать, что этот метод работает не только в отношении сильных эмоций, – мы можем произвольно возвращаться в определенное состояние, чтобы оживить в памяти и более рядовые события, особенно если они случились не так давно.

В своей книге «Я чувствую, что-то случилось» (The Feeling of What Happens) один из мировых экспертов в области нейрофизиологии Антонио Дамазо объясняет, почему эмоции так важны в процессе обработки информации:

«Обычно под действием эмоции определенные отделы мозга, которые отвечают за нервы и эмоции, посылают сигналы в другие зоны мозга и всюду, куда это нужно, по всему организму. Одно направление – это кровоток, куда сигналы поступают в виде химических молекул, воздействующих на рецепторы клеток, из которых состоят ткани тела. Другой путь – это нейронные связи, и в этом случае сигналы поступают в форме электрохимических импульсов, которые воздействуют на другие нейроны, мышечные ткани или органы (такие как надпочечники), которые, в свою очередь, выбрасывают в кровь собственные химические вещества».

Если мы поймем, в каком состоянии пребывал потребитель в интересующий нас момент, то, зная методику переключения между личностными позициями Эрика Берна, мы сможем разговаривать с респондентами так, чтобы они оставались в нужном состоянии и с этой точки зрения делились своими мыслями. А если при этом еще и наблюдать за их поведением, то мы получим нужную информацию.

Выбираем выражения

Кажется, я рассмотрел достаточно причин, которые объясняют, почему при исследованиях бесполезно полагаться на принцип, что покупатели якобы могут поведать о том, что они чувствуют и думают. Без всяких сомнений, намного лучше подходить к изучению мыслей, чувств и привычек потребителей, приняв как данность, что они не могут рассказать о них. Когда же все-таки приходится задавать им какие бы то ни было вопросы, правдивость ответов надо как минимум делить на сто.

Один из способов оценить достоверность отзывов – это обратить пристальное внимание на используемые респондентами слова. Психологи не советуют верить людям, утверждающим, что они «постараются» что-то сделать, потому что о твердом намерении так не сообщают. Точно так же, когда покупатели рассуждают о своем отношении к бренду, товару, услуге или рекламе, их выбор слов подскажет, когда они говорят что-то из вежливости. Если они высказывают мнение от первого лица, используя местоимения «я» или «мы», это говорит о том, что так они и думают. И наоборот, когда они бессознательно дистанцируются от своего суждения, используя безличные обороты вроде: «Это неплохо» вместо «Мне нравится», есть основания подозревать их в неискренности.

Полезно также посмотреть, насколько поведение людей соответствует ценностям или взглядам, которые они декларируют. Мы все не задумываясь (и идеализируя себя) заявляем, что стремимся быть лучше, хотя есть немало очевидных признаков, что нам еще ох как далеко до идеала. Если кто-то врет, вам потребуется немало практических навыков и опыта, чтобы заметить микросокращения лицевых мышц, паузы между словами и признаки стресса и по ним догадаться, что вас обманывают. Однако определить, когда люди обманывают сами себя, намного проще. На самом деле сложнее всего преодолеть выученные шаблоны

социального взаимодействия, благодаря которым мы верим, что в общем и целом люди говорят правду, особенно когда их речь звучит уверенно и убедительно. Чтобы установить момент чьего-то самообмана, достаточно усомниться в словах собеседника (это будет выглядеть естественно, ведь вы действительно сомневаетесь). Когда в результате ответов на правильные вопросы человек вдруг поймет, что и сам заблуждался, он, конечно, не полюбит вас всей душой, но вряд ли поведет себя агрессивно, – во всяком случае, в моей практике такого не случилось.

Приведу пример. Однажды в исследовании рекламы респонденту не понравился ролик – он заявил, что в рекламе этой компании должно быть больше фактов и конкретики. Я отвлек его внимание, сменив на мгновение тему (так, что он не почувствовал подвоха), а потом быстро попросил привести пример рекламы, которая ему нравится, и оказалось, что в ней нет никаких фактов. Ролик, который я показал, ему действительно не понравился, это было очевидно, но если бы я посоветовал клиенту вместо него написать рекламную статью, поверив такому вот мнению, то оказал бы компании медвежью услугу.

Иногда даже спрашивать не обязательно. Когда кто-то утверждает, что покупает продукт годами, потому что сидит на диете, это выглядит довольно убедительно. Но если при этом у него явно лишний вес, то похоже, что диета тут ни при чем (конечно, если раньше он не был известен на всю страну своими габаритами), очевидно, что он покупает продукт совсем по другим причинам.

Ошибочные представления, которые конструирует сознание, проявляются и в непоследовательных поступках. В одном проекте по изучению поведения в супермаркетах я общался с несколькими женщинами, которые потратили время на то, чтобы написать список покупок, но, как обычно, забыли его дома. Они объясняли это простой забывчивостью, а не какими-то ухищрениями, но когда я спросил, сколько раз они забывали одеться или взять с собой кошелек, ответ был – никогда. Из чего я сделал вывод, что это их

бессознательное мешает им брать с собой список покупок, и, понаблюдав за их поведением во время шопинга, начал понимать, почему так происходит.

Еще один способ проникнуть в подсознание, особенно когда вы подозреваете кого-то в игре на публику (в вашем лице), – переключить внимание в разговоре с них на «других». То, что люди замечают в своих друзьях, как известно, отражает их собственную точку зрения, и поэтому, спросив, почему «другие» так поступают, можно многое прояснить. Покупатели, не желающие признавать свою растерянность перед стойкой с товарами, с удовольствием укажут, что «другие» не могут ничего на ней найти. Единственное, о чем хотелось бы предупредить: важно отличать мнение о «других», которое они сообщают по вашей просьбе, от того, которое они высказывают по собственной воле. Последнее может считаться формулой вежливости: например, когда людям что-то бесповоротно не нравится, они могут попытаться смягчить свои слова предположением, что кто-то «другой» (кого здесь нет) сочтет это потрясающим.

Задавая косвенные вопросы, можно также отличить истинные мотивы от взглядов, усвоенных для того, чтобы быть социально приемлемыми. Мало кто способен признать, что покупает бренд из снобизма, но если вы подозреваете, что дело именно в этом, спросите, считают ли они тех, кто пользуется брендом, более успешными или продвинутыми, чем тех, кто им не пользуется. И уделите пристальное внимание полному спектру ответных реакций. Однажды на такой мой вопрос женщина ответила: «Я бы так не сказала». Но при этом она немного выпрямилась, приняла более уверенную позу и сделала акцент на слове «так». То есть она бы не обязательно выразилась именно этими словами, но ее реакция говорила о том, что ей приятно так думать.

В исследовании для вегетарианского продукта эскиз упаковки категорически отвергла небольшая группа представителей целевой аудитории, хотя его хорошо приняли все остальные. Но эти люди

заметно отличались от других: их поведение и стиль одежды говорили о том, что они считают себя не такими, как все. Дополнительные вопросы об их образе жизни в целом показали, что вегетарианство стало для них формой общественного протеста, и, как результат, они высказались против такого дизайна упаковки именно потому, что она делала продукт потенциально коммерчески успешным. А добиться популярности продукта являлось целью моего клиента, поэтому информация, которую мне удалось получить, помогла компании представить, какую часть своих клиентов она потеряет, сделав упаковку привлекательной для широкого круга покупателей.

Скептицизм по отношению к ответам потребителей исключительно обоснован. Недавно клиент рассказал мне о проведенном в его торговой сети исследовании, которое привело к выводу, что покупатели уходят из его магазинов, ничего не купив, потому что там нет какого-то конкретного товара, который они искали. Такое простое и резонное объяснение, полученное в результате общения с посетителями на выходе из магазинов, легко было принять за чистую монету. Однако мой клиент относился к исследованиям с долей здорового скептицизма и поручил провести еще один опрос, в котором посетителей уже при входе спрашивали, за каким товаром они пришли. Оказалось, что большинство из них не думали ни о чем конкретном. Гораздо проще сказать, что вы ничего не купили, потому что в магазине не было того, что вам нужно, чем признать, что обстановка или продавец не слишком вам понравились, выкладка товара запутала настолько, что вы не смогли ничего выбрать, или вы побоялись купить что-то не то (все это более вероятные причины, почему люди не захотели оставлять в магазине свои деньги).

Задаем наводящие вопросы

По понятным причинам многие, кто имел дело с маркетинговыми исследованиями, считают наводящие вопросы скорее инструментом предубеждения, чем средством заглянуть в мысли покупателей. Однако при грамотном подходе и в соответствующих обстоятельствах наводящие вопросы позволяют получить очень важные и точные откровения.

Когда в вашем распоряжении факты, говорящие об определенном поведении покупателей (даже если это данные рынка в целом, а не наблюдений за каждым из них), то выразить эти знания в форме вопроса – все равно что дать респонденту негласное разрешение высказать то, на что иначе он не решился бы. Например, если факты свидетельствуют о том, что большинство посетителей, оказавшись в каком-то отделе магазина, выглядят растерянно, полезно сказать: «Многие клиенты не могут сориентироваться в этом отделе, как вы думаете, почему?» Это гораздо лучше, чем позволить сознательному тщеславию респондента представить его как редкий пример человека, который может с этим справиться. В любом случае, если у него такой проблемы нет, вы поймете это по его реакции.

Точно так же иногда выгоднее выбрать более эмоциональный стиль поведения, чем задавать абсолютно беспристрастные нейтральные вопросы. Разговаривая с людьми о финансовых услугах, я часто замечал, что намного полезнее вместе с ними путаться в терминах, чем позволять им думать, что только они такие идиоты, что не могут разобраться в технических тонкостях услуги, с которой сталкивались всего пару раз в жизни.

Подтверждаем и проясняем

Вопросы помогают прояснить и подтвердить факты, полученные в результате наблюдений. В том числе и такие, о которых покупатели часто и сами понятия не имеют. Например, попробуйте поместить какой-нибудь рекламный материал – скажем, объявление о доставке товара уже на следующий день – в обстановку, в которой он должен работать, и спросите покупателей: «Когда вы сможете получить товар, если захотите его купить?» Если вам скажут: «Завтра», спросите, откуда они это узнали. Вы же помните о феномене «слепоты невнимания», благодаря которому люди могут не заметить того, на что они только что посмотрели. На собственном опыте я убедился, что люди могут выбирать телепрограмму, изучая список из дюжины других более десяти секунд, а после, если список убрать, не вспомнят ни одну из них, кроме той, которую включили. Это подтверждается, когда я предлагаю им выиграть сто фунтов, если они смогут сказать, что идет на каком-либо конкретном канале. Они не только не могут это вспомнить, но нередко начинают утверждать, что телегид, которым они пользовались тысячу раз, не указывает, на каких каналах идут программы, несмотря на то, что эта информация там всегда была и будет.

И наоборот, если покупатель заметил что-то сознательно, это не обязательно повлияет на его решение. Окружающие его детали, такие как качество отделки и материалов в обстановке, дизайн упаковки и сопутствующие товары, могут влиять на бессознательное восприятие сильнее доводов сознания. Вот почему так важно знать, как правильно оценивать поведение покупателей в реальной обстановке и как применять систему контрольно-проверочных методов.

Когда предмет проверки требует подробного рассмотрения, как в случае с определенным рекламным сообщением, стоит прояснить вопрос примерно так, как я это описал. Однако вопросы могут

обратить внимание на тестируемые элементы, которые обрабатываются преимущественно на бессознательном уровне. Трудность в том, чтобы найти соответствующие факторы, указывающие на это, и сравнить их с контрольными параметрами. К примеру, покупатели могут оценить широту ассортимента с точностью до наоборот, если из-за особенностей торговой стойки они считают, что на ней стоит больше товаров, в то время как на самом деле там полно свободного места. Если спросить их, сколько товаров там было выставлено, сразу после того, как они выйдут из отдела, легко убедиться, что одна стойка в этом смысле лучше другой.

Можно перечислить вопросы, подтверждающие многие влияющие на бессознательное факторы:

- Если вы видите, что кто-то постоянно покупает один и тот же продукт, это признак того, что его поведение обусловлено нежеланием рисковать. Когда человек покупает товар и может скорее оправдать свой выбор, нежели представить убедительные доказательства, что товар конкурента хуже, – он делает это из соображений безопасности.

- Вопросы о том, где еще покупатель видел этот товар и кто им пользуется, помогают определить роль социальной поддержки.

- Количество внимания, которое уделяется конкурентным продуктам, показывает, насколько бегло делается решение о покупке на бессознательном уровне. Когда я вижу, что люди идут напрямиком к полке с продуктом и протягивают к нему руку не глядя, мне совершенно ясно: они настолько привыкли к нему, что берут его бессознательно. Если я спрошу их, какие продукты конкурентов там еще есть, они не смогут назвать ни одного.

- Если выяснить, что говорят о товаре по сравнению с другими (конкурентными), станет легче определить степень влияния системы ценностей и избегания крайностей.

- Спросив, какие еще продукты (не связанные с выбранным) продаются в магазине, и поняв, в каком порядке их видели

и насколько подробно могут описать, можно выявить, как покупатели воспринимают свою покупку в более широком смысле и как на бессознательном уровне сопутствующие товары повлияли на решение о покупке. Один клиент попросил меня исследовать секрет привлекательности конкурирующей сети, о магазинах которой клиенты отзывались исключительно восторженно. Среди прочего я заметил, что покупатели ссылались на то, что конкурент продает премиальные бренды. В магазинах моего клиента они тоже имелись, но он выставлял на первый план неизвестные и относительно недорогие марки. В результате такой системы все товары в магазине моего клиента казались менее привлекательными.

Противоречивые натуры

Одни из самых интересных открытий случаются, когда вопросы вскрывают противоречия между поведением, отношением и реальными событиями. Один мой друг чуть ли не молился на Apple, и после того как купил пару лет назад iPod, успел также приобрести Mac, Macbook, миниатюрный плеер iPod shuffle и iPhone. Он постоянно мне говорил: какой бы гаджет я ни захотел купить, надо брать Apple, если только он у них существует. Недавно я видел, как его коллега попросил у него совета, какой ноутбук выбрать. Не задумываясь, он порекомендовал одну из моделей Apple и вдобавок завалил его массой сведений о том, как они устойчивы к вирусам и как надежна операционная система. Вскоре после этого я присутствовал при том, как у моего друга, к его явной досаде, заблокировался iPhone. Как оказалось, уже не впервые за последние несколько недель. Его нежелание приписывать недостатки одного из устройств бренду в целом красноречиво говорит о характере его отношения к бренду, а также о предвзятости, к которой склонны мы все (кроме случаев, когда потребительское исследование вынуждает нас быть нарочито рациональными).

Наблюдая за покупателями в магазинах, я часто замечал, что их поведение противоречит тому, что они говорят. Они могут утверждать, что выбрали продукт, потому что считают его «самым лучшим», но если до того они не проводили собственного исследования рынка, потратив достаточно много времени на сравнение альтернативных вариантов, это говорит о том, что с выбранным брендом их связывают намного более глубокие отношения, чем с его конкурентами. Грамотное расследование обычно проясняет, что это за отношения и как они влияют на поведение.

То, насколько точно покупатель оценивает свои переживания по сравнению с тем, что мы наблюдаем в действительности, обычно многое объясняет. Поскольку мышление направлено на поиск доказательств, подкрепляющих первоначальное мнение, те детали, которые покупатели позволяют себе заметить, говорят об отношении к бренду, товару или магазину, о котором идет речь.

Извлекаем уроки из истории Купола

Потребителям можно задавать вопросы при условии, что вы не начинаете с этого общение и не принимаете их слова за чистую монету. Природу процесса интервью нужно полностью поменять. Когда на поведение покупателей влияет их бессознательное – то есть почти всегда, – бесполезно надеяться, что они смогут предоставить достоверную информацию, которая может стать надежной основой коммерческих решений. Вместо этого правильными вопросами можно уточнить сведения, полученные в результате наблюдений. Очень важно исходить из принципа, что люди не могут рассказать, что они думают, а не из того, что они должны это сделать.

По своему опыту могу сказать, что, отвечая на вопросы исследователей, человек обычно не пытается намеренно кого-то обмануть. Когда же он говорит: «Не знаю как и почему, но я это сделал», – значит, вы вплотную подошли к тому, чтобы понять, как работает его бессознательное.

К сожалению, люди очень охотно отвечают на вопросы. Можно только догадываться, какой грандиозный образ Купола возник в сознании респондентов, которые сказали, что, скорее всего, пойдут туда. На самом же деле они с удовольствием фантазировали и обсуждали свои намерения, когда единственно логичной реакцией было сказать: «Какого черта я могу знать, пойду ли я посмотреть на то, что даже представить себе не могу?!»

В случаях, когда искусственный процесс исследования – единственный способ проверить, какое будущее ожидает потребительские проекты компании, нужно не только воссоздать естественные состояние ума и обстановку, но и учесть потенциальные предубеждения потребителей, а также влияние, оказываемое самим исследовательским процессом, – только тогда

можно существенно снизить риск ошибочного истолкования. Таким образом выбранный метод можно сделать более надежным.

Нужно также очень тщательно выверять последовательность вопросов. Весьма безрассудно недооценивать бессознательные ассоциации, вызванные у респондентов тем, что прозвучало вначале, – неважно, ваш ли это вопрос, или то, что они услышат от самих себя в ответ. Поэтому я – за интервью, состоящие из одного-единственного вопроса.

Если предмет исследования относится к настоящему времени – например, текущие взгляды или ощущения, – нужно начинать с вопросов, в центре внимания которых поведение, а не оправдания мыслей и чувств. Непременное условие: если респондент не знает, что именно исследуется, ему будет намного сложнее сортировать и фабриковать свои реакции. Люди часто размышляют о том, почему они поступили так или иначе, и объясняют это себе и другим, но очень редко пытаются понять, что же они сделали. А это не только является ориентиром, по которому можно судить, насколько правдивы взгляды и чувства, которые позже объясняют респонденты, но и помогает изменить внутреннее состояние людей, возникшее в процессе исследования, на то, которое характеризовало их в интересующий нас момент.

Из этого логически вытекает, что задавать вопросы надо, чтобы понять, какими бессознательными факторами обусловлено поведение. Опять же, такой подход признает приоритет бессознательного перед сознательными умопостроениями, которые люди сочиняют, чтобы подкрепить мнение о себе как о самостоятельных, разумных и независимых личностях. В ответах на последующие вопросы уже можно не бояться их рационализаций, потому что к этому моменту у вас будет ориентир, по которому можно судить о том, насколько все это соответствует действительности.

Если бы в опросе по поводу Купола выяснилось, что респонденты посещают парки аттракционов редко и не планируют такие поездки

заранее, у исследователей было бы меньше поводов ожидать, что новый парк соберет так много народу. Если бы они спросили тех же самых участников, сколько из них готовы поехать в уже открытый Купол, и получили затем статистику посещений, исследователи убедились бы, что люди понятия не имеют, как себя поведут. А когда дело усложняется просьбой оценить то, чего никто никогда не видел, и вокруг этой штуки создается восторженный ажиотаж (особенно если интервьюер спрашивает, собираетесь ли вы отпраздновать наступление 2000 года, посетив Купол Миллениума, или вы хотите заняться чем-то более интересным), неудивительно, что прогнозы окажутся ошибочными.

Чтобы принять окончательное решение по поводу нового проекта на основе опроса потенциальных потребителей, надо четко осознавать, какую роль в наших действиях играет бессознательное, и пытаться установить, что может на него повлиять. Только прояснив роль бессознательного, можно выявить и трудности, которые предстоит преодолеть проекту. На этом фоне становится очевидным еще один очень мощный фактор влияния на потребителей, и, чтобы быть успешной, любая организация должна его учитывать. Этот фактор – влияние большинства.

7. Глас народа

Фокусы фокус-групп

Мы редко понимаем, как обстановка воздействует на наши мысли и чувства, и не придаем значения тому, как незаметно, но сильно может влиять на нас поведение окружающих. Именно массовое влияние позволяет культам, религиям и брендам завоевывать умы со скоростью, поражающей воображение.

История полна примеров, как группы людей, попав под влияние, начинали вести себя совершенно непостижимым образом. Когда партия нацистов пришла к власти, она насчитывала 2 миллиона членов, а к моменту своей бесславной кончины – 8 миллионов. Несмотря на то что многие вступали в нее из карьерных соображений, подсчитано, что по меньшей мере 1 миллион из них принимали активное участие в ее деятельности, занимали ответственные посты в правительстве и в большей или меньшей степени разделяли ее бесчестные принципы. В 1933 году партия Гитлера набрала 44 % голосов. Без сомнения, большинству из нас хочется верить, что мы бы не поддались демагогии того времени, но в реальности значение имеет не только то, что произносится вслух: чем больше окружающих согласно кивают головами, тем больше вероятность, что вы поменяете свою личную точку зрения на популярную.

Чтобы повлиять на мнение толпы, необязательно привлекать много народу. В конце XIX века, после нескольких поистине гениальных открытий в медицине, Америку наводнили «чудодейственные» средства, на которых стремились нажиться авантюристы. Они очень быстро поняли, что для изменения общественного мнения хватает двух человек. Мошенники возили по городам развлекательное шоу и в антрактах между многочасовыми представлениями знакомили публику со своим средством от всех

болезней. Двое их сообщников из числа зрителей покупали «лекарство», выпивали, провозглашали, что чудесно исцелились, и тут же торопились купить еще. Вскоре и остальная публика впадала в ажиотаж и тоже начинала шумно требовать любую сомнительную микстуру из спирта, растительного масла, трав и парафина, уверовав, что это панацея.

Многие политические партии и бренды используют в исследованиях фокус-группы, потому что считают, что те помогают лучше понять мнение людей. Но ведь ничего не изменилось – и в современных группах решающее значение имеет то, что скажут и сделают всего один-два человека. Нас, может, и не слишком волнует, что этот метод скомпрометировал какую-нибудь марку пылесосов, но каждый должен знать, что такого рода исследования формируют государственный курс, поскольку их используют политические партии.

Привлекательность фокус-групп подпитывает вера в то, что с их помощью можно выявить полезную информацию: если собрать группу похожих людей и вовлечь их в длительную дискуссию, рано или поздно выплывет истина о том, что они думают. В теории, если беседой управляет опытный модератор, комментарии одного иницируют мысли другого, и так далее, пока группа не вынесет свой коллективный вердикт. Одно из преимуществ группы – относительно много участников (восемь, а иногда и больше) одновременно могут погрузиться в тему обсуждения на заданную глубину. Вторым плюсом считается то, что общее мнение можно выяснить с меньшими затратами времени, сил и средств по сравнению с проведением индивидуальных интервью.

Стоит заметить, что в психотерапии группы используются именно из-за своей способности провоцировать изменения в личности, но при этом все безоговорочно уверены, что процесс маркетингового исследования протекает совсем по другим правилам. Так почему же мы так восприимчивы к мнению других, как оно на нас влияет

и каким образом получается, что, как бы ни был хорош модератор, фокус-группы не работают?

Люди не могут не копировать окружающих

Я уже рассказывал о феномене психологического прайминга и о том, сколько проблем он может принести исследованию. Информация, которую мы только что слышали, влияет на то, что мы «захотим» сказать, – тоже часть нашей непроизвольной склонности копировать друг друга. Любое человеческое взаимодействие потенциально может порождать такие предубеждения, и поэтому они неизбежно, но бесконтрольно появляются в виде побочного продукта межличностного взаимодействия в фокус-группе. Велика вероятность, что люди вольются в общее русло обсуждения. Если один начинает повторять то, что сказал другой, это не признак его согласия с предыдущим мнением, а просто особенность нашего общения.

Но не только то, что мы слышим, может заставить нас думать в том же ключе. Мы склонны копировать поступки других людей, даже не подозревая о том.

Об этом свидетельствует исследование, опубликованное в *Journal of Consumer Research*. Испытуемых попросили посмотреть видеозапись, на которой какие-то люди обсуждали серию рекламных макетов; героям видео предлагали съесть один из двух сортов крекеров, разложенных в две стоящие перед ними миски, – такие же были и перед участниками эксперимента. Обнаружилось, что те, кто смотрели видео, повторяли выбор людей на экране и брали крекеры из той же миски.

Успех любого проекта во многом определяется тем, сколько людей станут копировать окружающих, которые на их глазах пользуются продуктом или о нем говорят. Есть множество способов этого добиться: придумать какое-то цепляющее слово или рекламный слоган, который люди станут повторять, как это сделал Budweiser со своим Wassup?. Или сделать внешний вид товара неотделимым от его идеологии, как белые наушники Apple. Или заставить говорить

о продукте всех и каждого, запустив порцию пикантных слухов (чтобы вы могли домыслить все, что хотите), как это любят делать в Голливуде, организуя перед премьерой «утечку» информации о том, какой фильм готовится к выходу, кто будет в главной роли, и что у героев роман не только на экране.

Повальные увлечения и мода основаны именно на нашем непреодолимом желании быть как все. По неизвестной нам причине мы перестаем носить рубашку, которую когда-то решили купить во что бы то ни стало и раньше любили, и смущаемся, видя себя в ней на старых фотографиях.

К сожалению, на фокус-группах в этой склонности бессознательно поддаваться влиянию ничего полезного нет, потому что реальная обстановка и повседневная жизнь в ее широком смысле подменяются донельзя искусственной концентрацией на предмете исследования. В результате копирование, к которому мы так предрасположены, проявляется в реакции на обсуждаемую тему. Как это действует, поясню на примере проекта по разработке бренда, который я недавно завершил («политика компании» требовала проведения фокус-групп, но клиент разделял мои взгляды на недостатки этого метода). Меня попросили оценить потенциальную эффективность новой рекламной кампании, используя несколько раскадровок для видеороликов, которые состояли из рисунков и подписей закадровой речи. В одной из раскадровок присутствовала пикантная двусмысленная шутка в стиле ситкомов 1970-х. Если я показывал ее первой, у респондентов включались сексуальные ассоциации, и они продолжали видеть сексуальный подтекст в остальных сценариях, где его не было. Другие же группы не замечали в них никакого сексуального смысла, потому что я показывал им эти раскадровки перед той, где была двусмысленность. Мне удалось это предвидеть и проигнорировать откровенно предвзятые комментарии, но влияние прайминга далеко не всегда так очевидно.

В том же исследовании настал момент, когда нарочито рассудочный анализ рекламной концепции довел респондентов до утверждений, будто им нужна чисто информационная реклама: мой клиент якобы должен был просто сообщить, что существует такая-то розничная сеть и она продает то-то и то-то. Участники были уверены, что покупатели сами в состоянии решить, нужны ли им эти товары и, соответственно, покупать их или нет. Беспокойство, что заказчик может понять их буквально, вынудило меня продемонстрировать ненатуральность этой точки зрения, и потому я спросил у респондентов, какая реклама им нравится. Все как один назвали ту, которая ничего общего не имела с тем, что они требовали от моего клиента: она апеллировала к эмоциям и избегала рациональных заявлений. Возможно, еще более показательно то, что первый из говоривших вспомнил рекламу машин, и за ним остальные семеро тоже упомянули автомобильные бренды, как будто других роликов они вообще не видели.

Люди отказываются от своего мнения ради соответствия группе

Как бы ни нравилось нам считать себя инициативными и независимыми личностями, по большей части мы делаем то же, что и окружающие. Гораздо больше шансов, что мы, как тысячи других, купим книгу о путешественнике из списка бестселлеров, чем о никому не известном отважном исследователе джунглей Амазонки. Мы не можем не беспокоиться о том, что думают другие, и пойдем на многое, чтобы приспособиться.

В 1935 году социальный психолог-новатор Мазафер Шериф организовал эксперимент с автокинетическим эффектом. Участники смотрели на светящуюся точку в темной комнате, а потом их спрашивали, двигалась ли она или оставалась неподвижной, – реконструкция природного феномена, впервые замеченного астрономами, которым казалось, что звезды движутся. Когда испытуемых спрашивали индивидуально, мнения разделились поровну; однако когда их объединили в группы, люди стремились согласиться с большинством, даже если это противоречило тому, что они утверждали ранее. Позже, в личном опросе, они продолжали поддерживать точку зрения группы. Иными словами, оказавшись в окружении группы, люди склонны отказываться от собственного мнения ради любого другого, лишь бы его разделяла группа.

Легко доказать, что бессознательный эффект группового влияния существует. Попросите кого-нибудь просто стоять и куда-нибудь внимательно смотреть – вы увидите, что это мало кто заметит. Однако если еще трое или четверо присоединятся к нему, практически каждый остановится, чтобы узнать, что же там такое интересное.

Неврология еще только начинает изучать влияние группы на поведение. Одно недавнее исследование изучало механизмы,

заставляющие людей любить то, что нравится их друзьям. Неврологи провели сканирование мозга подростков на аппарате фМРТ, пока те слушали незнакомую им музыку разных жанров: каждый участник прослушал несколько композиций и оценивал, насколько они ему понравились. Затем им показывали, насколько та или иная песня популярна среди широкой референтной группы (близкой им аудитории). Чтобы исключить возможность возражений только из чувства противоречия, участникам сообщили, что после эксперимента им подарят диск с понравившимися песнями.

Как и ожидалось, ученые обнаружили, что испытуемые действительно подгоняют свои оценки под мнение «широкой общественности». И все же самое интересное было в том, как в это время функционировал их мозг. Левая и правая островковые доли большого мозга, известные как Anterior insula, активизировались у тех, кто менял свои предпочтения (показатель того, что испытуемые изменяли мнение, когда опасались, что оно не совпадает с мнением других). Активность этих участков отличается от деятельности зон вознаграждения и выгоды, и в данном случае было видно, что музыка нравилась участникам не сама по себе, – их беспокоило, если она нравилась всем, кроме них.

Пример из маркетинга, показывающий, как работают эти мыслительные процессы, – история напитка Red Bull. Его открыл австрийский бизнесмен Дитрих Матешитц во время своего путешествия в Таиланд. Тайский напиток, «прародитель» сегодняшнего Red Bull, представлял собой дешевый энергетик, который продавала фармацевтическая компания, – его пили фабричные рабочие, чтобы не уснуть у станка. Итоги дегустаций Red Bull были далеко не радужными. Исследователи рынка пришли к выводу, что ни один продукт еще не оценивали на тестировании так плохо: вид, вкус и послевкусие описывали как «отвратительные», и идея, что напиток «стимулирует ум и тело», никого не убедила в том, что к ним стоит притерпеться.

Когда продукт впервые выпустили в Австрии в 1987 году, он не был широко распространен. И все же стал популярен среди тусовщиков и сноубордистов, которые заметили «оживляющие» свойства энергетика и начали смешивать его с алкоголем. Несмотря на то что в Таиланде его пили простые рабочие, Матешитц решил, что он должен быть самым дорогим среди безалкогольных напитков, и поскольку известно, как цена может влиять на восприятие, этот шаг, без сомнения, предопределил его успех.

Из-за сложного состава ингредиентов запуск Red Bull в Германии надолго задержался, пока напиток не прошел все нормативные испытания. За это время люди стали обсуждать продукт, который видели только за границей, в Австрии. Разговоры о том, насколько он безопасен, вызвали всеобщий интерес и спровоцировали оживленные дискуссии, в основном среди молодежи, склонной к рискованным развлечениям. На следующих рынках бренд продолжил эксплуатировать такую модель эксклюзивности, специалисты тщательно следили за тем, чтобы он ассоциировался только с самыми модными местами и увлечениями, и отвергали запросы от организаций и магазинов, которые не соответствовали выбранному имиджу. Совсем недавно, в 2009-м, две шведские сети круглосуточных магазинов запретили продавать Red Bull детям младше 15 лет, – ход, который только повысил его привлекательность в глазах молодой аудитории.

Несмотря на катастрофические результаты тестирований, Red Bull пользуется огромным успехом, точно сыграв на человеческом любопытстве. Здесь сработал и прайминг, и социальная поддержка. Дело не в том, что пить его круто, а в том, что не пить – значит быть чужим среди своих. К 2006-му компания продала более 3 миллиардов банок «отвратительного» напитка более чем на 2,6 миллиарда евро.

Для маркетологов и политиков, так же как и для всех, кто хочет стать кумиром миллионов, крайне важно понимать природу массового влияния. Однако то же самое влияние незаметно

действует и в небольших специально собранных фокус-группах. Даже самое искусное модерирование не сможет отменить тот факт, что в итоге вы получите побочный продукт взаимодействия внутри группы, а не надежные данные о том, что думают люди.

Люди соглашаются с большинством

Еще в XIX веке американские продавцы поняли, что оказать давление на одного человека можно, обратившись за помощью к нескольким. Если несколько человек скажут одно и то же, другие им поверят: они могут даже поставить под сомнение свои первоначальные взгляды, заменив их общепринятым мнением.

В 1953 году Соломон Эш опубликовал результаты визуального теста. В каждой группе все, кроме одного участника, были подсадными, им Эш велел неверно отвечать на вопрос, какая из трех неравных линий совпадает с соседней. Более трети реальных респондентов изменили свое мнение в соответствии с видением остальных: для этого оказалось достаточно, чтобы всего лишь трое в группе твердо отстаивали свой неправильный ответ. Критики эксперимента Эша предположили, что настоящие испытуемые не уверены в ответе, но не хотели провоцировать конфликт. Думаю, это возражение правомерно, если говорить о широком применении открытий Эша, но готов поспорить с тем, что в подавляющем большинстве маркетинговых исследований можно ожидать от респондентов высокой компетентности в теме (если это не так, то стоит начать беспокоиться).

Позднее доктор Грегори Бернс продолжил разработки Эша на новом уровне, применив сканирование мозга. Как и раньше, группа состояла из подсадных участников, которых попросили давать одинаковые ответы, и одного не подозревающего об этом. Задачей являлось сопоставить вращающиеся геометрические формы. Сканирование мозга показало, что когда испытуемые отвечали под влиянием мнения группы, у них не наблюдалось сознательного намерения соглашаться с тем, что они услышали; вопреки своему мнению они и в самом деле начинали верить, что группа права.

Если организация сможет убедить кого-либо, что, по мнению многих, нечто стоит сделать или купить, ее ждет успех. Когда бренд «самый популярный», когда им пользуется внушительное количество людей и о нем публикуется множество положительных отзывов, такая социальная поддержка убеждает потребителя, что он стоит внимания.

В результате проведения фокус-групп часто возникает консенсус, хотя истина «на вкус и цвет товарища нет» напоминает о том, что такое совпадение вряд ли возможно. Подобная общность – порождение формата исследования, а не подлинное единство мнений. Sony Ericsson испытала это на себе, когда воспользовалась услугами фокус-групп вместе с одним из операторов мобильной связи, чтобы оценить, насколько привлекателен их новый телефон W600 для американских покупателей. Результаты исследования предполагали определить, возьмется ли оператор распространять его, а также помочь спрогнозировать уровень спроса. Потребителей модель не особо впечатлила, и оператор уже готов был от нее отказаться. Но в итоге решил, что возьмет ее, прогнозируя, что продаст всего 5 тысяч штук за первый квартал. Когда устройство вышло на рынок, за первые две недели продали 10 тысяч, а за квартал – в десять раз больше, чем ожидалось. Один из сотрудников Sony Ericsson описал это так:

«Объем невыполненных заказов и хаос в системе поставок, который из-за него начался, стали полным кошмаром. По нашим последним прогнозам, мы продали бы 75 тысяч штук, если бы смогли удовлетворить спрос».

Достаточно было двум участникам фокус-групп плохо высказаться о новом телефоне, и остальные последовали за ними. Что бы на них ни повлияло – какая-то недоработка в модели, устойчивое предпочтение конкурирующего устройства или негативный опыт использования другой модели Sony Ericsson, – случилось так, что отрицательное мнение возобладало.

Пытаясь оценить потенциальный успех нового продукта на рынке, стоит задуматься о базовых цифрах, отражающих суть вопроса. Скольким участникам фокус-группы должен был, по мнению Sony Ericsson, понравиться новый телефон? iPhone от Apple справедливо считается крупным маркетинговым успехом, и все же через год после запуска его доля на рынке коммуникаторов составляла около 10 %. Sony Ericsson никогда не стремился к такому успеху своего телефона, но даже если бы стремился, для этого было бы достаточно, чтобы всего один человек в фокус-группе решил купить его в ближайшие 12 месяцев.

Некоторые маркетологи могут сказать, что неправильно измерять потенциальный рынок продукта качественными методами. Однако такие технологии обычно используются для первоначального отбора идей перед их запуском в промышленную разработку, и поэтому продукт, который нравится всего одному из присутствующих, будет немедленно отвергнут. В любом случае те же базовые расчеты применимы и к количественному подходу: мало найдется компаний, готовых выпустить то, что намерены купить всего 5 % респондентов, хотя иногда это все, что требуется (или все, чего можно достичь) в первом квартале продаж нового продукта.

Дискуссии меняют взгляды

Еще в 1961 году Джеймс Стоунер обнаружил, что люди меняют свои взгляды после обсуждения предмета с небольшой группой. Дэвид Майерс и Гельмут Ламм провели обширное исследование групповых дискуссий и нашли существенные доказательства тому, что в самых разных ситуациях они оказывают поляризующий эффект на участников. Если люди, обдумывая вопрос индивидуально, склоняются к тому или иному мнению, в ходе обсуждения с группой оно усиливается: к концу беседы относительно слабое предпочтение или отрицание становятся намного сильнее. Самое интересное – почему так происходит. Ученые полагают, что люди вступают в дискуссию, не зная позиций других участников; они склонны считать, что их точка зрения сильнее, чем у группы, и в идеале их позиция становится еще более радикальной, чем та, которую они изначально готовы были озвучить. Когда споры в ходе группового обсуждения поддерживают их первоначальную точку зрения, люди часто меняют свою заявленную «экстремальную» позицию на более мягкую.

Нам приятно думать, что мы находимся в более выгодном положении, чем люди, с которыми себя сравниваем. Похоже, мы мысленно ведем постоянный подсчет, прикидывая, какова в среднем общественная норма, чтобы убедиться, что мы ее превосходим.

Интересно, что если читать или слушать аргументы, они воздействуют слабее, чем когда сам участвуешь в дискуссии. К изменению мнения приводит процесс активного проговаривания и переформулирования мысли: пытаясь выразить ее для других, мы убеждаем себя собственными доводами. Собственно, усиление влияния путем раздувания дебатов вокруг темы или бренда как раз и делает вирусный маркетинг и политические блоги настолько эффективными. Если грамотно подать тему и правильно поджечь запал, результат может поразить.

Еще одна проблема фокус-групп – банальность вопросов, которые на них обсуждаются. Одно дело яростно отстаивать свою правоту, когда споришь с незнакомыми людьми насчет смертной казни или политических проблем на Ближнем Востоке, но ведь упаковка для кукурузных хлопьев или вкус нового печенья не вызывают подобной страсти. Исследования, изучавшие содержание дискуссий, показали, что самые значительные перемены во мнениях случаются, когда тема заурядна, а выдвигаемые в ее защиту доводы оригинальны. Многие фокус-группы сами создают точку зрения, которую не разделит бы ни один из их участников в реальной жизни.

Убедительный голос в толпе

Часто модераторы стараются привести группу к согласию по разнообразным темам: восприятие бренда покупателями, достоинства нового продукта или привлекательность рекламной кампании. Если несколько участников высказывают похожее мнение, кажется обоснованным предположить, что это мнение поддержат и все остальные, и посчитать его общепринятым. Однако социальные психологи экспериментально доказали, что всего один человек, несколько раз повторивший одно и то же, оказывает почти такое же влияние, как и несколько независимых мнений.

Тот, кто прислушается к группе, рискует, что его убедит одна повторяющаяся точка зрения. Компании, размещающие рекламу, это давно знают: эффективность рекламного сообщения напрямую зависит от того, сколько раз его услышат.

Способ, которым кто-то из группы заявляет свою точку зрения, также может кардинально повлиять на мнение остальных. Когда утверждение преподносится как нечто само собой разумеющееся, люди сразу же пересматривают свои взгляды и намерения.

Как убедительно может звучать всего один голос, иллюстрирует увлекательная статья Роберта Харли, редактора The Absolute Sound, журнала о дорогой аудиотехнике. Он описывает слепой аудиотест, проведенный Шведским радио, сотрудники которого хотели установить, на какой из нескольких низкоскоростных кодеков (систем для преобразования звука) можно перевести FM-вещание в Европе. Был тщательно разработан «двойной слепой с тройным стимулом и скрытыми ссылками» тест, в котором каждый из 60 слушателей-«экспертов» должен был сделать 20 тысяч оценок, сначала прослушивая необработанную музыку, а после этого две по-разному обработанных версии той же композиции, – им нужно было определить, какая из них обработана кодеком. В итоге Шведское радио сократило выбор всего до двух кодеков, каждый из которых

признали достаточно качественным для того, чтобы заменить аналоговое FM-вещание. Казалось, что проведен крайне тщательный, совершенно безошибочный и очень достоверный тест.

Однако после этих выводов Шведское радио послало обработанную новым кодеком запись известному эксперту по цифровому радио Барту Локанти, который прослушал трек, зная, что он подвергался сжатию. Он тут же определил, что сжатие привело к искажению звучания. Когда он сообщил Шведскому радио о своем выводе, сотрудники без труда смогли сами в этом убедиться. За несколько минут он определил то, что не заметили во всех тех слепых тестах. Независимо от собственных выводов всех этих людей, единственный голос смог заставить всех изменить свое мнение.

Такие факты подрывают авторитет фокус-групп как объективного средства узнать, что думают в обществе. Понимая, как сильно на людей могут влиять окружающие, особенно если это эксперты или известные личности, которые им нравятся, можно сформировать восприятие вашего бренда. Например, в начале 1990-х топ-менеджеры ресторанов Pizza Hut захотели повысить известность бренда. Они с успехом использовали в рекламе разных знаменитостей – от супермоделей до автогонщиков. В результате люди, которые раньше не ходили в эти рестораны, стали думать о них лучше, и продажи поползли вверх.

И наоборот, на фокус-группе одна хорошо аргументированная, оригинальная или авторитарная точка зрения может поколебать все итоги обсуждения. Формат фокус-группы, когда объявляется какая-то тема или вопрос и ведущий предлагает всем участвовать в обсуждении, подразумевает, что самый заинтересованный или уверенный в себе участник выскажется первым. Так появляется лидер, чье мнение часто влияет на реакцию остальных.

Подводные камни группового мышления

Когда группа людей совместно принимает решение или вместе пытается прийти к соглашению о чем-либо, возникает риск группового мышления, феномена, который впервые описал американский психолог Ирвин Дженис еще в 1970-х. Он понял, что группа способна относиться к своему коллегиальному решению недостаточно критично и слишком сильно подчиняться преобладающей точке зрения.

Как он объяснил, это привело к нескольким политическим фиаско (таким как Перл Харбор, Карибский кризис и попытка замять Уотергейтский скандал). Как представленная лордом Батлером в 2004 году сводка об отсутствии в Ираке оружия массового уничтожения, так и доклад Пэта Робертса^[11] указывают на то, что в свое время именно групповое мышление сыграло роковую роль в ошибках, повлиявших на решение о вторжении в Ирак.

При разговоре о том, что оказало влияние на принятие этих печально известных решений, можно провести параллель с потребительскими фокус-группами. Дженис выделил восемь симптомов группового мышления.

1. Иллюзия неуязвимости провоцирует неоправданный оптимизм, который толкает к риску. Трудно представить более неуязвимую общность, чем фокус-группа. Если им нравится продукт, реклама, да все что угодно, они ничтоже сумняшеся даже скажут, почему это надо продавать за кило. На самом же деле, согласно этическому кодексу Общества маркетинговых исследований, необходимо четко разграничивать продажи и исследования.

2. Склонность любого коллектива к рационализации отвергает предостережения (которые могут поколебать мнение группы), вместо того чтобы отнестись к ним внимательно. Многие модераторы стремятся, пусть даже бессознательно, привести группу к консенсусу (хотя бы потому, что так проще писать отчет). Добавьте

к этому влияние прайминга и склонность цепляться за свои слова, чтобы нас не сочли непоследовательными (известная теория когнитивной последовательности), – и пристрастие к коллективной рационализации станет совершенно очевидно.

3. *Безусловная уверенность группы в своих высоких моральных принципах заставляет ее членов упускать из виду последствия своих действий.* По моему опыту, на фокус-группе все озабочены в основном тем, как выглядят в глазах незнакомцев, которые их в данный момент окружают. Все усложняется тем, что любые выводы фокус-группы для респондентов никаких последствий не влекут. Интересная идея – обязать участников материально отвечать за результаты, но тогда они начнут критиковать все подряд!

4. *Принцип «кто не с нами, тот против нас»: привычка думать о людях, противоречащих группе, в уничижительном ключе.* Приверженность к тому, что утверждает большинство (каким бы ни был предмет изучения), может нивелировать идеи, которые стали бы убедительны в других обстоятельствах.

5. *Прямое давление на оппозицию: членам группы не позволяют высказывать аргументы, идущие вразрез со взглядами группы.* А ведь немногие станут отстаивать свои принципы перед теми, кто придерживается противоположного мнения, по вопросу, который они считают не очень важным или абстрактным.

6. *Самоцензура – внутреннее отсеивание идей, которые отклоняются от общего курса.* Я уже упоминал поляризующую природу группы. Стремление ко всеобщему согласию принимает разные формы, и можно только догадываться, насколько сильно нужно верить в свою точку зрения, чтобы осмелиться разрушить гармонию.

7. *«Молчание – знак согласия»: иллюзия единства среди членов группы.* Очень редко, если это вообще бывает, модератор активно добивается, чтобы каждый присутствующий высказал свое мнение, – не в последнюю очередь потому, что это нарушит плавный ход дискуссии и создаст противоестественное взаимодействие, которое

помешает основной цели фокус-группы (подтолкнуть участников к разговору по теме).

8. *Самозванные «защитники»*, охраняющие мнение группы от нежелательной информации.

Оставляя в стороне пункт 8 (я считаю, его допускают только худшие из модераторов) и 2 (мне он кажется маловероятным), есть все основания полагать, что остальные шесть симптомов, описанных Дженисом, присутствуют на фокус-группах. Потому что слишком уж часто их выводы оказываются неверными.

Само собой разумеется, как мы обсуждали в главе 3, обстановка, благодаря которой несколько потребителей оказываются в одном помещении с целью что-то обсудить, имеет мало общего с естественной средой, в которой они принимают решение о покупке. Искусственное и довольно длительное привлечение внимания к вопросу искажает его. В этом случае велики шансы упустить из виду саму суть – как потому, что реакция потребителя обусловлена совсем другим уровнем мышления, так и потому, что неопределенность дискуссии подразумевает, что кажущиеся неважными моменты ускользнут от внимания. И все же (как будто этого недостаточно!) маркетологи словно сговорились сделать обстановку фокус-групп еще более неестественной: они используют комнаты наблюдения.

Удобство (по-прежнему) важнее истины

Если все аргументы и научные доводы, которые я привел ранее, убедили вас (очень на это надеюсь), что обстановка влияет на мысли и поведение людей, вас не удивит то, о чем пойдет речь далее. Тем не менее из-за широкого использования комнат наблюдения и того, как вопиюще их любители пренебрегают законами человеческой психологии, я упомяну о них в этой книге.

Да, некоторые доказательства силы воздействия бессознательного на наше поведение и наша неспособность рассказать об этом не очевидны сами по себе. Более того, довольно неприятно признавать, насколько велика иллюзия сознательной воли (по выражению Дэниела Вегнера). И все же я не верю, что большая часть недостатков, свойственных комнатам наблюдения, может быть настолько незаметна, – во многих отношениях они служат примером искусственности, принятой в маркетинговых исследованиях. Все равно как если бы кто-то специально задумался: «Как бы мне так изобрести способ узнать мнение людей, чтобы оно было как можно дальше от реальности?»

Для непосвященных: комнаты наблюдения – это специально отведенные помещения рядом с комнатой для исследования, в которой обычно 10–12 удобных кресел, столик для кофе и телевизор, чтобы показывать материалы, стимулирующие обсуждение, – например, рекламные ролики. Одна стена в ней почти полностью занята двусторонним зеркалом (иногда его называют односторонним, что сбивает с толку), по другую сторону которого как раз и находится то самое помещение, откуда несколько человек могут наблюдать за происходящим, оставаясь невидимыми для респондентов. Звук идет через микрофоны в комнате участников, где расположены одна-две видеокамеры для записи беседы.

«Ну и что из того?» – можете подумать вы. Но чтобы респонденты не могли заметить наблюдателей, комната исследования должна

быть очень ярко освещена, а наблюдателям надо сидеть в полутьме. Обращая внимание на камеры и микрофоны, респондентов предупреждают (на словах и специальными объявлениями на стенах), что их беседа записывается. Кто из нас, положив руку на сердце, искренне верит, что при всем при этом сможет вести себя абсолютно естественно? В Великобритании более 150 таких комнат наблюдения, а в США более 600, работа там стоит несколько сотен долларов за просмотр каждой группы. Некоторые крупные организации пользуются ими так часто, что потратились на собственные.

Будь готов!

Сами комнаты наблюдения создают проблемы еще до начала дискуссии. Перед тем как респонденты окажутся в искусственной обстановке ярко освещенной комнаты с удобными креслами, им еще нужно туда попасть. Если вы немного понаблюдаете, как люди передвигаются из одного места в другое, то увидите, что их скорость меняется. Они бессознательно регулируют ее, о чем бы ни думали, пока идут, – туда ли они направляются, не опоздают ли, что вообще там будет происходить, – пытаюсь представить, в какой обстановке окажутся. Хорошие дизайнеры пользуются этой особенностью, чтобы интерьер помогал добиться нужного поведения: в торговом зале таким способом можно подтолкнуть людей быстрее посмотреть как можно больше товаров и провести максимум времени в магазине. Но большинство мест, оборудованных комнатами наблюдения, производят такое впечатление, будто вы пытаетесь проникнуть в секретный правительственный бункер! Респонденты, приходя на исследование, должны назваться по громкой связи невидимому секретарю. Затем следуют бесконечные коридоры и лестницы, через которые им нужно попасть в приемную, или, как в одной крупной производственной компании, к лифту, в котором надо проехать еще семь этажей.

Насколько мне известно, никто пока не изучал, каким образом такое начало влияет на то, что потом говорят люди, но, зная, что многочисленные незаметные факторы среды определяют человеческую реакцию, сложно отрицать, что влияние отсутствует. Даже если эти трудности вскоре забываются, наличие зеркала, присутствие других людей, записывающее оборудование и яркость освещения значительно меняют образ мыслей участников.

Волшебное зеркало

Возможность увидеть себя со стороны тоже влияет на мысли и поведение людей. Многих удивляет (меня, например, неприятно удивляет), как они выглядят на видео, потому что когда мы осознанно смотримся в зеркало, то видим себя совсем не так, как выглядим на самом деле. Если мы психически здоровы, то не замечаем неприятные черты и сосредотачиваемся на том, что нам в себе нравится. Если же нет, мы либо видим только негативное, либо же нравимся себе настолько, что становимся невыносимы для окружающих. Из-за этого люди могут покупать одежду, которая им не идет и не нравится на других, – просто потому, что видят себя с выгодной стороны, когда ее примеряют. Тот же механизм, хоть и доведенный до крайности, позволяет анорексикам смотреть на себя и считать, что им нужно еще немного похудеть.

В этом смысле зеркало комнаты наблюдения – неприятный и нежелательный предмет для всех, кто сидит перед ним, ведь оно наглядно демонстрирует респондентам их бессознательные ужимки и странности.

«Разве это может что-то изменить?» – слышу ваш вопрос. Свидетельства говорят, что может. Проведя уйму времени в наблюдениях за покупателями в магазинах, Пако Андерхилл увидел, что когда люди проходят мимо сверкающих поверхностей, они замедляют шаг, но если вокруг слишком много зеркал, это их дезориентирует. Артур Бимэн с коллегами провели эксперимент на Хэллоуин, чтобы посмотреть, как наличие зеркала влияет на то, сколько конфет берут дети, которые не знали, что за ними следят. Оказалось, что те из них, кто видел свое отражение, гораздо реже пытались взять больше, чем им разрешили. В другом эксперименте выяснилось, что перед зеркалом люди намного лучше справлялись с копированием иностранного текста. А Динеру и Уолборну удалось сократить количество студентов, которые жульничали на экзамене,

прося дополнительное время, с 70 % до 7 %: все, что для этого потребовалось, – это повесить зеркало в аудитории.

За нами следят

Если люди ведут себя иначе, когда видят себя со стороны, неудивительно, что они меняются, когда знают, что на них смотрят другие. Помимо того, что у них повышался самоконтроль и самосознание (как и ожидалось), я также обнаружил, что они становятся более агрессивными и враждебными, особенно мужчины. Исследования, проведенные анестезиологами, показали, что пациенты, которым сообщали, что за ними наблюдают, вели себя по-другому во время и после операции, и даже болевой порог у них менялся (те, за кем наблюдали, испытывали меньше боли).

Свет в конце тоннеля

Яркое освещение комнаты, которое позволяет двустороннему зеркалу выполнять свое предназначение, тоже влияет на участников фокус-групп. Невозможно сосчитать количество исследований, в которых изучалось, какое воздействие оказывают уровень и тип освещенности, в том числе и эксперимент на фабрике Хоторна (о котором – чуть позже).

По сути, нашим организмом управляет уровень света, и мы живем, подчиняясь циркадному ритму, который повторяется примерно каждые 24 часа и включает циклы сна и бодрствования, колебания температуры тела, выработки гормонов и готовности к действию. При такой глубинной связи света с нашей физиологией неудивительно, что исследования обнаружили, как поведение и настроение способны меняться в зависимости от уровня освещенности. Так, яркий свет ассоциируется с большей вовлеченностью и в рабочей обстановке повышает производительность. В одном исследовании выяснилось, что чувствительность к неприятному шуму повышалась вместе с увеличением интенсивности освещения.

Рецепт ошибки

Суммарное воздействие деталей обстановки помещений и самой комнаты наблюдения приводит к гиперсознательности, которая нехарактерна для обычного поведения покупателей. Вход в здание через системы контроля, когда нужно осознанно сформулировать цель своего визита; путешествие по незнакомым коридорам в комнату, где респондентам сообщают, что их беседу снимают на видео и записывают; наблюдение разговора со стороны невидимыми незнакомцами; нахождение в ярко освещенном помещении с огромным зеркалом – вряд ли при таких обстоятельствах можно получить доступ к мыслям потребителей. Если только прямо за спиной у каждого респондента поставить еще одного молчаливого наблюдателя – иначе мне трудно представить обстановку, более далекую от реальности, в которой совершаются покупки.

Эффект Хоторна вспоминают для подтверждения, что люди ведут себя иначе, если знают, что за ними следят. В своих экспериментах ученые смотрели, как меняется производительность работников в зависимости от разных условий труда (первоначально – от уровня освещенности). Результаты изучили в нескольких дополнительных исследованиях и предположили, что изменения в производительности могут зависеть и от других переменных. И все же интересно рассмотреть все факторы, которые могли повлиять на качество работы сотрудников фабрики Хоторна:

- уровень освещенности воздействовал на производительность труда;
- работа в команде повышала эффективность ее участников;
- наблюдение ученых влияло на уровень мотивации сотрудников;
- понимание критериев оценки работы улучшало результаты участников.

Комнаты наблюдений гарантированно обеспечивают три из этих факторов, есть все основания полагать, что присутствие (и воздействие) модератора аналогично последнему фактору.

Как надо (и как не надо) относиться к группам

Когда в Sony Ericsson осознали, сколько денег выброшено на ветер в результате проведения фокус-групп насчет W600, они пересмотрели свое отношение к фокус-группам вообще. Очевидно, до этого момента негласно считалось, что спросить мнение группы потребителей – надежное средство измерить риски. Несмотря на то что небольшое число компаний отказались от использования этого метода, практически каждое маркетинговое агентство предлагает фокус-группы как общепринятый инструмент исследования рынка. Соответственно, многочисленные продукты, услуги и рекламные кампании выходят на рынок или отклоняются на основании того, что о них скажут группы потребителей.

Иллюзии сознательного контроля подсказывают, что есть смысл обсудить наше мнение с группой незнакомцев, мы ведь мертвой хваткой держимся за свои убеждения – в конце концов, они же наши!

Большая часть аргументов против фокус-групп – а ее немало – относится к вопросам отбора респондентов. Действительно ли те, кто хочет участвовать, относятся к целевой аудитории? Или это «профессиональные респонденты», которые бесконечно ходят на такие дискуссии ради денег? Кто-то указывает на то, что для исследования, претендующего на глубину, количество времени, потраченного на каждого участника, явно недостаточно: из 12 респондентов за стандартные 90 минут обсуждения каждому достается по 7,5 минуты «эфирного времени» – меньше, чем любое введение или разминка.

При этом надо помнить, что любая группа неминуемо искажает мнение отдельных участников. Если в них люди иначе думают, если им надо очень убежденно отстаивать свою позицию перед остальными, если они бессознательно позволяют менять свои взгляды, становятся более резкими и слышат сначала мнение других,

то неважно, правильно ли набрали группу и умело ли работает модератор.

Есть много оснований считать, что информация, полученная от фокус-групп, – это побочный продукт группового взаимодействия, которое ее и произвело, а не точное отражение реакции тех же людей, когда они совершают покупку. А если учесть обыденный характер тематики потребительских исследований, любая разумная реакция или комментарий от респондента в групповой дискуссии вряд ли встретит сопротивление остальных. В психологическом смысле сам факт, что он сказал это первым, придаст его словам дополнительный вес.

Все эти проблемы усложняются тем, что я говорил в предыдущих главах насчет подводных камней искусственного самоанализа и потенциального воздействия стиля общения модератора, провоцирующего определенный тип реакции. Необходимость помочь респондентам почувствовать себя комфортно и раскрыться – рецепт поведенческой модели «Будь приятным», которая вызывает соответствующий отклик.

Если цель – получить точное представление о том, что думают покупатели, тогда, возможно, лучшее решение – вообще избегать фокус-групп. Единственный случай, когда теоретически они могли бы иметь смысл, – это если бы исследователи выразили уверенность, что смогут в точности воссоздать весь комплекс социальных влияний, характерный для данной группы людей. В таких обстоятельствах наблюдение за взаимодействием внутри нее могло бы пролить свет на истину. Но это не то же самое, что собрать несколько незнакомцев и организовать с ними дискуссию. Надо взять уже существующую социальную группу, поместить ее в максимально точно воссоздающую реальность обстановку, незаметно разместить перед ними то, что вас интересует (среди максимально возможного количества предложений конкурентов), отойти в сторонку и посмотреть, что будет дальше. И даже тогда, учитывая проблемы негласного лидерства и невольного прайминга,

которые направят обсуждение в определенное русло, на результаты нельзя положиться полностью.

Когда в Управлении почтовой связи Великобритании решили прибегнуть к ребрендингу (целью которого предполагалось создание нового фирменного стиля, отражающего роль почты в бизнесе, в том числе и на международном уровне), по сообщениям, на это потратили более 2 миллионов фунтов. В отчете было сказано, что новое название – Consignia – «было крайне положительно воспринято в ходе маркетингового исследования». Тем не менее пресса разнесла его в пух и прах – никто точно не мог сказать, что это слово значит. Хуже того, у британских клиентов сложились долгие и задушевные отношения со своей «почтой», и они мгновенно почувствовали себя так, будто потеряли что-то очень важное. А как вы уже знаете, страх потери – мощный мотив. Снова маркетологи изначально не поняли истинной сущности поведения клиентов.

Как бы там ни было, если вы жаждете узнать, о чем говорят люди, когда их сажают в ярко освещенную комнату, за которой наблюдают какие-то неизвестные личности, тогда есть смысл использовать фокус-группы. Если же нет, то их использование вряд ли поможет.

В большинстве случаев лучше всего думать о группах в контексте той роли, которую играет социальное влияние в потребительском поведении. Как мы уже выяснили, люди очень восприимчивы к праймингу и социальной поддержке. Привлекательность нового продукта или бренда напрямую зависит от того, кто скажет, что это хорошо, или кто пользуется им на глазах у всех вне зависимости от рациональной оценки его реальных достоинств.

Правда в том, что поведение потребителей, так же как и любое человеческое поведение, – порождение общества. Понять, какое сочетание обстановки и группового влияния приводит к коммерческому успеху (или его отсутствию), – примерно то же самое, что вывести волшебную формулу для продвижения новых продуктов. Но изучение групповых взаимодействий нужно

проводить ненавязчиво и только в естественной среде обитания ваших клиентов или же рассматривать в широком контексте того, как мы обычно ведем себя по отношению друг к другу. Искусственно воспроизвести его за пару часов в странной комнате с модератором невозможно.

Возвращаясь к примеру Coca-Cola, о котором я говорил ранее, эффект группового влияния стал еще одним фактором в поражении компании. Понятно, что покупатели колы не могли дать такую обдуманную, независимую и взвешенную оценку новой формулы напитка, какую вынесли участники исследования: они слышали, что говорят в СМИ, среди друзей и коллег. Начало распространяться мнение, что отказ от старого рецепта колы даже подрывает устои Америки: один газетный колумнист писал, что изменить вкус этого напитка – все равно что удалить лицо президента Теодора Рузвельта с барельефа Маунт-Рашмора. Демонстрируя достойную восхищения уверенность, топ-менеджеры Coca-Cola продолжали пользоваться благами исследований – те успокаивали их, что людям нравится новый вкус, в то время как сами люди начали чувствовать страх потери и повторять друг за другом мнение, что у них отняли что-то очень дорогое. В итоге общество решило, что ему не нравится сама идея того, что затеяла Coca-Cola, и это значило куда больше, чем то, как его граждане лично могли бы оценить новый вкус.

Понимая причины, по которым фокус-группы не могут пролить свет на мысли и действия людей, легко составить чек-лист, с которым вы станете сверяться каждый раз, как вам придет в голову мысль спросить что-нибудь у такой группы.

Фокус-группы бесполезны, потому что:

- Люди копируют друг друга
- Люди меняют мнение, если оно не совпадает с общим
- Люди соглашаются с большинством
- В ходе дискуссии меняются взгляды и предпочтения

- Один голос может изменить мнение группы

Вопросы о вашем проекте:

- Смогут ли люди его увидеть?
- Почувствуют ли, что он им нужен?
- Можете ли вы заставить говорить о нем?
- Можете ли вы привлечь достаточное количество людей с самого начала?
- Можете ли привлечь на свою сторону экспертов или звезд?

Чаще всего фокус-группы применяют, чтобы исследовать, чего люди хотят и понравится ли им продукт, стратегия или коммуникация. Раз мы отвергли этот метод, возникает вопрос: есть ли надежный способ выяснить все это?

8. Мы ждем перемен

Влияние инноваций на судьбу

Как я уже неоднократно отмечал, большая ошибка – спрашивать людей, чего они хотят. Как сказал Генри Форд: «Если бы я спросил своих клиентов, чего они хотят, они сказали бы – лошадь порезвее». Хотя некоторые наверняка с этим поспорили бы, заявив, что их вполне устраивает та лошадь, которая есть (особенно если только что ее купили). Точно так же потребителей глупо спрашивать, что они думают о новом продукте, услуге или рекламной идее, позволяя их мнению влиять на ваше. Когда маркетинговое исследование вторгается в область будущего, оно по определению бесполезно.

Большинство примеров, к которым я обращался в этой книге, включают элементы исследовательской футурологии: попытка Coca-Cola создать New Coke, которую полюбят больше прежней; прогнозы количества будущих посетителей Купола Миллениума; стремление узнать, многим ли понравится Red Bull, Baileys, мобильник Sony Ericsson или реклама пива.

Научные факты социальной психологии и нейрофизиологии, полученные за последние несколько лет, показывают, что по большей части исследования выдают желаемое за действительное. Единственное, что может гарантировать рынок маркетинговых исследований, – это то, что вы получите ответы, а не то, что эти ответы отразят реальные человеческие потребности, мотивы и желания.

К счастью, люди достаточно скептически относятся к исследованиям и, бывает, доверяют своим инстинктам, отмечают их выводы, продолжают делать по-своему, и в результате ошибки таких исследований становятся известны всем. И все же популярность этой индустрии говорит о том, что надежда подтвердить верность решения до того, как оно будет принято, берет верх над опытом.

Это вряд ли можно назвать единственным примером, когда люди выдают желаемое за действительное: религии пропагандируют такие желанные идеи о жизни после смерти, астрология – о том, что расположение планет на небе может объяснить прошлое и предсказать будущее, а гомеопатия – что чем более низкая концентрация у лекарства, тем большими лечебными свойствами оно обладает. История показывает, что мы склонны верить в то, что нам удобно, и отмечать случаи, которые доказывают несостоятельность этой веры.

Есть компании, которые понимают, что сами в ответе за свои решения и только они могут судить о том, что для их бренда правильно, а что нет. Такой автопроизводитель, как Porsche, никогда не пытался выяснить, что думают клиенты о дизайне его машин. Преимущества подобного подхода доказал пример внедорожника Porsche Cayenne SUV. Модель получила самые разные отзывы, и многие эксперты говорили, что она ужасна. И все же, оставив визуальные элементы, которые нравились владельцам 911-й модели, покупавшим внедорожники для семейных нужд у других производителей, и дав людям привыкнуть к новому дизайну, компания привела модель к успеху, и через год эта машина продавалась лучше, чем любая другая этой марки.

Радикальный редизайн 5-й серии BMW вызвал неоднозначную реакцию влиятельных критиков от автоиндустрии. Однако через пять лет многие конкуренты стали повторять в своих моделях элементы ее дизайна, а остальные ушли в ярко выраженный ретро-стиль. Немецкий автопроизводитель очень старается понять своих клиентов, но при этом знает, что не стоит полагаться на их точку зрения по поводу дизайна. Как объяснил креативный директор BMW в своем интервью Wall Street Journal в 2008-м: зачем компании спрашивать у клиентов их мнение, основанное на сегодняшних реалиях, если новый дизайн появится только через восемь лет.

Возможно, самый забавный пример исследовательской футурологии, с которым я сталкивался, это попытка ВВС исследовать,

стоит ли выпускать ремейк классического научно-фантастического сериала «Доктор Кто» (Doctor Who) – фильма о «властелине времени», который часто попадает в будущее. Сценарист писал: «Исследование сообщило, что никто не будет смотреть “Доктора Кто”. Дети сказали, что это сериал для их родителей. Родители сказали, что он скучный. Я сам думал, что его снимут с эфира через год». Маркетологи сделали вывод, что это продукт для узкой аудитории помешанных на научной фантастике. Продюсеры же проигнорировали эти заключения и запустили сериал. За последние пять лет он побил все рейтинги на BBC.

Алхимия исследований

Во многих жизненных ситуациях люди по понятным причинам не доверяют тем, кто заявляет, что может предсказывать будущее. Хотя некоторые и поддаются туманным мнениям астрологов и экстрасенсов, эти практики никогда не выдерживали научного анализа. Они процветают из-за того, что у их жертв (или, как выражаются практикующие эти темные искусства, «клиентов») нездорово развито стремление к поиску подтверждений, неважно, под каким мистическим соусом подается прогноз: они придают значение только случаям, когда предсказания сбываются, а остальные считают недоразумениями.

Маркетинговое исследование – тоже средство заглянуть в будущее. Будут ли покупать определенный продукт? Какая упаковка подтолкнет покупать его снова и снова? Вернутся ли опять клиенты в магазин, ресторан или клуб? За кого проголосуют на выборах? Все это основано на идее, что реакция на какой-то абстрактный стимул, будь то вопрос или жизненный пример, вырванный из контекста, может стать надежным показателем того, что произойдет позже, – как если бы респонденты имели способность предсказывать будущее.

Подобная вера в потребительские исследования, судя по всему, основана на одном из двух мнений: либо вы полагаете, что если спросить людей, чего они хотят, они честно ответят, и в будущем их желания не изменятся; либо если вы зададите вопрос, что они будут делать в будущем, они опять же ответят честно и затем поступят именно так, как вам сказали.

В конце 1980-х я работал в планово-исследовательском отделе одной из крупнейших британских финансово-консультационных компаний. Одна из ведущих консультационных фирм по управленческому консультированию заказала эконометрическую модель рынка недвижимости, заплатив внушительную сумму. При

помощи статистического моделирования всевозможных данных создали точную модель рынка, проиллюстрировав ее наглядным графиком с двумя почти совпадающими линиями: одна из них показывала реальную среднюю стоимость недвижимости, вторая – ожидаемую. Хотя техническое назначение такой модели анализировать уже случившиеся изменения, она стала привлекательна как возможность спрогнозировать будущее – именно этот вопрос и был в центре внимания. К сожалению, через несколько недель фондовый рынок рухнул и цены на недвижимость начали катастрофически падать: за четыре года ее средняя стоимость снизилась почти в половину (если быть точным, на 35 %). Разработанная модель не предвидела этот обвал и не могла его объяснить.

Так оправданна ли вера в способность маркетинговых исследований к предсказаниям? Могут ли потребители сказать нам наверняка, что они сделают в будущем?

Мы не знаем, о чем будем думать

В главе 1 я объяснял, что часто нашим поведением управляет бессознательное, и у нас нет к нему прямого доступа. Если мы не понимаем этого влияния, даже когда оно происходит в настоящем времени, ничего удивительного, что мы не знаем, как поведем себя в будущем.

Когда людей просят представить, как они станут себя чувствовать, если с ними случится что-то невероятное или ужасное, они неизменно преувеличивают свою предполагаемую реакцию. Многие мечтают выиграть в лотерею и полагают, что большое богатство мгновенно изменит их жизнь к лучшему. И тем не менее известно огромное количество примеров, когда обладатели крупных выигрышей (мечтавшие о том же, когда покупали лотерейный билет) сообщали, что они не чувствуют себя счастливее и что жизнь даже стала сложнее с тех пор, как они получили чек на несколько миллионов. Знаю одного человека, который унаследовал успешное производственное предприятие и огромную сумму денег. Несмотря на то что его богатство позволяло ему отдыхать где угодно, жить в восхитительном доме и ездить на машинах его мечты, он постоянно испытывал огромный стресс из-за того, что ему приходилось управлять бизнесом – к чему он совсем не был готов. Он жил в постоянной тревоге, куда бы лучше вложить эти деньги, и когда инвестировал их неудачно, то ужасно переживал из-за потерь значительных сумм. Он не предвидел всего этого, и казалось, преимущества его новообретенного богатства бледнели на фоне трудностей, с которыми ему пришлось иметь дело.

Социальные психологи экспериментально подтвердили этот взгляд на нашу способность предвидеть будущее. Похоже, в человеческой психике есть некий регулирующий механизм, балансирующий позитивные и негативные события. Люди стремятся к счастью, но как только достигают его, тут же начинают меньше

ценить; когда же с ними случается что-то печальное, они грустят не так долго, как ожидают.

Проходит время, и что бы ни случилось, мы возвращаемся к своему обычному уровню удовлетворенности. Тот же механизм, который помогает нам справляться с горем, делает и радость не такой ослепительной. Когда случается что-то непредвиденное, люди пытаются найти в этом смысл, и, пока они это делают, сильное впечатление проходит, новое становится привычным. Именно это помогает врачам скорой помощи нивелировать свой шок от первой смертельной автокатастрофы, а не позволять эмоциям от последующих несчастных случаев накапливаться.

Такие процессы нельзя предсказать или применить сознательно. Большинство из нас, уверен, хотели бы, чтобы эйфория от лотерейного выигрыша или триумфа любимой спортивной команды продлилась как можно дольше. Например, я должен был больше расстроиться, когда англичане не попали в финал чемпионата мира по футболу Евро-2008. Однако вместо того чтобы на каждом матче вспоминать об этом, я, к своему удивлению, наслаждался зрелищем, не переживая так сильно, как когда играет команда моей страны. Перед началом чемпионата я думал, что мне он неинтересен; кампании в прессе, задающие вопрос, за кого я болею, напоминали мне, что тех, за кого я болею, там не будет! Однако когда голландцы разгромили итальянцев в первом групповом матче, я вдруг увидел, что увлекательная игра, общение с друзьями из этой страны и исторически дружественные отношения Англии с Голландией – достаточно веские поводы для радости. Никогда не предполагал, что такое случится, но вскоре обнаружил, что специально стараюсь выделить время на просмотр матчей, в которых участвовали голландцы, точно так же, как делал это, когда играла английская команда.

Исследования говорят, что это нормально. Участники эксперимента, получив неутешительные результаты личностных тестов, считали, что им будет неприятно гораздо дольше, чем это

случилось в реальности, – феномен, известный как ошибка продолжительности (durability bias). Исследование Тимоти Уилсона также выявило, что футбольные болельщики одного американского колледжа думали, что почувствуют себя счастливыми от выигрыша своей команды два или три дня, но уже на следующий день возвращались к своему обычному уровню удовлетворенности.

На это можно возразить, что люди все-таки могут точно предсказать характер своих чувств: они знают, грустно им будет или весело, просто преувеличивают интенсивность этих переживаний. Но когда с помощью маркетингового исследования пытаются измерить, какие чувства вызывает, скажем, использование нового продукта, проблема в том, что как раз сила (а не наличие!) этих чувств и определит, как покупатели себя поведут в магазине. Только сильные эмоции могут изменить поведение так, чтобы люди захотели купить продукт.

Будущее через телескоп: фокализм

Представьте, что вы должны подстрелить из ружья мячик для гольфа и знаете, что он примерно в 180 метрах от вас, но не знаете, где именно. У вас отличная винтовка с мощным оптическим прицелом, поэтому стоит только найти мячик, и подстрелить его уже несложно. Но проблема с оптическим прицелом в том, что он прекрасно приближает предмет, на который вы смотрите, и очень плохо может (если вообще может) показать его в окружении. Вы сможете увидеть маленький мяч, увеличенный до нужного размера мишени, но чтобы определить место, где он находится, нужно либо увидеть его на местности невооруженным взглядом (что практически нереально), либо то приближать, то отдалять изображение в прицеле, обшаривая им окрестности до тех пор, пока мяч не окажется «в кадре».

Маркетинговые исследования, когда их используют для предсказания будущего, страдают от той же проблемы, известной как фокализм (focalism). Думая о будущем, люди не придают значения многочисленным другим событиям своей жизни, уделяя внимание только той стороне, которую рассматривают. Они слишком много размышляют, как что-то может произойти, и слишком мало – как не может и почему. Эта ошибка возникает не только в фокус-группах из-за их «фокуса» – почти каждый метод маркетингового исследования старается заставить потребителей анализировать детали процесса принятия решения о покупке.

Собирать респондентов – долго и сложно, поэтому кажется целесообразным выдавливать из них информацию всеми возможными способами, будь то глубина погружения в вопрос, продолжительность дискуссии или увеличение количества вопросов. Решения, которые приходится принимать компаниям, обычно сложны и включают в себя множество составляющих, относящихся к обязанностям различных подразделений и внешних служб:

производство хочет знать, нравится ли их продукт, маркетинг – хорошо ли примут их предложения, финансовый отдел – адекватны ли цены и так далее. Из всех этих вопросов вытекает множество других: как воспринимается каждая деталь продукта? Насколько хорошо работает? Можно ли что-то улучшить? Респондентов попросят обсудить каждый из аспектов, которые должна обдумать компания, заказавшая исследование, как бы ни было поверхностно их знание предмета на самом деле. Чем больше люди концентрируются на чем-то (по своей воле или по просьбе исследователей), тем более вероятно, что они не заметят того, что станет важным, когда запуск проекта действительно произойдет.

Власть новизны

На прошлой неделе я с детьми ходил в зоопарк. В кафе, куда мы пришли пообедать, «детская еда» продавалась в картонной коробке с изображениями животных, к ней прилагалась дешевая игрушка-зверь. После небольшой детской перепалки из-за игрушек и переговоров с доброй тетушкой за кассой оба ушли с одинаковыми пятнадцатисантиметровыми резиновыми змеями. Несмотря на копеечную стоимость, в глазах шести- и трехлетнего ребенка это были самые желанные игрушки на свете. Двадцать минут спустя, когда оказалось, что одна змея потерялась на игровой площадке размером с футбольное поле, я знал, что никакие доводы о финансовой ценности, сомнительном качестве или неаутентичном дизайне не помогут успокоить мою дочь. Я был уже готов либо прочесать всю местность с лупой в руках, либо купить еще один ненужный обед в надежде на то, что какая бы игрушка там ни оказалась, ее можно будет обменять на змею, если они еще остались. Еще больше меня расстраивало то, что я был уверен: интерес к новинке скоро пройдет. А потом я случайно нашел нашу змею. Могу доложить, что через семь дней змей я уже не видел; мои дети понятия не имели, где они, и не выказывали ни малейшего желания их искать.

Как часто бывает, черты, которые мы видим в детях, – копии наших собственных. Когда мы что-то видим впервые, это поражает нас своей новизной, которая, однако, вскоре улетучивается. Мы бы не были такими необычайно креативными, прогрессивными и успешными существами, если бы нас так сильно не тянуло ко всему новому.

Единственное, что может уравновесить тягу к новизне, – это страх риска. Однако когда нас просят что-то оценить для исследования, мы ничем не рискуем. Нам не надо ничего покупать, не надо тратить

деньги и отказываться от того, что раньше нравилось, ради того, чтобы выбрать новое.

Покончить с традициями

Мы – рабы своих привычек. Возможно, потому, что из-за естественного цикла жизни и вращения планеты наша жизнь делится на четкие отрезки времени: часы складываются в сутки, которые складываются в месяцы, те складываются в годы, и все это дополняется условно постоянной физической потребностью в питании и сне. Наши дни похожи один на другой, и многие могут с разумными оговорками предсказать, где в ближайшем будущем они окажутся и чем займутся.

Когда мы принимаем новые решения – настоящие, с реальными последствиями, а не такие, как для маркетингового исследования, – мы чувствуем тревогу. Окажется ли наше решение верным? Бессознательное выполняет свою работу, предупреждая о возможных рисках, о чем бы мы ни раздумывали. Но как только мы приняли новое решение и не испытали никаких дурных последствий от него, мы начинаем верить, что оно правильное. К примеру, когда я жил на севере Лондона, на ночь оставлял машину на улице. Когда на улице, где я жил, мест не хватало, выбирал, на какой из других могу припарковаться. Первый раз, когда выбрал незнакомую улицу, я очень беспокоился. Будет ли все в порядке? А вдруг для жителей этих убогих кварталов классно отдохнуть вечером – значит разбить мою машину? Когда на следующее утро увидел, что она цела и невредима, то почувствовал себя увереннее в выборе, и каждая ночь без случаев вандализма все больше укрепляла мою уверенность в том, что выбрал хорошее место для парковки. Очень скоро я уже не задумывался о том, на какой улице оставлять машину, если на моей не было места. В один прекрасный день, когда мне удалось припарковаться на своей, удобной, улице, я возвращался домой с вокзала и видел, как кто-то шатался около моей машины, а потом вдребезги разбил боковое зеркало.

То, что мы выбираем в реальности (в противоположность тому, что, нам кажется, мы выберем, когда нас об этом спрашивают), часто бывает самым простым решением и очень часто – тем, что мы уже много раз выбирали раньше. Это способ, которым реклама заставляет нас покупать что-то новое: много раз видя продукт в рекламе, мы постепенно привыкаем и начинаем лучше к нему относиться.

Подозреваю, бессознательное обманывается рекламой, делая вывод, что если оно с чем-то встречалось несколько раз без всякого вреда, то это «безопасно». Этот механизм «бессознательного принятия знакомого» был важен для наших предков, когда они впервые встречались с новым объектом: «Нападет ли на меня вон то белое и лохматое, если я подойду поближе?» После нескольких таких встреч объект расценивался как безопасный, и больше не нужно было тратить энергию, проходя каждый раз на цыпочках мимо овцы, – бессознательное и сознательное внимание могли перенаправиться.

В одном эксперименте Сонг и Шварц проверили реакцию на разные шрифты, давая участникам инструкции по приготовлению пищи или выполнению упражнений, написанные трудно- и удобочитаемым шрифтами. Они выяснили, что когда шрифт сложнее читался, люди воспринимали задание как более трудное, долгое и требующее больших навыков. Мы настолько озабочены поиском пути наименьшего сопротивления, что даже шрифт может повлиять на нашу реакцию.

Вот еще один интересный принцип восприятия. Когда что-то предваряется связанным по смыслу словом или визуальным образом, то становится более привлекательным. В ходе эксперимента, когда людям показывали слова «ключ» и «замок», им нравилось последующее изображение замка больше, чем тем, кому сначала показывали не относящееся к делу слово, например «снег». Такое впечатление, что при виде объекта мозг открывает доступ ко всему, что с ним связано, и когда появляется второй схожий объект,

легкость его узнавания мы воспринимаем как ощущение, что он нам больше нравится.

Но не только прямая связь между двумя предметами может обмануть мозг, заставив полюбить то, что он узнает с ходу. Лабру, Дхар и Шварц обнаружили, что из-за очень знакомого, но не относящегося к делу образа на винной этикетке – например, лягушки – вино нравилось больше, чем когда на ярлыке не было определенного и привычного изображения.

Несколько лет назад компания, у которой упали продажи, попросила меня изучить восприятие ее бренда и продукта (съедобного). Во время исследования я давал покупателям попробовать продукт, но ничего о нем не рассказывал. Реакция была ошеломляюще позитивна, и, судя по общему мнению, компания могла невероятно выиграть от запуска этого продукта – почти все, с кем я разговаривал, были готовы его купить. Однако этот продукт уже больше года продавался в заметной, отличной от всех других, упаковке, а покупатели, которые им восторгались, брали с полки привычные продукты и полностью игнорировали этот, новый.

Степень, до какой мы предпочитаем знакомое, иногда просто поражает. Анализ динамики акций показал, что как в лабораторных условиях, так и на реальной фондовой бирже для акций с простыми в чтении и произношении названиями (биржевыми кодами) прогнозы были лучше, и они действительно лучше продавались!

Еще одну сторону такой привязанности к знакомому показало нелепое, но забавное открытие, что люди чаще живут в городах или выбирают себе профессии, названия которых похожи на их имена либо произношением, либо начальной буквой. Американские исследователи Пелем, Миренберг и Джонс связывают этот иррациональный результат с нашим врожденным эгоизмом – любовью к себе и вещам, которые каким-то образом связаны с нами. Как бы то ни было, в реальной ситуации покупки (в противоположность искусственной ситуации исследования)

покупателей больше привлекает знакомое и не требующее умственных усилий, чем новое.

Попытки использовать маркетинговые исследования для прогнозов на будущее откровенно ненадежны, и все же они продолжаются. Иногда так происходит потому, что компании нацелены на то, что это сработает. Например, исследование для Pontiac Aztek не выявило, что модель недостаточно привлекательна. И наоборот, проведенное для Chrysler PT Cruiser – значительно недооценило будущие продажи. В других случаях исследованиями продолжают пользоваться, ведь многие считают остальные варианты неудобными. Опросы общественного мнения дают политикам и СМИ обширную почву для дебатов, но они бы не стали придавать им значения, если бы сравнили их безнадежную неточность с реальными результатами выборов.

Заглянуть в будущее

Когда в маркетинговом исследовании изучается что-то новое, привлекательность объекта может искусственно усиливаться за счет фокализма и безопасной новизны. Или, как показывает история Red Bull, восприятие может изменить социальный контекст, который в конце концов и сделал продукт таким соблазнительным. Футурологический подход также не может учесть, что каким бы ни был предмет исследования, его трудно опознать в реальности, в которой знакомое обычно одерживает верх, и в результате новый продукт либо совершенно не замечают, либо не покупают. Мы не можем объяснить свои прошлые поступки (о чем говорилось в главе 1), потому что не в состоянии проникнуть в бессознательное, которое ими в тот момент управляло, – поэтому предсказатели из нас тоже никакие. Стоит заметить также, что все это усложняется еще больше, когда тестируется сразу несколько новинок. При этом обязательно пойдут сравнения, и что-то неизбежно будет признано лучшим. Так что же нужно делать – если вообще что-то можно сделать?

Нужно понимать текущее состояние клиентов и знать, каким путем они к нему пришли. Конечно, учитывая все, что я говорил до этого момента, я не считаю, что для этого надо просить их самих проанализировать и объяснить свое поведение, как это делает маркетинговое исследование. Нужно самостоятельно наблюдать и истолковывать поведение своих клиентов, проводить адекватные параллели с прошлым. В этом смысле выпуск нового продукта похож на выбор подарка. Чем лучше вы знаете человека и его вкусы, тем больше у вас шансов купить то, что действительно его впечатлит, но вероятность не угодить все равно остается.

Важно отделять стадии исследования, посвященные возможной реакции, от изучающих текущее поведение. Может, и удобнее спросить, как клиенты поступают в настоящий момент, и тут же

предложить рассмотреть ваше «решение», но это бессмысленно. В зависимости от характера вопроса и стиля исследования в результате случится одно из двух. Либо вы создадите ощущение проблемы, что уже рискованно, и предложите логическое решение – но где гарантии, что его признают достойным? Или же вы заставите людей вспомнить, как они поступают сейчас, придумать этому разумные причины и сразу после этого покажете им альтернативный способ, который, о ужас, обесценивает их только что выстроенные рациональные обоснования!

Когда главный вопрос – это «Понравится ли клиентам новая версия существующего продукта, если мы завтра начнем ее продавать?», то чем более реальна обстановка, в которую вы поместите эту новую версию, тем более точную реакцию вы получите. Можно, конечно, попытаться найти ответ на этот вопрос с помощью масштабного тестирования, но тогда самое меньшее, что нужно сделать, – это вызвать у потребителя то состояние, в котором он находится в момент покупки, поместить его в «ту самую» обстановку, чтобы отразить возможные альтернативы выбора и те аспекты, которые в реальности обрабатываются бессознательным. Естественно, чем более оторван тест от реальности, тем меньше значения ему нужно придавать в процессе принятия решений.

Когда же вопрос касается настоящих инноваций, мы должны понять, что никто не сможет спрогнозировать реакцию на них лучше нас самих. Как сказал Патрик Диксон, футурист и автор книги «Бизнес-тренды» (Futurewise), пояснив это на примере своей матери, в речи перед лидерами сотовой сети MTN: «Мы слушаем своих клиентов, мы становимся к ним ближе, – слушайте мою маму, пожалуйста, но не верьте тому, что она говорит. Мы представляем себе, как она сейчас живет, а затем, используя техновидение, мы создаем будущее, в котором моя мама могла бы жить, и сами пытаемся представить, как она вела бы себя там».

Если же проект касается чего-то совершенно нового, трудность состоит не в том, чтобы спрогнозировать будущее самим, а

в прогнозировании того, как продукт и средства его продвижения повлияют на людей, что они заставят их почувствовать. Поэтому ключевой вопрос не «Какое исследование изобрести?», а «Как научить организацию быстро и эффективно тестировать новые продукты, выводить их на рынок (отдавая себе отчет в том, что они не обязательно будут успешными), мириться с финансовыми потерями и учиться на своих ошибках, когда попытки оказываются неудачными?».

9. Быстрее, выше, сильнее!

За пределами маркетингового исследования

В последние 50 лет маркетинговые исследования стали для бизнеса бесполезной тратой времени. Люди продолжают безоговорочно верить, что можно найти идеальный ответ каждый раз, когда возникает необходимость в принятии решения, стоит только задать нужной аудитории нужные вопросы. За это время многие проекты, прошедшие через маркетинговые исследования, добились успеха, хотя я подозреваю, совсем не по тем причинам, о которых говорилось в отчетах. Этих «успехов» оказалось достаточно, чтобы оправдать уверенность в том, что люди обычно знают, что думают, – уверенность, которую большинство из нас привыкло применять к себе.

Маркетинговые исследования – относительно недавнее изобретение. Прежде чем кому-то впервые пришло в голову спросить людей, чего им хочется, и сделать так, как они скажут, принято было поступать по-другому. Еще в далекие 1920-е Клод Хопкинс написал книгу «Научная реклама». Он объяснил в ней, что экспертную оценку в рекламной деятельности нужно производить, постигая основные принципы, проверяя их неоднократно тестами, сравнивая друг с другом и изучая результаты:

«Одна реклама сравнивается с другой, один метод с другим. Сравниваются заголовки, макеты, размеры, доводы и иллюстрации. В сокращении расходов на почтовую рекламу даже один процент имеет значение. Надо знать, какой способ самый лучший.

В случаях, когда получить прямой отклик невозможно, мы должны сравнивать один город с другим. Достоинства методик можно сравнивать, опираясь на их стоимость».

Хопкинс верил в научный подход, о чем говорит уже название его книги. Но верил потому, что это давало ему право строить

предположения, которые его клиенты изначально считали несерьезными, и в итоге продемонстрировать, что креативность, понимание человеческой природы и вера в преимущества рекламы оправданы. Когда ему показали неудачный бренд мыла под названием Palmolive, он вспомнил, как когда-то читал в Библии, как богатые аристократы пользовались оливковым маслом как средством ухода за телом. Его рекламу, изображающую Клеопатру, которая умащала свою кожу маслом, клиент счел недоразумением, но в результате тестирований кампания имела успех. Хопкинс стал родоначальником бьюти-рекламы.

Мы в свою очередь можем добавить к этому более детальное знание человеческой психологии. Сведений становится все больше и больше, но важно понимать, что люди по своей природе существа более или менее постоянные – меняются только обстоятельства. Как сказал Хопкинс:

«Натура человека вечна. Во многих отношениях сегодня она такая же, как и во времена Цезаря. Поэтому принципы психологии неизменны и устойчивы».

В конечном счете успех определяет не тщательность изучения клиентов, но то, насколько точно компании понимают их реакцию на происходящее в текущий момент и как быстро они могут протестировать и внедрить альтернативные варианты. Классический пример кампании Avis «Мы стараемся усерднее»^[12] объединил в себе все недостатки, свойственные исследованиям. Реклама не скрывала, что фирма занимает только второе место на рынке, и фокус-группы кампанию приняли плохо, но уверенность главы агентства Билла Бернбаха и желание генерального директора Avis Роберта Таунсенда рискнуть в итоге привели к тому, что лидер рынка Hertz впервые забеспокоился, как бы не потерять пальму первенства. Через два года Avis прекратила кампанию: тем клиентам, которые обращались в Avis, далеко не всегда нравилось, как их обслуживали. А Hertz ответила рекламой, в которой сообщала, что не случайно все считают ее компанией «номер один».

Как выразился один комментатор: «Людам все равно, что Avis очень старается, но не все равно, что в итоге выходит». Но, поскольку тот слоган стал чем-то вроде культурной сенсации, юмористы подхватили кампанию, и все шулки по поводу «номер два» стали ассоциироваться с Avis.

За тот короткий промежуток времени, в течение которого две компании оспаривали целых 10 % рынка, исследования не смогли предвидеть ни реакцию на кампанию, ни ее неудачу из-за контратаки конкурента, ни степень разочарования клиентов, неприятно удивленных плохим сервисом. Все были правы, и никто не был прав.

Критерии СОВЕТ: Насколько можно доверять информации о потребителях?

Одна из причин, почему я написал эту книгу, – это огромное количество людей, которых так или иначе касается маркетинговое исследование. Неважно, кто вы – владелец небольшого бизнеса, попросивший узнать неофициальные комментарии клиентов, или директор крупной компании, слушающий отчет исследователей, – всегда трудно соединить в голове два факта: что информация кажется вам недостоверной и что благонамеренный исследователь рынка профессионально получил ее от людей, которых вы считаете своими клиентами. Надеюсь, мне удастся объяснить, почему такое происходит.

Можно ли верить всему, что вы слышите в докладе исследователей, настолько, чтобы принять это как руководство к действию? Когда нужно отстаивать свое чувство, что лучше пойти другим путем, чем тем, который рекомендует агентство?

Традиционно вопрос доверия данным исследования – это вопрос статистики. Как я писал во введении, ничего не имею против статистических методов – на мой взгляд, это чисто абстрактные понятия, не менее правильные, чем обычная арифметика. Конечно, они уязвимы для критики. Так же как, тщательно подбирая слова, можно не сказать правды, но и не солгать, так и, применяя методы статистики избирательно, можно ввести в заблуждение. Но в случае с потребительским исследованием основная проблема вовсе не в том, насколько вероятно, повторив опрос, услышать те же ответы. Проблема в том, можно ли вообще таким образом получить достоверную информацию. Так что об избитой реплике «Сколько народу мы опросили?» лучше забыть, – недостаток опрошенных в самую последнюю очередь может стать почвой для сомнений.

И если во время доклада исследователей у вас возникает нехорошее предчувствие, как определить, откуда оно? Кто из вас плохо работает – вы или исследователь?

К счастью, оценив по пяти признакам процесс, в результате которого получены эти данные, вы можете понять, стоит ли доверять его выводам. Я предлагаю вам СОВЕТ – систему критериев, которые покажут, насколько вы можете верить результатам исследования.

1. СОВЕТ: Состояние клиентов

Когда информацию собирают втайне от покупателей, наблюдая за ними в естественной среде магазинов, их состояние регулируется само собой. Однако если исследование проводится открыто или оно вырвано из привычной обстановки, скорее всего, состояние покупателей будет совсем не таким, как в реальности.

В случае, когда исследование проводится без учета всего комплекса обычных взаимодействий потребителя с продуктом, его итоги заслуживают не больше доверия, чем если бы оно обращалось не к той аудитории. В случае, если процесс очевидно активизировал неправильное состояние – например, заставив логически анализировать то, что обычно происходит бессознательно и эмоционально, или спокойно и рассудительно рассматривать то, что, как правило, вызывает тревогу, – его итоги бессмысленны!

2. СОВЕТ: Окружение и обстановка

Еще один вопрос – в какой обстановке проходило исследование. Если данных о поведении покупателей нет, по крайней мере надо проводить его в привычном для них окружении со всеми ему сопутствующими влияниями. Это не должно являться набором факторов влияния совершенно другой обстановки, – например, когда исследование проводится не в магазине, а где-то в другом месте.

Если вопрос касается продукта, указывалась ли там его цена, упаковка и конкурирующие бренды? Окружен ли он сопутствующими товарами, которые обычно стоят неподалеку? Чем больше исследование концентрируется на какой-либо одной стороне общего впечатления о покупке, тем меньше оно отражает реальность и настоящую реакцию потребителей.

3. СОВЕТ: Временные рамки

Как ни соблазнительно верить, что детальное, глубокое и обдуманное рассуждение более надежно, чем мгновенная реакция, вы не должны поддаваться этим мыслям и поощрять исследование, которое превращает полученное за несколько секунд впечатление в 90-минутное обсуждение или 10-минутную сессию вопросов и ответов. Помните: всякий раз, когда включается бессознательное, быстрая реакция (как раз то, что происходит в первые же секунды) гораздо более убедительна. Нормальная жизнь покупателей должна определять ход исследования, а не наоборот.

4. СОВЕТ: Естественное поведение

Возможно, самый главный вопрос – являются ли результаты, в верности которых вас пытается убедить исследование, анализом покупательского поведения или нет? Это информация о том, как клиенты поступают (или уже поступили), или о том, как они сами о себе думают? Если это второй случай, то в главах 1, 3, 4 и 7 вы найдете многочисленные примеры, почему в данных такого теста стоит усомниться.

Как, надеюсь, я показал, больше всего доверять надо цифрам продаж и фактам о том, что делают покупатели. Когда эти данные собрать невозможно, исследование должно подходить к вопросу с точки зрения поведения, а не просить клиентов сознательно оценить свои взгляды и чувства – и тогда оно сможет лучше определить, какие тут действуют бессознательные ассоциации и эмоции. Подхода, который часто используется сегодня, надо избегать. Даже если, исходя из характера проекта, требуется заглянуть в будущее, я настаиваю, что единственно достоверную информацию можно получить путем анализа текущего поведения клиентов. Понимать, что футурология, в которую играет большинство маркетинговых проектов, ничего общего не имеет с истинным изучением потребителей, по крайней мере, более честно – так же как и позволять себе учиться на своих ошибках.

5. СОВЕТ: Тайное наблюдение

На чем бы ни базировалась информация – на поведении или на чем-то еще, – важно уточнить, знают ли потребители, что изучается в исследовании. Если им известен его предмет, то вероятность, что этот факт повлияет на их реакцию, невероятно возрастает. Погружение в самоанализ определенно меняет поведение людей.

Полезно скрыть предмет исследования, поместив его среди других вариантов, – например, поставить их на полку рядом, когда тестируется новая упаковка, – но еще лучше, когда участникам объявляют совсем другую цель, и они вообще не знают, что именно исследуют. Например, можно пригласить респондентов на групповую дискуссию о газетах и во время нее протестировать их отношение к новой упаковке напитка, который среди других стоит на столе, а на следующий день пригласить их снова и проверить, выберут ли они тот же продукт, и если да, то насколько быстро.

Критерии СОВЕТ – хорошее средство проверить, являются ли результаты искусственными или же точно отражают реальность. Этими критериями можно пользоваться, раздумывая, стоит ли вкладывать средства в какое-нибудь исследование.

Я только что завершил тестирование новой системы ценников в сети магазинов. Мой клиент недавно выяснил, как разные товары могут облегчить жизнь покупателей, и горел желанием узнать, как он может помочь людям выбрать то, что им нужно. Многие компании вынесли бы этот вопрос на глубинные интервью и фокус-группы, попросив покупателей обсудить, полезна ли им информация внутри магазина, и этот подход позволил бы даже протестировать альтернативные варианты. Давайте на мгновение представим, что именно так и произошло. Можно ли доверять таким результатам?

С: *Были ли потребители в нужном состоянии?* Ввести клиентов в нужное состояние можно, но большинство исследований такого типа активизирует либо критическое (состояние Родителя), либо разумное и взвешенное мышление (состояние Взрослого) благодаря специфическому характеру общения и поведению модератора.

О: *Насколько реальной выглядела обстановка?* Крайне сложно (и дорого) построить декорации магазина.

В: *Совпадало ли отведенное респондентам время со временем их обычной реакции?* Скорее всего, нет. Интервью длится намного дольше, чем посетитель читает вывеску. Можно, конечно, записать на видео его первую реакцию и по ней судить о воздействии сообщения, но чем тогда заниматься все оставшееся время?

Е: *Анализ ли это естественного поведения?* Нет.

Т: *Скрывали ли предмет исследования?* Нет, о нем сообщили открыто.

Мне кажется, такому подходу вряд ли можно доверять. Покупателей искусственно вовлекают в общение и тем самым заметно увеличивают риск, что они среагируют иначе, чем обычно. Этот подход полностью игнорирует важнейшее условие точности.

Вместо того чтобы проводить далекое от реальности исследование, мой клиент решил организовать живой тест и попросил меня помочь оценить эффект новой системы вывесок и указателей. За день, в течение которого я наблюдал за посетителями, стало ясно, что ни один из них не смотрел на новые указатели дольше, чем долю секунды. За это время сознание не успевает обработать увиденное. Я сделал вывод, что покупатели бессознательно отсеивают эту информацию, считая ее неважной, и соответственно, она не может помочь им найти и выбрать товар. Чтобы подтвердить эту догадку, я перехватывал посетителей, пока они стояли спиной к вывеске, и спрашивал, что на ней было

написано. Некоторые давали неверные ответы (озвучивали то, что их бессознательное рассчитывало там увидеть), другие не могли ничего вспомнить, а третьи вообще не знали, что она есть. Поэтому я мог со всей ответственностью доложить клиенту, что нет никакого смысла держаться за эту систему, и высказал соображения, что можно улучшить, исходя из того, что покупатели невольно высказали в своих догадках.

С: *Находились ли покупатели в нужном состоянии?* Да, образ мыслей каждого являлся в чистом виде результатом его собственных переживаний.

О: *Реально ли выглядела обстановка?* Обстановка выглядела полностью натурально.

В: *Совпадало ли отведенное респондентам время со временем их обычной реакции?* Да, его определяли сами покупатели (и измерялось оно в десятых долях секунды).

Е: *Анализ ли это естественного поведения?* Да.

Т: *Скрывали ли предмет исследования?* Да.

Даже если тестирование проходило всего в одном магазине, его результаты настолько четкие и ясные, что любые колебания в продажах можно уверенно объяснить внешними факторами.

Чтобы еще лучше проиллюстрировать, как работает эта шкала оценки, интересно измерить ее эффективность разных гипотетических исследований. Возьмем живое тестирование нового дизайна упаковки. Выпустим ее небольшим тиражом, поместим на полки подходящего магазина и измерим ее успех цифрами продаж, скрытым наблюдением за тем, как покупатели контактируют с ней (то есть потратим время на то, чтобы посмотреть, берут ли ее в руки, и т. п.), и возможно, возьмем у покупателей интервью на выходе из магазина, чтобы подтвердить или прояснить свои наблюдения, а также определить, что оказало влияние.

С: *Были ли покупатели в нужном состоянии?* Да, образ мыслей каждого – результат его собственных переживаний как до, так и во время их взаимодействия с магазином, оборудованием и продуктом.

О: *Реально ли выглядела обстановка?* Единственное, что изменилось, – появилась новая упаковка на полке.

В: *Совпадало ли отведенное респондентам время со временем их обычной реакции?* Да. Покупатели сами решали, сколько времени смотреть на полку, не зная, что принимают участие в исследовании.

Е: *Анализ ли это естественного поведения?* Да.

Т: *Скрывали ли предмет исследования?* Да.

Поскольку процесс проводился в естественной для покупателей среде, вы можете быть уверены, что получили достаточно точное представление, как новая упаковка покажет себя на рынке. Если упаковка оказалась неэффективной (по сравнению с тем, как раньше в этом же магазине продавался продукт в старой пачке, и отдельными показателями, сколько продукта в старой упаковке продано во время тестирования новой), то наблюдения за поведением покажут, брали ли ее покупатели и ставили обратно или вообще не замечали, а интервью на выходе – бессознательно или сознательно они так делали, и если сознательно, то почему. Безусловно, покупатели не напишут вам бриф на редизайн, но от них этого никто и не ждет, правда?

Второй пример. Производитель решает спросить мнение у потребителей с помощью интернет-опроса. Агентство онлайн-исследований рассылает тысячам подписчиков мейлы с просьбой пройти короткий опрос за деньги или за возможность участвовать в розыгрыше приза стоимостью в несколько тысяч фунтов. Участники сидят перед компьютерами и отвечают на серию вопросов о том, как они покупают моторное масло, а потом им предлагают оценить новый дизайн упаковки, дополненный описанием

позиционирования из 500 слов, и после этого проранжировать утверждения об отношении к продукту.

С: *Находились ли покупатели в нужном состоянии?* Скорее всего, нет. Респонденты сидели перед компьютерами, скорее всего, дома, скорее всего, вечером. Они принимали участие в опросе не потому, что им нужно моторное масло. Уровень их сознательности был повышен, потому что отвечать на вопросы – все равно что проходить тест, а не стоять в магазине, выбирая продукт.

О: *Реально ли выглядела обстановка?* Если только этот бренд не продается в основном через Интернет, и даже тогда, если его обычно покупают не после сессии вопросов и ответов, можно точно сказать, что обстановка не имела ничего общего с той, в которой принимается настоящее решение о покупке.

В: *Совпадало ли отведенное респондентам время со временем их обычной реакции?* Нет. Респонденты читали утверждения и описания, и их реакция на дизайн упаковки являлась результатом длинной цепочки вопросов касательно покупки моторного масла.

Е: *Анализ ли это естественного поведения?* Нет.

Т: *Скрывали ли предмет исследования?* Нет, его объявили заранее. С самого начала респондентам сказали, что они участвуют в опросе о моторном масле. Характер вопросов не оставил им никаких иллюзий насчет предмета исследования.

Несмотря на то что такое онлайн-исследование предоставит много информации за относительно небольшие деньги, нет никаких оснований верить, что оно отражает то, как поведут себя покупатели, столкнувшись с продуктом в магазине. Поскольку ни одно из условий выполнено не было, очень велика вероятность, что клиенты сообщили, как, по их мнению, они принимают решения и что, как им кажется, сделает продукт более привлекательным, но никто

не сможет сказать, сколько из этого выдумало их сознание. Учитывая их неправильное состояние и характер вопросов, есть все основания полностью проигнорировать эти результаты.

А теперь давайте додумаем предыдущий пример и представим, что производитель не смог договориться с ретейлером, не захотел тратиться на ограниченный тираж продукта, но хочет получить представление о том, как покупатели отнесутся к его новой упаковке, прежде чем запускать ее в производство. Понаблюдаем за покупателями в магазине, чтобы определить, как они обычно себя ведут и в каком состоянии находятся, покупая моторное масло, а потом пригласим их на индивидуальные интервью (хотя вопросы будем задавать как о предмете исследования, так и о других продуктах). Соорудим копии магазинных полок (виртуально или реально), чтобы воссоздать как можно больше визуальных деталей магазина, и поставим на них продукт в новой упаковке (среди остальных). Каждого респондента приводим в нужное состояние и просим выбрать продукты с имитированных полок, в том числе и с моторным маслом, и говорим, что им нужно заплатить за продукты, которые они потом смогут забрать. Их поведение, их вопросы о товарах, их выбор мы тщательно анализируем. После этого мы можем задать им уточняющие и проясняющие вопросы.

С: *Находились ли покупатели в нужном состоянии?* Да. Чтобы определить нужное состояние, мы наблюдали за ними, и затем вызвали это состояние в имитированной обстановке магазина.

О: *Реально ли выглядела обстановка?* Она была симитирована. Какие-то детали мы попытались воссоздать, но обстановка выглядела по-другому.

В: *Совпадало ли отведенное респондентам время со временем их обычной реакции?* Да. Респонденты выбирали товары, а не отвечали на серию вопросов.

Е: *Анализ ли это естественного поведения?* Частично. Мы наблюдали за их поведением и затем его воссоздавали, а

не спрашивали у них мнение.

Т: *Скрывали ли предмет исследования?* Мы не сказали, какой продукт нас интересует, и поместили его среди других.

В данном случае исследование соответствует трем параметрам полностью и двум – частично. Оно не так убедительно, как живой тест, но все же учитывает роль бессознательного и потенциальное влияние элементов обстановки, имитируя ситуацию покупки. Указав цену и напомнив респондентам, что им придется ее заплатить, мы обострили их чувство риска так же, как это бывает в жизни, когда они принимают реальное решение. Заметьте также, что мы избежали нарочито сознательного анализа нового продукта в отрыве от окружающих его товаров, не раскрыли цели исследования и не задавали вопросов, которые могут изменить ход мыслей.

В качестве финальной проверки полученной информации о покупателях на достоверность можно сравнить эти данные с результатами экспериментов социальных психологов. Соответствуют ли они уже известным фактам того, как бессознательное и прочие факторы управляют реакциями людей? Если это так, то результаты по крайней мере совпадают с поведенческими признаками, описанными в независимых источниках.

Цена и качество

Вас может удивить, но я не считаю традиционное исследование в стиле «спросить людей, чего они хотят, и послушать, что они скажут» совсем уж бесполезным. Я против того, чтобы полагаться на него в целях получить подтверждение правильности решения, которое предстоит принять, или хуже того – основывать на нем стратегию компании. Время от времени кто-нибудь неизбежно ответит на вопрос так, что его слова спровоцируют хорошую идею, конструктивные изменения или полезные действия. Но ключевое слово здесь – «кто-нибудь». Если бы человеческим существам в целом были свойственны такие способности к самоанализу, психоаналитиков заменили бы двухшаговой компьютерной программой, которая спрашивала бы пациентов, в чем проблема, а потом советовала бы им сделать так, как правильно.

Озарения и прозрения никогда не появлялись и не могут появляться каждый раз в процессе интервью, поэтому единственный смысл опросить как можно больше народу заключается в том, что это повышает шансы встретить человека, который действительно поможет совершить открытие. И не так уж важно, что именно он скажет: ценность его слов в том, что они запускают ассоциации в голове того, кому надо принять решение, и зарождают новые идеи.

Один вопрос не обязательно повлечет за собой проблемы, но если задать несколько, то более вероятно, что процесс исследования повлияет на ответы. Вот почему выводы широкомасштабных маркетинговых исследований с длительными интервью крайне сомнительны. И тем не менее именно количеством затраченного времени в исследовательской индустрии обычно измеряется ценность того, что она предлагает.

Действительно ли необходимо опрашивать так много людей? Нужно ли, чтобы вопросы задавал специально обученный модератор? Обязательно ли окажется полезен подробный отчет

о том, что сказал каждый опрошенный? И самое важное – сколько должен стоить такой процесс? Не лучше ли тому, кому предстоит принять решение, погрузиться в толпу интересующей его аудитории и позволить бессознательным и сознательным стимулам, связанным с предметом его сомнений, сформировать внутреннее ощущение, что ему надо делать?

С помощью умелого наблюдения и некоторых познаний в психологии можно сделать настоящие открытия в том, как и почему люди себя ведут и как можно на них повлиять. Однако так же как от автомеханика мы ожидаем больше пользы, если он прислушается к вашей машине и определит, что с ней не так, а не разберет ее на части, чтобы изучить каждую деталь, ценность исследования – не в широте его масштаба, а в способности найти проблему и предложить адекватное решение.

Добиваемся конкурентного преимущества

В будущем самыми успешными станут компании, которые интуитивно или с помощью прикладных технологий смогут лучше других понять сложное взаимодействие между сознанием и бессознательным своих клиентов. Это знание, берущее начало в нейрофизиологии и социальной психологии, помогает объяснить, почему люди ведут себя так или иначе и почему то, что казалось логичным и понравилось в оторванной от жизни обстановке, может не выдержать испытания реальностью.

Нейронауки развиваются очень быстро, но мы по-прежнему далеки от того, чтобы читать мысли клиентов или точно предсказывать их действия. Дизайнеры давно знают, что желательно сделать привлекательным торговое пространство, в котором реализуется продукт. Понимая, как радикально могут менять восприятие продукта такие, казалось бы, второстепенные детали, как цвет, запах и фактура, можно сделать гораздо больше.

Лучше разбираясь в ассоциативной природе человеческого мышления и роли бессознательных фильтров, компании получают возможность настроиться на своих клиентов и эффективнее продвигать свои товары. Традиционно маркетинг стремится удовлетворить потребности покупателей, в то время как гораздо важнее, если речь идет о покупательском поведении, уметь управлять их ассоциациями, преодолевать их страхи и избавлять от неприятного замешательства.

Природа бессознательного переноса, благодаря которому чувство, которое испытывают к одному, проецируется на другое, по сути, может сделать из ничего все. Изучая, как люди поддаются под влияние, легко заметить, что часто для успеха не нужно никакого ощутимого преимущества. Несколько лет назад я участвовал в выводе на рынок новой пиццы для Pizza Hut. В новой концепции планировали улучшить начинку: кусочки мяса должны были стать

толще, ломтики овощей – больше, а более красивый красный лук – заменить белый. Новый проект подготовили и представили руководству, и все согласилось, что в результате пицца выглядит более аппетитной. Следующие несколько недель группа разработки новой продукции работала над поиском необходимых ингредиентов и определением конечной стоимости продукта.

Когда его вместе с ценой представили на одобрение совета директоров, глава компании забеспокоился. Новые ингредиенты стоили значительно дороже, а в его планы не входило увеличивать цену пиццы. Группу разработки отправили обратно выяснять, что можно сделать. После серии совещаний, на которых показывали и обсуждали пересмотренные продукты с более дешевыми ингредиентами, совет директоров наконец пришел к решению, которое его удовлетворило. К сожалению, к этому моменту сроки намеченного запуска уже прошли, а количество начинки решили урезать настолько, что если бы кому-то пришло в голову поставить рядом новый продукт и прежний, то разница измерялась бы в миллиметрах.

Компания провела запуск и объявила на всю страну о «новом» продукте. Через несколько дней после этого нескольких из нас вызвали на срочное совещание к главе компании. Благополучно забыв о своем деятельном участии в сокращении затрат, он потребовал объяснить, почему менеджеры ресторанов утверждают, что новая пицца ничем не отличается от своей предшественницы.

Если бы компания провела стандартное сравнительное исследование, трудно представить, что она могла прийти бы к какому-либо другому выводу, кроме того, что «новая» пицца совершенно такая же, как прежняя. В этом случае почти наверняка она бы отказалась от вывода на рынок новоиспеченного продукта. Однако под впечатлением от рекламы и промоакций с участием знаменитостей публика хотела его покупать, и запуск оказался успешным. Компания невольно провела живое тестирование проекта, который отклонила бы в результате исследования.

Ввести в практику недорогие, но показательные живые тесты гораздо важнее, чем собирать фокус-группу. Для этого требуется учитывать незаметные детали, которые так часто влияют на поведение потребителей. Во многих самых интересных экспериментах в социальной психологии используется контрольно-испытательный подход, когда без ведома испытуемых ученые меняют разные условия и наблюдают за реакцией на них. Такой подход позволяет установить, например, что изменение одного слова на вывеске может кардинально увеличить количество подчиняющихся требованию, будь то просьба не опаздывать на прием врача или повторно использовать полотенца в отеле. Или что правильно написанное извинение может гораздо эффективнее успокоить разгневанных покупателей, чем возврат им денег.

Пример компании, которая очень успешно пользуется преимуществами применения живых данных, – крупнейший в мире ретейлер модной одежды Inditex (в состав которого входят такие бренды, как Zara, Bershka и Massimo Dutti). Эта компания тщательно отслеживает продажи новых поступлений и пользуется данными, которые добровольно предоставляют ее магазины, так серьезно, что почти половина коллекций создается и адаптируется в течение каждого сезона. В сущности, у них ежедневно проходит живое тестирование в более чем 4 тысячах магазинов в 73 странах, и они просто помешаны на изучении каждой детали: не только какие модели продаются, но и какого цвета, размера, фасона. Поскольку маркетинг, дизайн и производство нацелены постоянно реагировать и адаптироваться к отклику, компания может продолжать выпускать успешные линии, расширять и продвигать так, чтобы их заметили, а те, которые продаются плохо, быстро снимать с продажи и заменять другими, не рискуя переполнить склады излишками. В дополнение к беспрецедентной скорости обратной связи, которую предполагает такой подход, компания привлекает своих сотрудников как экспертов в деле общения с покупателями, а не перекладывает эту роль на исследовательские агентства. Понятно, почему

исполнительный директор Inditex уверен, что менеджеры магазинов ценят возможность внести свой вклад в успех компании и соответственно лучше работают.

Мы стоим на пороге удивительного времени понимания потребителей. Исследования в области социальной психологии и нейросканирования, а также множество технологий, которые незаметно отслеживают поведение покупателей, открывают много нового о том, что люди делают и почему. Но технологии также заманивают в ловушку быстрого сбора мнений клиентов, пренебрегая их достоверностью, апеллируя либо к нашей тщеславной идее сознательной воли, либо к желанию ставить удобство выше точности.

В конце концов организации, которые избавятся от своей безосновательной веры в традиционный подход к маркетинговым исследованиям, очень от этого выиграют. Понимая, что потребители не имеют возможности рассказать нам, как они себя ведут и что будут делать, и развивая альтернативные способы оценки и тестирования, мы можем стать нашим клиентам намного ближе, чем сейчас. Награда за отказ от предрассудков – возможность гордиться собственным успехом и учиться на своих ошибках. Так же как вы получаете повышение не потому, что звезды так сложились, а потому, что хорошо работаете, новый продукт заслуживает выхода на рынок не потому, что понравился на фокус-группах, а потому, что он может изменить жизнь.

Конечно, когда на исследования опираются как на костыли, стремясь с их помощью снизить риск, двигаться вперед без них может показаться поначалу неудобно. И тем не менее, как мы уже поняли, это не вопрос «все или ничего»; дело, скорее, в том, чтобы заново оценить, что может и что не может быть утверждено потребителями. Понять, что путь к их мыслям кроется в изучении того, что они делают сейчас, а не что говорят, когда их просят об этом подумать.

Безусловно, ни одна компания не демонстрирует пользу такого подхода лучше, чем Apple, которой удалось осознать важное различие между необходимостью быть в контакте со своими клиентами и попытками превратить их в репрезентативные данные. Вряд ли кто-то сомневается в способности Apple создавать продукты, которые находят отклик в сердцах покупателей, хотя Стив Джобс сказал в интервью журналу Fortune: «Мы не проводим никаких маркетинговых исследований». Это компания, в которой работают точно такие же люди, как и те, для кого они трудятся, поэтому они создают продукты и услуги, которыми сами искренне восхищаются, а потом продвигают их с заразительным воодушевлением и убежденностью.

Послесловие

Незадолго до отправки этой книги в типографию издатель обратил мое внимание на опрос, разосланный по издательствам. Одно американское книжное агентство, занимающееся рекламой книг, заказало исследование того, что ошибочно называют «поведением покупателей книг». На самом деле это были ответы на онлайн-анкету. Результаты подтверждались внушительными цифрами: оценка гласила, что в данных 5500 анкет предел погрешности составлял 1,6 % при 95 %-ном пороге вероятности. Выборка респондентов представляла собой срез взрослого населения США в целом, и этим следовало убедить получателей отчета исследования в показательности его итогов.

Однако если оценить результаты системой критериев СОВЕТ, которую я привел в прошлой главе, они бесполезны. Не сделано никакой попытки определить состояние, в котором обычно находится человек, когда покупает книги, хотя всем известно, что разные жанры и разные цели вызывают разное отношение к покупке. Студент, которому нужен учебник, думает совершенно иначе, чем человек, который коротает время в аэропорту и ищет, чем бы развлечься.

Обстановка опроса стала абстрактным пространством компьютерной анкеты – экран, заполненный буквами и окошками для «галочек», – и в ней даже близко не оказалось скрытых факторов влияния, которые обычно воздействуют на покупателей книг.

Время, в течение которого обдумывались ответы, определялось тем, как люди реагировали на вопросы. Поскольку никто не попытался определить, как покупатели обычно размышляют о том, какую книгу купить, нам остается только догадываться, сколько времени у них на это уходит.

Кроме заголовка, в опросе не оказалось ничего от анализа данных поведения – он состоял из того, что участники сами говорили о своих предпочтениях и привычках в покупке и чтении книг.

И наконец, исследование проводилось полностью открыто: любой, кто заполнял анкету, должен был сразу понять, что оно хочет узнать, а также не забывать о том, как воспримут его ответы. Более того, в приглашении к опросу говорилось, что он касается покупки книг. По всей вероятности, тех, кого чтение не интересует, не заинтересовал бы и опрос.

Так что если рассмотреть это исследование через критерии СОВЕТ, оно и ломаного гроша не стоит. Но даже невооруженным глазом видно, насколько бессмыслен этот опрос.

Независимые магазины назвали самыми любимыми местами покупателей книг, несмотря на то что их продажи составляют всего 10 % дохода в отрасли. Учитывая, что цены в них более высокие, чем в сетевых и онлайн-конкурентах, их обороты почти наверняка ниже. Компанию, заказавшую исследование, настолько удивили итоги, что она провела его повторно (точно таким же способом) – и получила те же результаты. Однако вместо того чтобы прийти к выводу, что люди постоянно говорят то, что не подтверждается их поступками (это поставило бы под сомнение все исследование), компания решила, что у независимых книжных магазинов «доля рынка ниже, чем доля узнаваемости».

В следующей неуклюжей попытке вычислить то, что вычислить нельзя, опрос исследовал, какие факторы влияли на «маркетинговую осведомленность» респондентов. Имея в виду очевидную способность людей поддаваться влиянию бессознательного, разве можно ожидать, что их выбор из предложенного списка маркетинговых инструментов точно отразит хоть что-то, действительно воздействующее на их решение о покупке?

Результаты вопроса о факторах маркетингового влияния пытались заставить нас поверить, что примерно треть покупателей обращаются к сайтам и блогам авторов книг. Искренне сомневаюсь,

что трафик этих сайтов так высок, что в количественном отношении соответствует трети аудитории книжных магазинов, и еще больше сомневаюсь, что большая часть этого трафика приходится на время до покупки. В любом случае куда полезнее проверить достоверность этой статистики на случайной выборке авторов, чем вкладывать деньги в сайты и блоги только на основании обобщенных заявлений, сделанных в опросе, доказавшем свою несостоятельность.

Составители опроса также не смогли удержаться от бесполезных прогнозов на предмет электронных книг и их читателей: станут ли люди их покупать, сколько таких книг может продаваться и по какой цене, нужен ли вариант «два формата в одном»? В тот самый день, когда ответы на эти вопросы упали во «входящие» моего издателя, Стив Джобс стоял на пресс-конференции в Сан-Франциско, представляя новый iPad от Apple. Я надеюсь, что обычные бумажные книги все-таки это переживут, но когда компания запустила свой магазин iBooks, аналогии литературы с музыкой стали очевидны. Война между традицией и удобством уже развязана, и надо быть очень смелым издателем, чтобы не подготовиться к переменам на рынке.

Казалось бы: такой опрос можно провести только для собственного интереса и самообмана, но издатели по-прежнему ломают головы над тем, почему продажи падают, кампания в поддержку независимых книжных магазинов не имеет успеха, и они уступают свою долю рынка обычным людям, которые у себя дома без всякого труда переводят в электронный формат книги, которые издательства так долго и тщательно проверяли и готовили к публикации. С другой стороны, издатели могли бы посмотреть, как колеблются реальные показатели продаж, и подумать, что можно добавить к стандартному процессу по выведению книги на рынок. Для начала они могли бы потребовать у Apple отграничить в ее магазине лицензионные издания от самодельных. Как минимум они могли бы постараться убедить iBooks показывать информацию об издательствах. Они могли бы начать укреплять известность

собственных брендов, чтобы те что-то значили для покупателей и влияли на их выбор. Они могли бы также подумать, как превратить свои, по большей части устаревшие, сайты в такие, которые читателям стало бы приятно посещать и, возможно, даже делать на них покупки.

Несомненно одно: только отличая фальшивые исследования от настоящих открытий в области потребительского поведения, любая компания может увеличить свои шансы на успех.

Благодарности

Невозможно писать книгу о важности бессознательного и нашей неспособности распознать, как оно влияет на наше поведение, и не понимать, что никаких слов не хватит отблагодарить всех, кто внес свой вклад в ее создание. Тем не менее я оставляю за собой право на попытку сказать спасибо людям, которые так или иначе повлияли на этот проект.

Джей Райт показал мне на собственном примере, что секрет написания книги состоит в том, чтобы произнести вслух все, что ты хочешь сказать, а потом сесть и записать это. Звучит банально, понимаю, но сам вид того, кем я так восхищаюсь, оказался последней каплей в моем бессознательном желании его копировать.

Считаю, что мне крайне повезло наткнуться на книгу Кевина Хогана «Психология влияния» (The Science of Influence)^[13] на Amazon.com, и еще больше повезло, что впоследствии он согласился стать моим наставником, – как же много он сделал для того, чтоб я ее начал, закончил и довел до публикации! Я также очень польщен, что он написал предисловие.

«Клиентология. Чего на самом деле хотят ваши покупатели» почти наверняка не появилась бы, если бы меня не направлял и не вдохновлял Фрэнсис Беннетт, чье участие – еще одно свидетельство моей удачливости. Когда я спросил родителей своей жены, Адама и Аннабель Ридли, не знают ли они какого-нибудь издателя, который может дать мне совет, я надеялся, что среди их знакомых есть кто-то, кто уделит мне несколько минут по телефону. Я и представить себе не мог, что они познакомят меня с тем, у кого такой обширный опыт в издательской индустрии и кто так щедро поделится знаниями. Поскольку Фрэнсис всегда с готовностью отвечал на любой мой вопрос, весь процесс от написания книги и до ее публикации,

который, как мне кажется, пугает большинство писателей, оказался на удивление приятным.

Когда я писал эту книгу, отец воодушевлял меня, первым читал главы и работал на телефонной горячей линии, поучая меня «как вот это слово по-другому сказать», – и его поддержка просто бесценна. Так же как и помощь моей семьи, которая предоставила мне все возможности для того, чтобы писать. Несмотря на то что мои дети, Джордж и Марта, только пошли в школу, они подали мне чудесный пример, написав несколько собственных книг гораздо быстрее и гораздо спокойнее, чем я (в свое оправдание могу только сказать, что их сказки о плюшевом медведе значительно короче).

Многие другие внесли в этот проект вклад способами слишком разнообразными, чтобы я мог их здесь перечислить (не вдаваясь в подробности, я меньше рискую пропустить какую-то сторону их участия): Стивен Барнс, Дэвид Барлоу, Эйприл Бразуэлл, Стив Чемберс, Дин Ченс, Дуэйн Каннингэм, Ричард Грейвс, Брайан Гриффитс, Дж. П. Харроп, Джон Хо, Кэтрин Риквуд, Дж. Дж. Джеллопи, Линн Лейн, Лайза МакЛеллан, Роб Нортроп, Дэррил Пэйс, Дэвид Парнелл, Митч Реом, Боб Сеймур, Хью Терри, Натан Уайтхаус и Майкл Райт.

Ник Брили, Эрика Хейлман и Салли Лэнсделл поняли, что именно я пытаюсь сказать, и помогли мне выразить это лучше. Их советы были доходчивы и полезны, и если некоторые из них я сразу не оценил, то в этом виноват, безусловно, я, а не они.

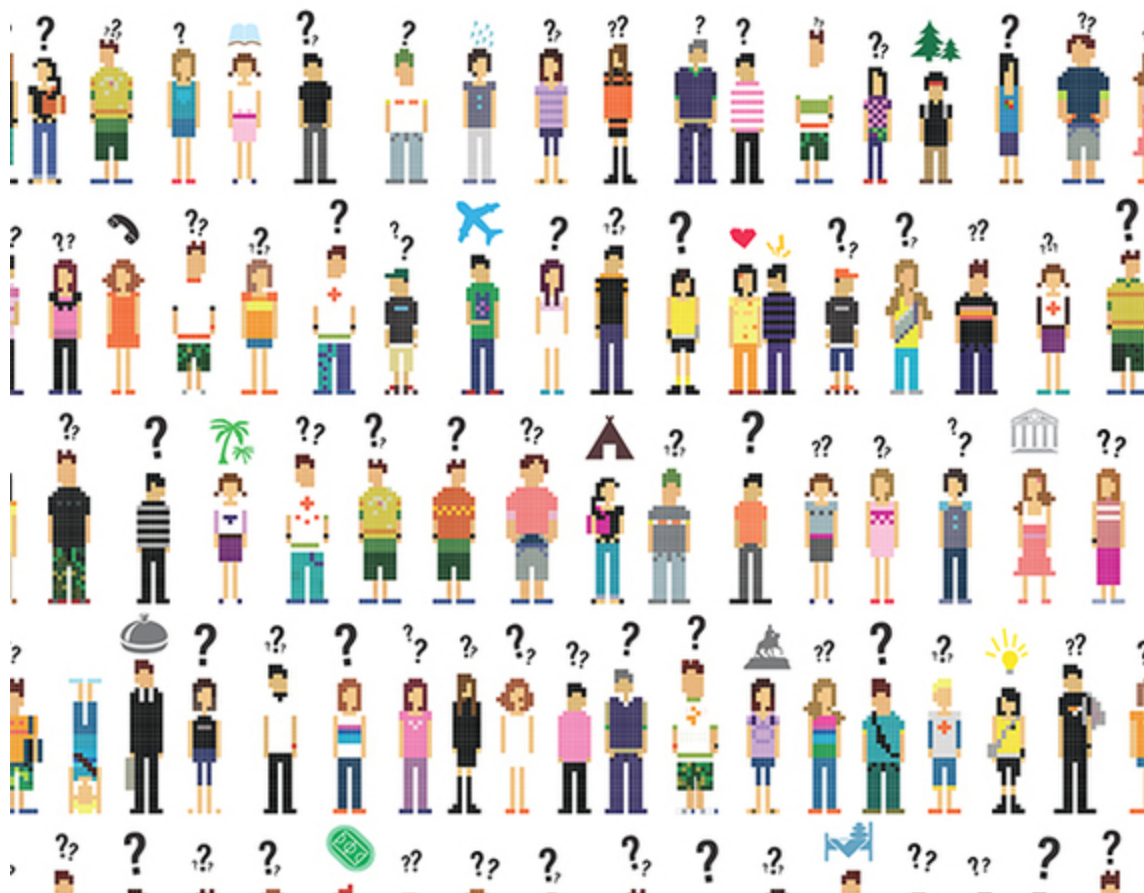
И наконец, спасибо моим клиентам, которые просили меня помочь или что-то посоветовать, а также психологам и нейробиологам, которые исследуют сложный мир человеческого мышления и на чьи работы я ссылался, – без вас эта книга не вышла бы.



Филип Грейвс

КЛИЕНТОЛОГИЯ

Чего на самом деле
хотят ваши покупатели



Примечания

1

Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений. М.: Альпина Паблшерз, 2010.

[Вернуться](#)

2

Выступая на пресс-конференции, посвященной катастрофической ситуации в оккупированном Афганистане, 12 февраля 2002 года министр обороны США Дональд Рамсфелд сказал: «Есть то, о чем мы знаем, что мы это знаем, – это известное известное. Есть то, о чем знаем, что мы это не знаем, – это известное неизвестное. Но есть также и то, про что мы не знаем, что мы этого не знаем, – это неизвестное неизвестное». Британская Ассоциация борьбы за чистоту английского языка (Plain English Campaign) присудила ему за эту фразу «почетную» премию «Нога во рту» (Foot In Mouth).

[Вернуться](#)

3

Саймон Коуелл (Simon Cowell) – английский продюсер и популярный шоумен, с 2002 по 2010 год ведущий шоу American Idol, аналог которого в России выходил под названием «Народный артист».

[Вернуться](#)

4

Мем (англ. *meme*) – в меметике единица культурной информации, распространяемая от одного человека к другому посредством имитации, научения и др. В российской действительности более известны интернет-мемы – слова или фразы, часто бессмысленные, ставшие спонтанно популярными в интернет-среде посредством распространения всеми возможными способами (по электронной почте, в мессенджерах, на форумах, в блогах и др.). Широко известный пример мема – пресловутое «превед».

[Вернуться](#)

5

Буквальный (хоть и неуклюжий) перевод рекламного слогана лимонада Tango (You've been tangoed!), в видеороликах которого люди (преимущественно молодые), выпив напиток, вели себя крайне странно.

[Вернуться](#)

6

В российской психологии до сих пор нет точного аналога психологического термина *priming*. В некоторых отечественных и переводных работах исследователей можно встретить такие варианты перевода, как «преднастройка», «подсказка», «подготовка», «эффект предшествования (прайминг-эффект)». Прайминг-эффект определяют как «изменение способности опознать или извлечь из памяти объект в результате особой предшествующей встречи с этим объектом» – Schacter D.L., Buckner R.L. (1998). *Priming and the brain. Review // Neuron. Vol. 20. P. 185–195.*

[Вернуться](#)

7

По Эдгару Алану По. «Система доктора Смоля и профессора Перро», перевод С. П. Маркиша.

[Вернуться](#)

8

Французские ученые Даниэль Симон (Daniel Simons) и Кристоф Шабри (Christopher Chabris) за этот эксперимент в 2004 году получили «Шнобелевскую» премию (Ig Nobel).

[Вернуться](#)

9

Психологическая модель, служащая для описания и анализа поведения человека – как индивидуально, так и в составе групп.

[Вернуться](#)

10

Британский фокусник, шоумен, психологический иллюзионист и гипнотизер.

[Вернуться](#)

11

Руководитель комитета Конгресса США по разведке.

[Вернуться](#)

12

Слоган знаменитой рекламной кампании, разработанной для Avis агентством Билла Бернбаха DDB и запущенной в 1962 году, гласил:

«Мы только вторые на рынке. Поэтому мы стараемся усерднее». Hertz ответила кампанией под слоганом: «Avis уже много лет доказывает, что мы первые. И это правда».

[Вернуться](#)

13

Издана на русском языке: Психология влияния. Хоган К. М: Вильямс, 2007.

[Вернуться](#)