

RICHARD

SHOTTON

Autor książki

The Choice Factory

**ILUZJA
WYBORU**

**16 i pół
pułapki**

myślenia

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	11
ROZDZIAŁ 1	
KSZTAŁTOWANIE NAWYKÓW	19
ROZDZIAŁ 2	
IM ŁATWIEJ, TYM LEPIEJ	37
ROZDZIAŁ 3	
IM TRUDNIEJ, TYM LEPIEJ	53
ROZDZIAŁ 4	
EFEKT GENEROWANIA	69
ROZDZIAŁ 5	
HEURYSTYKA KEATSA	79
ROZDZIAŁ 6	
KONKRET	93
ROZDZIAŁ 6½	
PRECYZJA	107
ROZDZIAŁ BONUSOWY	
KTO BY ZWRACAŁ UWAGĘ NA WARTOŚĆ PODSTAWOWĄ	115

ROZDZIAŁ 7	
NIECHĘĆ DO SKRAJNOŚCI	119
ROZDZIAŁ 8	
IGNOROWANIE MIANOWNIKA	129
ROZDZIAŁ 9	
POTRZEBA EKSPERYMENTOWANIA	141
ROZDZIAŁ 10	
RAMOWANIE	155
ROZDZIAŁ 11	
SPRAWIEDLIWOŚĆ	167
ROZDZIAŁ 12	
WOLNOŚĆ WYBORU	181
ROZDZIAŁ 13	
EFEKT CZERWONYCH TRAMPEK	191
ROZDZIAŁ 14	
EFEKT AUREOLI	203
ROZDZIAŁ 15	
MĄDROŚĆ DOWCIPU	215
ROZDZIAŁ 16	
ZASADA SZCZYTU I KOŃCA	229
WNIOSKI	243
ZALECANA LEKTURA	245
PODZIĘKOWANIA	247



ROZDZIAŁ 1

KSZTAŁTOWANIE NAWYKÓW

Ze snu wyrywa cię zgrzytliwy dźwięk budzika. Zwlekasz się z łóżka i człapiasz pod prysznic.

Wychodzisz z łazienki rozbudzony na dobre. Ubierasz się i idziesz do kuchni.

Szybka kawa, grzanka z opiekacza i możesz ruszać w świat. Jeszcze tylko żegnasz się z żoną i już cię nie ma. Już zmierzasz na przystanek.

Przebieg typowego dnia... Oto jest coś, nad czym warto się zastanowić.

Jeszcze przed wyjściem z domu podejmujemy jedna po drugiej całe mnóstwo decyzji: w co się ubrać, co zjeść, którądy pójść do pracy... I tak dalej, i tak dalej.

A przecież dzień się na poranku nie kończy. Wyborów dokonujemy na każdym kroku. Niektóre są banalne, inne ważkie.

Nie nad każdym się pochylamy, bo gdybyśmy to robili, to nic by nam się nie udało zdziałać.

Susan Fiske, psycholog z Uniwersytetu Princeton, powiedziała o człowieku, że jest „poznawczym sknerą”. Myślenie wymaga dużych nakładów energii, więc je sobie dawkujemy.

Daniel Kahneman pozwolił sobie na opis bardziej obrazowy: „Myślenie jest dla ludzi jak pływanie dla kotów. W razie potrzeby jakoś sobie radzimy, ale wolimy tego unikać”.

Aby więc nie musieć za dużo myśleć i podejmować zbyt wielu decyzji (w tym również nabywczyczych), w wielu przypadkach odwołujemy się do nawyków i robimy po prostu to, co sprawdziło się poprzednio w podobnej sytuacji.

ZNACZENIE NAWYKÓW

Wendy Wood, psycholog z Uniwersytetu Południowej Kalifornii, postanowiła ustalić, jak dużą rolę nawyki odgrywają w naszym życiu. W 2002 roku pozyskała do współpracy 209 osób. Uczestnicy jej eksperymentu mieli normalnie funkcjonować i tylko co godzinę (w momencie, gdy rozlegnie się ustawiony w tym celu alarm) zapisywać, co akurat robią, gdzie są i o czym myślą.

Jeśli ktoś robił to samo w tym samym miejscu, a do tego myślał przy tym o tym samym, Wood rejestrowała dane zachowanie jako nawykowe. Na tej podstawie stwierdziła, że charakter nawykowy ma 43 procent naszych zachowań.

Skoro zaś nawyki odgrywają w naszym życiu tak dużą rolę, to specjaliści od marketingu koniecznie powinni być na bieżąco z najnowszymi wynikami badań na temat ich kształtowania.

Własne modele opisujące ten proces wypracowało wiele psychologów, nie tylko Wendy Wood, ale także B.J. Fogg

czy Nir Eyal. Analiza tych spostrzeżeń pozwala wskazać sześć kwestii, które mogą mieć szczególne znaczenie z biznesowego punktu widzenia.

Omówimy je teraz po kolei.

JAK WYKORZYSTAĆ TO ZJAWISKO W PRAKTYCE?

1. Właściwy moment na przełamanie dotychczasowych nawyków

Przełamywanie nawyków to duże wyzwanie. Wiele osób przywołuje w tym kontekście słowa pisarza z epoki wiktoriańskiej, Samuela Smilesa, który w swoim bestsellerowym poradniku *Self-Help* z 1859 roku napisał*:

Wykorzenianie nawyków bywa niekiedy bardziej bolesne i znacznie trudniejsze niż wrywanie zębów.

W tych słowach zawiera się przestroga. Wszelkie próby odwodzenia klienta od kultywowania ugruntowanych nawyków są z góry skazane na porażkę. Aby taki nawyk przełamać, trzeba wybrać odpowiedni moment.

Na szczęście psychologowie zdołali wskazać okoliczności, w których nawyki ulegają osłabieniu. O niektórych (choćby

* „Bestseller” to określenie, które dziś niewiele znaczy i bywa przypisywane różnym książkom mocno na wyrost, ale akurat dzieło Smilesa w pełni zasługuje na to miano. W ciągu pięćdziesięciu lat od jego opublikowania sprzedano się w 250 tysiącach egzemplarzy, przez co znalazło się na szczycie listy zaraz za Biblią.

o cenach kończących się na dziewiątki, o życiowych przełomach czy utrwalaniu się przyzwyczajęń z biegiem czasu) wspominałem już w książce *The Choice Factory*. Wtedy na liście zabrakło jednego ważnego elementu, a mianowicie nowych początków.

Zjawisko zwiększonej podatności na nowe zachowania na początku nowych okresów (czy to początku tygodnia bądź miesiąca, roku akademickiego, czy kolejnego roku życia rozpoczynającego się po urodzinach) badała jako pierwsza Katherine Milkman z Wharton School przy Uniwersytecie Pensylwanii.

Twierdzi ona, że ludzie wysoce sobie cenią konsekwencję i spójność własnego postępowania. Gdy jednak w naszym życiu rozpoczyna się jakiś nowy okres, moc dotychczasowego „ja” na chwilę słabnie, co ułatwia zmianę zachowań.

W 2014 roku Milkman przeprowadziła wraz z Hengchen Dai i Jasonem Riisem badanie, którego przedmiotem były trzy obszary zachowań, a mianowicie:

1. dieta (analizy dokonano na podstawie adekwatnych materiałów badawczych);
2. frekwencja na siłowni (zbierano dane dotyczące obecności studentów w uczelnianym klubie sportowym);
3. zobowiązanie do osiągnięcia nowego celu (materiał źródłowy stanowiły dane z serwisu stickK, którego użytkownicy publicznie deklarują wolę zmiany pewnego zachowania).

W każdym z tych trzech obszarów stwierdzono, że nowe zachowania częściej pojawiają się na początku nowego okresu. Na przykład ludzie o 15 procent częściej chodzą na siłownię na początku miesiąca, o 33 procent częściej na początku tygodnia i o 47 procent częściej po rozpoczęciu nowego semestru.

Wnioski dla marketerów wydają się dość oczywiste. Jeśli chodzi o to, aby przełamać jakiś stary nawyk i wykształcić nowy, w komunikacie należy odwołać się do rozpoczynającego się nowego okresu.

Jak to może wyglądać w praktyce, pokazała policja z regionu West Midlands, która pozyskała do współpracy byłych przestępców i poprosiła ich o napisanie listów do tych, którzy mają na koncie wiele naruszeń prawa. Listy miały zawierać apele o udział w policyjnym programie resocjalizacyjnym i zejście z drogi bezprawia.

Niektóre z tych listów trafiały w ręce adresatów w dniu ich urodzin, czyli w momencie w jakimś sensie przełomowym. Inne rozesłano zupełnie przypadkowo. W sumie apeli wystosowano 2077, z czego te powiązane z nowym początkiem przyniosły pożądany skutek w 4,1 procentach przypadków, podczas gdy w grupie kontrolnej przekonały tylko 2,6 procent odbiorców. Najwyraźniej magia nowego początku działa nawet na kryminalistów.

Milkman nie ustawała w dociekaniach i próbowała też stwierdzić, czy da się przedstawić zupełnie zwykły moment jako przełomowy. W 2015 roku Milkman i Dai zaprosiły do współpracy 165 studentów, którzy stawiali sobie jakiś konkretny cel do osiągnięcia. Zaproponowały im, że przyślą im e-mail z przypomnieniem w tej sprawie.

W części przypadków badaczki podkreślały, że wiadomość przyjdzie konkretnego dnia, a mianowicie 20 marca, ponieważ to „pierwszy dzień wiosny”, a więc jakiś nowy początek. Innym studentom powiedziano po prostu, że otrzymają wiadomość w „trzeci czwartek marca”.

Z oferty zdecydowanie chętniej korzystali ci, dla których data zyskała wymiar symboliczny. W tym wypadku chęć

otrzymania przypomnienia zadeklarowało 26 procent. Wiadomością, która miała przyjść w „dzień, jakich wiele”, zainteresowanie wykazało zaledwie 7 procent badanych. Hasło „nowy początek” pozwoliło zwiększyć zainteresowanie ofertą ponad trzykrotnie.

To badanie sugeruje, że jeśli się chce nakłonić odbiorcę do zmiany zachowania, należy wspomnieć o nowym początku, a nadto warto także nadać przełomowy charakter wydarzeniom dotąd zupełnie zwyczajnym.

2. Bodziec do zmiany działa skuteczniej niż motywacja

Wyłomu w starych nawykach dokonuje się po to, żeby zacząć kształtować nowe.

Tymczasem z badań wynika jasno, że motywacja może do tego nie wystarczyć. Nawet mocno rozbudzone pragnienie nie zawsze przekłada się na zmianę zachowań, a zjawisko to jest tak powszechne, że psychologowie nadali mu nawet konkretną nazwę. Mówię o tym, że to luka między intencją a działaniem.

W istocie chodzi właśnie o to, że ludzie czasem chcieliby coś robić, ale tego nie robią.

Aby więc wyrobić nowy nawyk, trzeba do tej motywacji dorzucić jeszcze bodziec w postaci czasu, miejsca bądź nastroju sprzyjającego podjęciu pożądanego zachowania.

Jak duże znaczenie odgrywają bodźce, wykazała Sarah Milne, psycholog z Uniwersytetu w Bath. W 2002 roku podzieliła ona 248 osób na trzy grupy. Pierwszą grupę ochotników poproszono o odnotowywanie częstotliwości wykonywania ćwiczeń. Dwa tygodnie później Milne stwierdziła, że tylko

35 procent spośród nich ćwiczyło przez 20 minut co najmniej raz w tygodniu.

Druga grupa miała to samo zadanie, ale na wstępie zapoznana się jeszcze z ulotką motywacyjną opisującą korzyści płynące z podejmowania aktywności fizycznej. Dwa tygodnie później Milne zebrała od nich informacje, z których wynikało, że ta lektura wpłynęła na ich intencje, ale w zasadzie nie przełożyła się na praktykę i zaledwie 38 procent spośród nich ćwiczyło co najmniej raz w tygodniu. Wystąpiła tu zatem luka między intencją a zachowaniem.

W trzeciej grupie okres przygotowawczy przebiegał tak samo jak w drugiej, tyle że dodatkowo Milne poprosiła jeszcze o deklaracje dotyczące czasu, miejsca oraz partnera do ćwiczeń. Badaczka uznała, że w ten sposób powiąże zamiar z pomysłem wdrożeniowym i że to powinno przypominać badanym o konieczności wykonywania ćwiczeń.

Poziom motywacji był w tej grupie taki sam jak w drugiej, za to zachowanie się zmieniło: aż 91 procent badanych ćwiczyło raz w tygodniu. Bodziec w postaci konkretnego pytania pozwolił przekuć mgliste pragnienie w coś bardzo rzeczywistego.

Jeśli więc chodzi o to, aby wypracować nawyki nabywcze, nie można skupiać się wyłącznie na motywacji. To nie wystarczy. Potrzebny będzie jeszcze bodziec, który rzeczywiście skłoni klientów do działania.

**Nie można skupiać się wyłącznie na motywacji.
To nie wystarczy. Potrzebny będzie jeszcze bodziec,
który rzeczywiście skłoni klientów do działania.**

Z laboratorium do prawdziwego świata

Jak taki bodziec mógłby wyglądać, możemy zaobserwować na przykładzie marki Pepsodent. Za kreatywną stronę tego przedsięwzięcia odpowiadał Claude Hopkins, który na początku XX wieku zaczął szukać sposobu na promocję higieny jamy ustnej wśród mieszkańców Stanów Zjednoczonych. Zamiast jednak namawiać, aby myli zęby dwa razy dziennie, polecił im to robić raz po śniadaniu, a drugi raz przed położeniem się do łóżka. Dziś wiele osób zgodziłoby się z oceną, że była to najskuteczniejsza kampania na rzecz zdrowia publicznego, jaką przeprowadzono na świecie w ciągu ostatnich stu lat.

Czas płynie, a bodźce działają cały czas z tą samą mocą. Jako nowy przykład podać można kampanię Nationwide, która w 2019 roku zaczęła namawiać ludzi do oszczędzania. Towarzystwo budowlane podjęło współpracę z agencją VCCP w związku z wynikami badań wskazującymi na to, że 11 milionów mieszkańców Wielkiej Brytanii dysponuje oszczędnościami poniżej 100 funtów. Choć w takim wypadku można by się ograniczać do zachęt, zostały one dodatkowo uzupełnione bodźcem.

W tym charakterze wykorzystano odwołanie do wypłaty wynagrodzenia. Hasło reklamowe głosiło *Pay Day = Save Day* („Dzień wypłaty – dniem oszczędzania”), a dodatkowo towarzyszyły mu slogany typu: „W dzień wypłaty łatwiej coś wrzucić na oszczędności”. Reklamy ukazywały się pod koniec miesiąca, ponieważ to właśnie wtedy większość ludzi otrzymuje wynagrodzenie.

A ponieważ towarzystwo postawiło sobie za cel zmotywować do oszczędzania wszystkich, a nie tylko swoich klientów, część plakatów rozwieszano także w pobliżu placówek konkurencyjnych firm. Wtedy hasło głosiło: „Niech dzień wypłaty będzie dniem oszczędzania. Nawet jeśli oszczędzasz u nich”.

Kampania przyniosła dobre rezultaty, jeśli chodzi o budowanie świadomości. Odnotowano 8-procentowy wzrost reakcji typu „Zgadzam się” w odniesieniu do stwierdzenia: „To ważne, aby co miesiąc odkładać choć trochę”. Zauważano także zmianę zachowań, ponieważ Nationwide zakończyła rok z oszczędnościami netto na poziomie pięciokrotnie przewyższającym ten prognozowany.

3. Dotychczasowe zachowanie jako źródło bodźca

Inicjatywa Nationwide może nas naprowadzić na trop kolejnej przydatnej taktyki. Zamiast bowiem wymyślać całkiem przypadkowe bodźce, często warto powiązać pożądane zachowanie ze zjawiskiem, które już występuje. W tym kontekście mówi się czasem o grupowaniu nawyków.

W 2013 roku Gaby Judah z Imperial College London przeprowadziła badanie z udziałem 50 ochotników, z których połowie polecono stosować nici dentystyczną przed wyszczotkowaniem zębów, pozostałym zaś nakazano robić to już po użyciu szczoteczki. Kolejność ma znaczenie, ponieważ działanie już ugruntowane lepiej sprawdza się jako bodziec wtedy, gdy poprzedza zachowanie, które staramy się ukształtować.

Znalazło to odzwierciedlenie w wynikach tego eksperymentu. Grupa używająca nici przed szczotkowaniem podejmowała oczekiwaną czynność średnio przez 23,7 dnia, podczas gdy w drugiej grupie odsetek był o 6,3 procent większy i wynosił 25,2 dnia.

Jaki bodziec sprawdzi się najlepiej?

Bodziec bodźcowi nierówny. Jedne działają z większą mocą, inne słabiej.

To kolejna kwestia, którą zajmowała się w swoich badaniach Katherine Milkman, tym razem we współpracy z Toddem Rogersem z Harvardu. W 2016 roku badacze rozdali 500 klientom opuszczającym kawiarnię kupony uprawniające do 1-dolarowej zniżki na kolejny zakup, o ile zostanie on dokonany w najbliższy czwartek.

Części uczestników eksperymentu powiedziano tylko: „Gdy pan/pani następnym razem podejście do kasy, proszę sobie przypomnieć o tym kuponie”. Ci ochotnicy stanowili grupę kontrolną.

Pozostałym uczestnikom udzielono tej samej informacji, ale ich kupony wyglądały nieco inaczej. Widniał na nich mianowicie mały zielony kosmita, podpisany słowami: „Dla przypomnienia w przyszły czwartek umieścimy tę postać na kasie”. To właśnie zachowania tej grupy najbardziej interesowały badaczy.

W następnym czwartek w widocznym miejscu na kasie pojawił się kosmita, który miał przypominać o kuponie – ale tylko tym, którym wcześniej polecono go wypatrywać.

Maskotka spełniła swoją funkcję, ponieważ do kasy wróciło 24 procent kuponów z jej wizerunkiem i tylko 17 procent tych bez niego.

Jeśli się więc próbuje zmieniać zachowania klientów, warto im wysłać możliwie czytelny sygnał w tej sprawie.

Jeśli wydaje ci się, że masz 100% wpływu na swoje wybory – masz rację. Wydaje ci się.

Każdego dnia dokonujesz setek wyborów: Czy odnowić subskrypcję? Jaki szampon wybrać? Ile wydać na butelkę wina?

Iluzja wyboru omawia kluczowe uprzedzenia psychologiczne, które każdy, niezależnie od branży, powinien dziś znać i rozumieć. Wyjaśnia, jak wykorzystać te mechanizmy, aby skuteczniej zdobywać klientów, utrzymywać ich lojalność i zwiększać sprzedaż. Badania psychologiczne dowodzą, że nawet drobne zmiany w sposobie pozycjonowania, promocji czy marketingu produktów mogą diametralnie wpłynąć na decyzje zakupowe klientów. I tak, dotyczy to także twoich zachowań!

Przeczytaj tę książkę i dowiedz się:

- Jak wykorzystywać regułę *peak end*, siłę precyzji, mądrość dowcipu?
- Jak efekt Ikea wpływa na sprzedaż popularnych ciast?
- Jaką „zagrywkę” stosuje Netflix, że planujesz oglądać tylko jeden odcinek serialu, a siedem odcinków później orientujesz się, że pora iść spać?

Richard Shotton, autor uznanego *The Choice Factory*, opiera się na badaniach akademickich, kampaniach reklamowych i własnych badaniach terenowych, aby stworzyć fascynujący i bardzo praktyczny przewodnik, koncentrujący się na punkcie, w którym marketing spotyka się z umysłem klienta.

Książka dostępna także jako **e-book**.

Patron medialny:



Kawka
z Dudkiem

ISBN 978-83-8231-468-7



9 788382 314687

MT24020

Cena 54,90 zł