



Phil Barden

Przedmowa Rory Sutherland

pułapki myślenia w biznesie

Jak ekonomia behawioralna
wpływa na wybory klientów

 biznes

WYRAZY UZNANIA DLA KSIĄŻKI

„Kiedy Phil po raz pierwszy przestawił mi to nowe i ważne ujęcie tematu, skryształizowały się moje obawy, że odwieczne podejście do marketingu wymaga fundamentalnego przewartościowania. W tej książce autor nie tylko skutecznie przekonuje do swojego punktu widzenia, ale pokazuje również nowy sposób myślenia, przez który można maksymalizować swoją skuteczność i efektywność marketingową”.

Sean Gogarty

były prezes zarządu grupy Unilever

„Doskonałe połączenie głębokich przemyśleń z dziedziny neuronauki wizualnej i decyzyjnej oraz pełne wyjaśnienie, dlaczego właśnie to liczy się w marketingu”.

Colin Camerer

profesor finansów i ekonomii behawioralnej fundacji Roberta Kirby’ego
w Kalifornijskim Instytucie Technologicznym

„W ciągu ostatnich dziesięciu lat marketingowcy i ich doradcy podejmowali wiele prób zrozumienia eksplozji odkryć dotyczących neuronauki poznawczej. Nic jednak nie jest bardziej przydatne niż to: jasne i precyzyjne naukowe wyjaśnienie oraz jego praktyczne i zrozumiałe implikacje dla specjalistów w dziedzinie marketingu. *Odkoduj* to lektura obowiązkowa. Brawo!”

Mark Earls

autor książek *Herd, I'll Have What She's Having* oraz *Copy, Copy, Copy*

„Nareszcie pojawiła się książka odsłaniająca tajemnice budowania silnej marki napisana przez człowieka, który przez ponad 25 lat praktycznie zajmował się marketingiem. Książka *Odkoduj* powinna stać się lekturą obowiązkową wszystkich właścicieli marek. Będąc jednymi z klientów Phila, wiemy, że to podejście opiera się na realiach zarządzania markami i działa!”

Chris Barrow

były dyrektor generalny ds. marketingu w firmie BT Group plc

„Phil potrafi połączyć sztukę i naukę, sprawiając, że wszystko jest niezwykle nowatorskie, praktyczne i wyjątkowe, ale równocześnie proste. Krótko mówiąc, żaden marketingowiec ani handlowiec nie powinien ominąć tej książki – ona na zawsze zmieni jego podejście do tych spraw”.

Lysa Hardy

dyrektorka marketingu w Hotel Chocolat

„Książka *Odkoduj* Phila Bardena pokazuje empiryczne podstawy oddziaływania reklamy. To lektura obowiązkowa dla pracowników agencji reklamowych, którzy planują i tworzą kampanie”.

Margaret Johnson

dyrektorka generalna grupy Leagas Delaney

„Tę książkę czyta się jednym tchem. Phil Barden posiada rzadki dar przekładania eksperymentów naukowych z dziedziny marketingu na fascynujące opowiadania o tym, jak naprawdę funkcjonują istoty ludzkie”.

Wendy Gordon

partnerka założycielka firmy Acacia Avenue

„Lektura obowiązkowa dla menedżerów odpowiedzialnych za marketing, którzy chcą pogłębić swoje zrozumienie zachowań konsumentów. Ta trudna tematyka jest przedstawiona w przystępny, logiczny i zwięzły sposób. Z pewnością wykorzystam tę książkę na moich zajęciach ze studentami”.

Leon Zurawicki

profesor marketingu Uniwersytetu Massachusetts

„Przez długi czas marketing był niełatwą walką między sztuką i nauką: książka *Odkoduj* stanowi bardzo zdrowy i niezwykle przystępny impuls działający w tym drugim kierunku. Powinni ją przeczytać wszyscy, którzy zajmują się marketingiem”.

Philip Graves

autor książki *Consumer.ology*

„To bardzo dobra książka, która spełnia trzy trudne zadania: łączy w jedno wiele najnowszych dowodów naukowych z dziedziny neuronauki i ekonomii behawioralnej; w spójny sposób wiąże te dowody z praktycznymi zagadnieniami marketingu ilustrowanymi przykładami zaczerpniętymi z życia; jest niezwykle przystępna w czytaniu. Polecam ją wszystkim marketingowcom posiadającym choć odrobinę intelektualnej ciekawości – a nawet tym, którzy jej nie mają, jeśli nie chcą pozostać w tyle za tymi osiągnięciami”.

Patrick Barwise

emerytowany profesor London Business School
i współautor książek *Simply Better*, *Beyond the Familiar*
oraz *The 12 Powers of a Marketing Leader*

„Każdego dnia ukryte motywy kierują większością naszych decyzji i działań. Phil Barden to rozumie, wyjaśnia i wyraźnie pokazuje, jak wykorzystać to nowe zrozumienie na rzecz bardziej efektywnego, aktywnego marketingu”.

Phil Chapman

były wiceprezes ds. kategorii czekolady w firmie Mondelez

„Pierwsze praktyczne zastosowanie w codziennym marketingu wyróżnionej Nagrodą Nobla pracy Kahnemana – genialne!”.

Paul Fishlock

założyciel i dyrektor Behaviour Change Partners

Odkoduj

pułapki myślenia
w biznesie



Phil Barden

Przedmowa Rory Sutherland

pułapki myślenia w biznesie

Jak ekonomia behawioralna
wpływa na wybory klientów

Przekład Anita Doroba

 biznes

Tytuł oryginalny: **Decoded: The Science Behind Why We Buy 2nd Edition by Phil Barden and Rory Sutherland**

Przekład: Anita Doroba

Redakcja: Ilona Kisiel

Korekta: Agnieszka Al-Jawahiri

Skład: Amadeusz Targoński | targonski.pl

Projekt oryginalnej okładki: copyright © Janson Anscorb

Cover image © Getty Images

Adaptacja okładki polskiego wydania: Urszula Szkuta-Kruk

Copyright © 2023 by Phil Barden. All rights reserved.

Edition History. First edition published 2013 by John Wiley & Sons, Ltd.

The right of Phil Barden to be identified as the author of this work has been asserted in accordance with law.

All rights reserved.

Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with MT Biznes, sp. z o.o., VAT PL5222610701 and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

Wyłączenie odpowiedzialności:

Wydawca i autor zrzekają się wszelkiej odpowiedzialności, w tym bez ograniczeń wszelkich dorozumianych gwarancji wartości handlowej lub przydatności do określonego celu. Przedstawiciele handlowi nie mogą udzielać ani przedłużać żadnej gwarancji w formie pisemnej materiałów sprzedażowych lub oświadczeń promocyjnych dotyczących tej pracy.

Fakt, że organizacja, strona internetowa lub produkt jest określone w tej pracy jako cytaty i/lub potencjalne źródło dalszych informacji, nie oznacza to, że wydawca i autorzy popierają informacje lub usługi, jakie może świadczyć organizacja, witryna internetowa lub produkt, dostarczać lub rekomendować. Niniejsza praca jest sprzedawana ze świadomością, że wydawca nie zajmuje się świadczeniem profesjonalnych usług. Porady i strategie zawarte w niniejszym dokumencie mogą nie być odpowiednie dla Twojej sytuacji. W razie potrzeby należy skonsultować się ze specjalistą. Co więcej, czytelnicy powinni być świadomi, że strony internetowe wymienione w tej pracy mogły ulec zmianie lub zniknąć do czasu napisania tej pracy i kiedy jest czytana. Ani wydawca, ani autorzy nie ponoszą odpowiedzialności za utratę zysków lub jakkolwiek inne szkody handlowe, w tym między innymi za szkody specjalne, przypadkowe, wtórne lub inne.

Copyright © 2024 for this Polish edition by MT Biznes Ltd.

All rights reserved

Copyright © 2024 for this Polish translation by MT Biznes Ltd.

All rights reserved.

Warszawa 2024

Wydanie pierwsze

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując ją, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy cudzą własność i prawo!

Polska Izba Książki

Więcej o prawie autorskim na www.legalnakultura.pl.

Zezwalamy na udostępnianie okładki książki w internecie.

MT Biznes Sp. z o.o.

www.mtbiznes.pl

handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-440-3

Dedykuję Edwardowi i Jamesowi

Spis treści

Słowo wstępne	13
Przedmowa	17
1 Teoria decyzji	
Zrozumienie przyczyn zachowań konsumentów	25
2 Chwila prawdy	
Odkodowanie decyzji zakupowych	65
3 Odkodowanie interfejsu	
Jak autopilot postrzega punkty styku	101
4 Optymalizacja ścieżki zakupowej	
Interfejs decyzyjny ma znaczenie	169
5 Cele	
Ważne czynniki decyzji zakupowych	213
6 Od pozycjonowania do punktów styku	
Wprowadzanie wartości w życie	267
7 Analizy przypadków	
Ferrero Duplo – sukces może być zaplanowany	329
Zwiększanie istotności marki w czasach pandemii COVID-19	329
Uwagi końcowe	349
Polecana lektura	351
O Autorze	367

Słowo wstępne

Nawet jeśli wyda ci się to dziwne, że w pierwszych słowach wstępu do książki o marketingu wspominam XVI-wiecznego duńskiego astronoma, proszę o wyrozumiałość.

Przez wielu historyków nauki Tycho Brahe (1546–1601) jest obecnie uważany za człowieka, dzięki któremu mogły powstać prace Keplera i Newtona.

Dzięki temu, że Brahe skatalogował ruchy ciał niebieskich, było możliwe sformułowanie praw fizyki, które okazały się bardzo użyteczne w naukach przyrodniczych. Bez mnóstwa zgromadzonych przez Brahego danych empirycznych teorie stworzone przez jego ucznia Keplera czy przez Newtona mogłyby nigdy nie powstać. Albo – co wydaje się równie prawdopodobne – pojawiłyby się i przetrwały inne teorie, które wydawały się wiarygodne i sensowne, ale były po prostu błędne.

Całkiem sporo osób, w tym ekonomista Paul Ormerod, wykorzystało ten argument do ataków na konwencjonalną teorię ekonomii. I nie bez powodu. Teoria ludzkiego działania, która wyrosła na neoklasycznej ekonomii, nie opiera się na żadnych empirycznych obserwacjach tego, w jaki sposób ludzie podejmują decyzje, ani na żadnych badaniach w dziedzinie neuronauki, lecz – w przeciwieństwie do postępów w astronomii czy fizyce, gdzie obserwacje prowadziły do teorii – stworzono wiarygodnie brzmiącą teorię tego, w jaki sposób istoty ludzkie powinny podejmować decyzje ekonomiczne, a następnie powstała cała masa prac zawierających ekstrapolację tych początkowych założeń.

Jednak założenia te, choć wygodne, mogą okazać się niemal całkowicie błędne. Ludzie nie podejmują decyzji na podstawie kompletnych informacji; nie porównują wartości w różnych kategoriach i, wybierając rozwiązania, nie są wolni od wpływu zachowań innych ludzi (lub własnych zachowań w przeszłości), a ich preferencje lub pojmowanie wartości mogą zależeć od kontekstu. Kiedy uświadomimy sobie tę prawdę, fundamenty całego gmachu myśli ekonomicznej zaczynają się chwiać.

Podobny zarzut można skierować w stronę (znacznie słabszej) szkoły myślenia, która wywiera jednak wpływ na większość decyzji marketingowych. Marketing rzadko stara się być nauką, ale jeśli już pojawiają się takie próby, nie jest to nauka empiryczna. I tutaj podobnie jak w ekonomii przyjmuje się założenia co do tego, jaki wpływ powinny wywierać na ludzi określone działania, a potem tworzy się zbiór „reguł” wynikających z tych założeń. Decyzje o działaniach są podejmowane na podstawie niebezpiecznego złudzenia, że ludzie znają i potrafią dokładnie opisać mechanizm mentalny swoich decyzji i działań.

W tej książce, w bardzo odpowiednim czasie, Phil wystrzelił potężną salwę wycelowaną w to zachowawcze podejście.

Dlatego, choć wydaje się, że jest to książka o marketingu, jej implikacje sięgają daleko poza tę dziedzinę. Zawiera ona ogromny zbiór dowodów naukowych pokazujących, że ludzie nie podejmują decyzji tak, jak powszechnie i w sposób uproszczony zakładają marketingowcy (lub ekonomiści). Wydaje się więc, że tak jak ekonomia często była ślepa na cały szereg ludzkich emocji i skłonności (takich jak żal, awersja do straty czy efekt posiadania), marketingowcy byli równie ślepi na cały szereg nieuświadomionych wpływów na decyzje podejmowane przez ludzi (takich jak kontekst, rozmycie celu, zależność od ścieżki lub ramowanie).

Z tego powodu książka ta – oraz bogactwo zawartych w niej studiów przypadków i cytatów – jest nieocenionym źródłem wiedzy dla marketingowców i wszystkich pracowników agencji reklamowych, digital marke-

tingu (marketingu cyfrowego), instytucji badań rynku czy mediów. Jest również ważna dla każdego, kto stara się zrozumieć ludzi, ich percepcję i motywację: polityków, twórców prawa, handlowców detalicznych, projektantów produktów, pracowników instytucji regulacji i nadzoru finansowego, ustawodawców i ludzi wszelkiego rodzaju biznesu.

Mam ogromną nadzieję, że tę książkę odkryją także inni ludzie niż marketingowcy, bo przypuszczam, że może ona zainteresować ich nawet bardziej niż społeczność marketingu i reklamy. Dlaczego? Dlatego że – szczerze mówiąc – dorobek środowiska usług marketingowych w obliczu czegoś, co wydaje się rewolucją kopernikańską w behawiorystyce, cechuje się przede wszystkim brakiem osiągnięć. Dotychczasowe reakcje na wcześniejsze prace Ehrenberga, Jonesa, Stephena Kinga i innych – przy użyciu dowodów empirycznych podważających założenia – sugerują, że marketingowcy zachowują się jak zwykle – okazują wielkie zainteresowanie i uznanie dla tych nowych informacji, a potem nadal robią wszystko tak jak zawsze: „Tak, to wszystko jest fajne, Phil, ale wciąż w tym miesiącu brakuje mi na Instagramie lajków do osiągnięcia celu”.

Czasem, jak zauważył Utpon Sinclair długo przed naukową obserwacją awersji do straty, trudno jest przekonać człowieka, by coś zrozumiał, kiedy jego płaca zależy od tego, czy tego nie rozumie.

Nie popadajmy jednak w desperację. Ta książka jest przede wszystkim niezwykła w tym, że nie tylko zawiera bardzo użyteczny zbiór obserwacji, ale również wyjaśnia, jak powinniśmy na to wszystko reagować. Jest czymś więcej niż tylko nowym i wartościowym spojrzeniem na świat marketingu – jest wyjątkowo praktycznym podręcznikiem, który podpowiada, co robić inaczej.

Jest również bardzo na czasie. Dawniejsi marketingowcy, między innymi David Ogilvy, Bill Bernbach i Howard Gossage, poszukiwali bardziej inteligentnego podejścia do rozumienia ludzkich zachowań (Gossage założył nawet firmę Generalists Inc., która w latach 60. XX wieku starała się połą-

czyć marketing z naukami behawioralnymi). A wszyscy, którzy są dobrzy w marketingu bezpośrednim – w tym mój szef, wspomniały Drayton Bird – byli również doskonałymi specjalistami w dziedzinie psychologii behawioralnej. W głębi duszy wszyscy dobrzy marketingowcy od lat instynktownie wiedzą, że w marketingu jest wiele martwych punktów utrudniających zrozumienie zachowań zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych.

Problem, z którym wtedy borykali się wszyscy, polegał na tym, że mówienie o tych sprawach bez odpowiedniego słownictwa i solidnych podstaw teoretycznych sprawiało wrażenie trywialnego i małosłownego. Nikt nie uzyskał awansu za zmianę umiejscowienia pół wyboru na kuponie, choć mogłoby to mieć większy wpływ na sprzedaż i zyski niż wiele długich godzin spędzonych na samouwielbieniu i dyskusjach nad typografią końcowej ramki w reklamie telewizyjnej. W praktycznym kursie nauk behawioralnych organizowanym przez agencję Ogilvy’ego powtarza się mantra podkreślająca znaczenie tych małych rzeczy: „Odważ się być trywialny”.

W końcu mamy jednak słownictwo odzwierciedlające wagę tych odkryć. Mamy już nie tylko: „projektuję kupon”, ale też: „jestem architektem wyboru”. Nareszcie prace marketingowe, które dotychczas były powierzane pracownikowi biurowemu niskiej rangi, zaczynają znajdować swoje miejsce w gabinecie dyrektora marketingu, a nawet w sali posiedzeń zarządu.

To nowe słownictwo jest oczywiście wspomnianym przykładem przeformułowania zasad w pracy.

Czyż nie jest to eleganckie?

Rory Sutherland

wiceprezes zarządu Ogilvy UK

Przedmowa

Aż 25 lat życia spędziłem w firmach Unilever, Diageo i T-Mobile, starając się wpływać na zachowania klientów mające przynosić korzyść naszym markom i produktom. Chcąc to osiągnąć, marketingowcy tacy jak ja gromadzą olbrzymie ilości informacji i wyrafinowanych analiz na temat swoich klientów. Firmy takie jak te, w których pracowałem, stworzyły modele i procesy, w których zostały ujęte efekty wspólnych, wieloletnich doświadczeń. Modele te decydują o wielomilionowych inwestycjach w rozwój produktów i innowacje oraz komunikację i badania. Jednak prawdziwe powody, dla których jako istoty ludzkie robimy to, co robimy, wciąż pozostają zagadką. Gdybyśmy znali jej rozwiązanie, wskaźnik niepowodzenia nowych produktów w żadnym wypadku nie zbliżyłby się do raportowanych 80–90%, a wszystkie budżety na reklamę byłyby wydawane w sposób skuteczny i efektywny.

Jednak życie w marketingu tak nie wygląda. Czasami moje działania przynosiły sukcesy, czasami nie. Opierając się na doświadczeniach swoich oraz wspólnych z innymi marketingowcami, zbudowałem własny model mentalny opisujący, jak podejmują decyzje konsumenci. Wiedziałem, że jest daleki od doskonałości, ale nikt nie miał do zaoferowania lepszego – każdy ma własny system przekonań, co oczywiście prowadzi do wielu wewnętrznych dyskusji (lub kłótni!) kończących się decyzjami podejmowanymi często zgodnie z hierarchią i na podstawie osobistych preferencji.

Jest to typowe dla bardziej ogólnego ujęcia, które powinno dotyczyć wszystkich marketingowców. Badania przeprowadzone przez Fournaise Marketing Group wśród 1200 CEO (dyrektorów generalnych) firm w Ameryce Północnej, Europie oraz regionie Azji i Pacyfiku wykazały, że 80% z nich jest przekonanych, że marketingowcy są oderwani od wyników osiągniętych przez firmę i skupiają się na niewłaściwych obszarach. A dokładniej – 78% respondentów stwierdziło, że marketingowcy „zbyt często tracą z oczu prawdziwą istotę swojej pracy”, czyli wymierne zwiększanie popytu na towary i usługi. Wniosek z badań był taki, że marketingowcy chcący zyskać zaufanie szefów firm i pragnący mieć większy wpływ na organy zarządzające, muszą się zmienić i stać się ludźmi, dzięki którym osiągnięty jest istotny zwrot z inwestycji. W przeciwnym wypadku na zawsze pozostaną – jak nazywają to dyrektorzy generalni – marketingowym *la la landem**. Być może takie właśnie jest wyjaśnienie, dlaczego zaledwie pięć lat temu w zarządach jedynie 34 firm z listy Fortune 1000 w Stanach Zjednoczonych zasiadali dyrektorzy marketingu. Liczba ta jest niewiele większa niż w Wielkiej Brytanii.

To naprawdę otrzeźwiające wyzwanie. Klucz do przychodów firmy znajduje się w rękach marketingowców, którzy rozumieją konsumentów i potrafią przełożyć tę wiedzę na atrakcyjne propozycje produktów i usług. Będąc opiekunami marek, zawsze wiedzieliśmy, że mają one pewną niematerialną cechę wykraczającą poza czystą funkcjonalność produktu czy usługi, której są wizytówką. Nazywamy to kapitałem marki. Zawsze trudno było go zdefiniować, wyjaśnić i przedstawić w namacalny sposób. Zatem nic dziwnego, że dyrektorzy generalni uważają marketing za coś pokrętnego i bardziej ufają swoim dyrektorom finansowym (CFO) niż dyrektorom marketingu (CMO). Jeśli chcemy wydostać się z *la la landu* i zdobyć

* Idiom angielski *be living in la la land* oznaczający „bujać w obłokach” (przyp. red.: jeśli nie zaznaczono inaczej, przypisy dolne pochodzą od redakcji wydania polskiego).

zaufanie, musimy sprawić, by kapitał marki stał się namacalny i zrozumiały, musimy nauczyć się lepiej wyjaśniać, dlaczego nie jest to trywialne zagadnienie. Właśnie to umożliwia markom osiągnięcie wyższych cen w porównaniu ze zwykłymi towarami. Konsumenci chcą płacić kilkanaście złotych za kawę w Strabucksie, choć obiektywnie wiedzą, że za cenę dwóch kaw w tej sieci mogliby kupić całą puszkę w supermarkecie. Ale kupują coś więcej niż samą kawę. Obok fizycznego produktu pojawia się pewien rodzaj wartości, ale czym ona jest? W jaki sposób mózg postrzega taką wartość? Krótko mówiąc, w jaki sposób konsumenci podejmują decyzje?

Kiedy nauka wkracza do jakiejś dziedziny, wnosi do niej istotną wartość, ale – jak na ironię – model mentalny, który obecnie stosujemy w marketingu, wciąż opiera się na myśleniu z lat 70. ubiegłego stulecia, czyli sprzed pół wieku! Od tego czasu dokonano olbrzymich postępów w obszarach nauki zajmujących się podejmowaniem decyzji, co zmusza nas do aktualizacji sposobu myślenia o tym, jak decydują konsumenci. Mam wrażenie, że w ostatnich kilku latach środowisko marketingowe odruchowo przekazywało sprawy ewolucji naukowej badaczom rynku wykorzystującym nowe sposoby pomiarów, na przykład skanowanie mózgu. Czy jednak naprawdę myślimy, że potrzeba nam jeszcze więcej danych? Co się stanie, jeśli te nowe metody przyniosą podobne rezultaty? A jest to dość prawdopodobne, ponieważ większość z nich jest weryfikowana przy użyciu istniejących modeli i miar. A co się stanie, jeśli wykażą one różnice? Co będzie wtedy słuszne, a co błędne i w jaki sposób powinniśmy dokonywać takich rozstrzygnięć? Jak długo będziemy sobie zadawać te same pytania i nie aktualizować modeli mentalnych podejmowania decyzji przez konsumentów, tak długo nie będziemy w stanie wykorzystać ważnych wniosków, jakich dostarczają nam dziedziny nauki zajmujące się tymi zagadnieniami. Wymaga to nie tylko zmiany narzędzi, ale całego paradygmatu marketingu.

Dlaczego napisałem tę książkę? Ponieważ mój system przekonań został mocno zachwiany, kiedy ostatnio wcieliłem się w rolę klienta. Byłem

wówczas wiceprezesem do spraw rozwoju marki w firmie T-Mobile i przeprowadzałem markę przez zmiany w jej architekturze i pozycjonowaniu. Zderzyłem się z całkowicie nowym modelem mentalnym marketingu i decyzji konsumenckich, opierającym się na nauce o podejmowaniu decyzji, na najnowszych zbiorowych wnioskach z neurobiologii, ekonomii behawioralnej oraz psychologii poznawczej i społecznej. Uznałem je za fascynujące, ponieważ wyjaśniały zachowanie konsumentów, które wcześniej mnie zdziwiała i równocześnie irytowało, bo obalało niektóre z moich bardzo podstawowych założeń o tym, jak decydują klienci. Wtedy po raz pierwszy dostrzegłem potęgę podejścia, które opierało się nie na przekonaniach i założeniach, lecz na najnowszych odkryciach naukowych. Wykorzystanie tej wiedzy przyniosło nie tylko nowe słownictwo – co było cenne ze względu na zrozumienie, dlaczego konsumenci robią to, co robią – ale również zapewniło marketingowi nowe, kompletne ramy, począwszy od strategii i pozycjonowania marki, przez innowację, po reklamę i media interaktywne.

Takie podejście było nie tylko inne i fascynujące. Okazało się również olbrzymim sukcesem finansowym dla marki i w 2009 roku stało się inspiracją dla reklamy w postaci tanecznego flash mobu *Dance** w Wielkiej Brytanii. Rezultaty osiągnięte na silnie konkurencyjnym rynku były zdumiewające:

- zwrot z inwestycji (ROI) wyniósł 146%,
- sprzedaż wzrosła o 49%,
- udział w rynku wzrósł o 6%,
- koszty pozyskania klienta zmniejszyły się o połowę,
- wskaźnik „rozważania marki” zwiększył się trzykrotnie,
- dwukrotnie wzrosła liczba odwiedzin w sklepach detalicznych, a konwersja wzrosła o 20%,

* Zob. <https://www.youtube.com/watch?v=VQ3d3KigPQM>.

- dotychczasowi klienci zwiększyli korzystanie z usług, wydając o 11% więcej w porównaniu z rynkiem,
- 41,7 mln wyświetleń na YouTube, 68 grup na Facebooku.

(Źródło: T-Mobile i IPA)

W konsekwencji podejście to zostało zastosowane we wszystkich innych „punktach kontaktu”, takich jak opracowywanie ofert, wygląd sklepów stacjonarnych i obsługa klienta. Jak twierdzi Lysa Hardy, ówczesna wiceprezeska T-Mobile w Wielkiej Brytanii, sumaryczny efekt tych zmian i późniejszej reklamy opartej na tej samej platformie komunikacyjnej spowodował zmniejszenie wskaźnika rezygnacji klientów (odsetka klientów opuszczających sieć) o połowę. Firma T-Mobile, mająca najgorszy wskaźnik rezygnacji na rynku telefonii komórkowej w Wielkiej Brytanii, stała się pod tym względem najlepsza. Podejście to zostało następnie wdrożone w całej Europie, przynosząc firmie ponad 400 nagród za komunikację i wizerunek marki, w tym nagrodę za najlepszy powrót marki. Hans-Christian Schwingen, pełniący do marca 2020 roku funkcję dyrektora do spraw zarządzania marką w Deutsche Telekom, potwierdził to w osobistym przesłaniu:

W roku 2008 Deutsche Telekom zaczęła gromadzić pod JEDNYM dachem „T” wszystkie marki „T”, produkty i usługi, które w poprzednich latach w pewnym sensie żyły własnym życiem. Opierając się na spostrzeżeniach i wnioskach z nauk behawiorystycznych zaprezentowanych przez DECODE, firma na nowo wypozycjonowała swoją markę pod zunifikowaną obietnicą „Life is for sharing”**. W widoczny sposób ujednolicono*

* DECODE to nazwa firmy, którą współtworzy autor, a jednocześnie angielska wersja tytułu książki. W tłumaczeniu polskim słowo *decode* znaczy dosłownie dekodowanie, odkodowanie. Więcej o profilu działalności firmy w dalszej części.

** Dost. „Życie jest po to, by się dzielić”, a polski odpowiednik tego hasła brzmi: „Chwile, które łączą” (przyp. tłum.).

w całej Europie nie tylko plany rozwoju produktów, ale również komunikaty kierowane na rynki, by były zbieżne pod względem programu, treści i stylu. Po uplasowaniu się w 2008 roku na czwartej pozycji najcenniejszych marek telekomunikacyjnych w Europie, od 2014 roku Telekom niezmiennie zajmuje na tej liście pierwsze miejsce jako niekwestionowany numer jeden, a obecnie również druga najsilniejsza marka telekomunikacyjna w skali globalnej. W ciągu 13 lat wartość marki wzrosła siedmiokrotnie.

Zainspirowany swoim doświadczeniem, zacząłem zgłębiać literaturę naukową dotyczącą podejmowania decyzji. Tak jak podejrzewałem, model mentalny, który stosowałem przez wszystkie wcześniejsze lata, był daleki od kompletności, a w wielu przypadkach po prostu błędny. Byłem coraz bardziej zafascynowany tym, czego się dowiadywałem, i wartością tej wiedzy w budowaniu marek i generowaniu przychodów. To było tak głębokie i ekscytujące przeżycie, że zainspirowało mnie do zmiany kariery. Zrezygnowałem z pracy w T-Mobile i dołączyłem do DECODE, firmy konsultingowej odpowiedzialnej za tę skokową zmianę, której doświadczyłem w T-Mobile.

Firma DECODE została założona przez byłych naukowców z dziedzin związanych z teorią decyzji i z tego środowiska wywodzą się jej pracownicy. Chcąc utrzymać swoją wiodącą pozycję w rozwijaniu tej wiedzy, DECODE współpracuje z najlepszymi wyższymi uczelniami prowadzącymi badania w dziedzinie neuroekonomii, takimi jak na przykład Kalifornijski Instytut Technologiczny (Caltech). Poza tym konsultanci nadal są związani ze środowiskiem akademickim jako profesorowie oraz doktorzy pracujący na uczelniach. Załogę firmy uzupełniają praktycy zarządzania mar-

kami B2B* oraz B2C** – którzy będąc klientami DECODE, mieli podobne doświadczenia jak ja i w konsekwencji również postanowili dołączyć do tej firmy – a także agencje reklamowe, dyrektorzy do spraw planowania i osoby zajmujące się shopper marketingiem. Wspólnie tworzymy interdyscyplinarny zespół ekspertów o wyjątkowym połączeniu umiejętności, który przekłada najnowsze odkrycia naukowe na pragmatyczne i konkretne zastosowania marketingowe.

Ta książka jest pomostem łączącym naukę z codzienną praktyką marketingową. Jej celem jest podzielenie się tym, czego się nauczyłem, kiedy odkrywałem zastosowanie osiągnięć naukowych z dziedziny teorii decyzji w marketingu. Odwołuję się w niej do fascynujących wniosków, do których doszedłem, starając się odpowiedzieć na pytanie, dlaczego konsumenci kupują to, co kupują. Mamy już ramy, język i wciąż rosnący zasób wiedzy umożliwiający marketingowcom zajęcie się rzeczywistymi czynnikami wpływającymi na wybór marki. Co ważniejsze, przez tę książkę chcę stworzyć czytelnikowi możliwość wykorzystania tej cennej wiedzy i zastosowania jej w codziennej pracy marketingowej. Korzyści z tego wynikające są zgodne z moimi doświadczeniami, wciąż wybrzmiewają w informacjach zwrotnych, które docierają do mnie od klientów oraz ich agencji: większe możliwości wyjaśniania i przewidywania wynikające z nowego, głębszego poziomu zrozumienia, celniejsze propozycje, bardziej precyzyjne informacje, większa skuteczność oraz efektywność relacji klient – agencja, więcej zaufania i większa możliwość skalowania wiedzy i szkoleń. Ponadto międzynarodowi klienci byli zadowoleni, że uwolnili się od napięć i frustracji związanych zazwyczaj z debatami firmowymi na szczeblu centralnym oraz

* B2B (ang. *business for business*, czyli firmy dla firm) – nazwa relacji pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami gospodarczymi.

** B2C (ang. *business to consumer*, czyli firmy dla konsumentów) – nazwa relacji pomiędzy przedsiębiorstwami i klientami indywidualnymi.

lokalnym na temat pozycjonowania marki i kreatywnego rozwoju. Wreszcie, co jest nie mniej ważne, teoria decyzji wskazuje marketingowcom drogę umożliwiającą wyjście z *la la landu* i trafienie do sal posiedzeń zarządów.

Od czasu, gdy napisałem pierwszą wersję *Odkoduj*, mamy do czynienia z ogromnym wzrostem zainteresowania naukami związanymi z teorią decyzji oraz moją eksploracją tych dziedzin wiedzy i jej zastosowania w marketingu. W obecnym, poprawionym i zaktualizowanym, wydaniu znalazło się kilka nowych studiów przypadków, które pokazują, jak to, o czym mówię w kolejnych rozdziałach, znajduje zastosowanie w praktyce marketingu. Te studia przypadków pomagają nam zrozumieć między innymi, dlaczego ludzie kupują określone marki oraz ich zachowania podczas pandemii COVID-19.

Mam nadzieję, że tobie również spodoba się ta podróż, tak samo jak mnie.

Chciałbym podziękować swoim kolegom z DECODE i wszystkim, którzy wyrażali swoje entuzjastyczne orędownictwo i wsparcie. Szczególnie dziękuję szczeremu Rory'emu Sutherlandowi za użyczenie swojego wielkiego intelektu i za niestrudzony entuzjazm dla nowego zrozumienia konsumentów. Jestem zaszczycony, że napisał *Słowo wstępne* do tej książki. *Nota od autora:* W tej książce cytowanych jest wiele badań i eksperymentów. Są one wymienione na końcu. Więcej informacji na ten i inne tematy związane z książką można znaleźć na stronie www.decoded-book.com.

Zauważysz również, że w całym tekście używam terminu „produkt”. Proszę, pamiętaj jednak, że oznacza on każdy wytwór, zarówno przedmiot, jak i usługę, ponieważ zasady i sugestie mają takie samo zastosowanie do obu kategorii. Nie ma znaczenia, czy zajmujesz się marketingiem dóbr materialnych czy usług.

1

Teoria decyzji

Zrozumienie przyczyn
zachowań konsumentów

W marketingu chodzi przede wszystkim o zmianę zachowań. Naszym ostatecznym celem jest wpływanie na decyzje zakupowe. Ale co kieruje tymi decyzjami? Teoria decyzji pomaga nam w znalezieniu odpowiedzi na to zasadnicze pytanie, odkrywając odpowiedzialne za to mechanizmy, reguły i zasady podejmowania decyzji. W ciągu ostatnich lat bardzo szybko przybywało tych fascynujących i cennych spostrzeżeń i wniosków płynących z nauki zajmującej się teorią decyzji. W tym rozdziale przyjrzymy się najnowszym odkryciom teorii decyzji. Nie obawiaj się jednak – nie musisz być naukowcem, by wkroczyć w tę dziedzinę. Zobaczmy, co naprawdę kieruje zachowaniami związanymi z zakupami i jak możemy wykorzystać te spostrzeżenia, aby zmaksymalizować korzyści marketingowe. Co ważniejsze, poznamy praktyczne podstawy zastosowania tej wiedzy w codziennych zmaganiach związanych z pracą w marketingu.

Niech się stanie światłość!

Omawianie reklamy sprzed ponad 10 lat może się wydawać dziwne, ale to właśnie reklama *Gorilla** (Goryl) firmy Cadbury pobiła wszelkie rekordy pod względem liczby nagród za kreatywność i przyciągnęła większą uwagę publiczności i mediów niż jakikolwiek inny spot w najnowszej historii. Wciąż mówi się o niej na forach marketingowych i reklamowych na LinkedIn czy na Twitterze**. Przez wiele lat wolumen sprzedaży czekolady Cadbury's Dairy Milk był w zasadzie stały, a marka ucierpiała z dwóch powodów: upalnego lata i wycofania produktu z poprzedniego roku. Zatem firma Cadbury postawiła sobie za cel odzyskanie serc i umysłów brytyjskiej publiczności dzięki nowej reklamie.

Brief reklamowy dla agencji brzmiał: „Odkryj na nowo radość”. W rezultacie powstała reklama *Gorilla*, w której goryl najpierw rozmyśla, a potem zaczyna grać na perkusji do piosenki Phila Collinsa *In the air tonight*. Reklama spotkała się z ogromnym zainteresowaniem i uwagą nie tylko ze strony konsumentów, ale również tych z nas, którzy zawodowo zajmują się zarządzaniem marką. To bardzo niezwykła reklama w tej kategorii, zwłaszcza że w centrum uwagi znalazł się goryl, a nie produkt czekolado-

* Zob. <https://www.youtube.com/watch?v=6FOvq-OjUhc>.

** 23 lipca 2023 roku zmieniono nazwę i logo Twittera na X. Ponieważ książka ta powstała wcześniej i na podstawie materiałów sprzed tej zmiany, funkcjonuje w niej stara nazwa Twitter.



Ilustracja 1.1. Wiele mówiono o reklamie telewizyjnej firmy Cadbury, zatytułowanej *Gorilla*.

wy. Reklama (ilustracja 1.1) nie zawierała typowych zdjęć żywności lub konsumpcji, a jedynie na samym końcu pokazane jest opakowanie.

Firma Cadbury zachęcona poruszeniem i ekscytacją wywołaną przez *Gorillę* natychmiast zleciła kolejną kampanię. Być może myślisz, że nie ma nic prostszego. Jednak mimo że wykorzystano podobną strategię, ten sam brief, tę samą agencję z tym samym dyrektorem oraz że ten sam był cel kampanii i budżet na media, to sequel nie spełnił oczekiwań. Jak to możliwe? Dlaczego *Gorilla* była sukcesem w oczach klienta, a sequel poniósł wyraźną klęskę? Wszyscy doświadczamy w swojej pracy podobnych sytuacji. Niektóre reklamy startują i okazują się długotrwałym sukcesem, inne kończą się niepowodzeniem i zazwyczaj trudno odkryć przyczyny sukcesu i porażki, a czasami okazuje się to wręcz niemożliwe.

Innym obszarem, w którym często nie są jasne kluczowe zasady sukcesu, są innowacje i rozwój nowych produktów wprowadzanych na rynek. Jak wszyscy wiemy, większość nowych produktów w ciągu pierwszego roku ponosi porażkę. Któż z nas nie doświadczył przypadków, kiedy wprowadze-

nie produktu kończyło się klęską, mimo że badania rynku dawały zielone światło? Prowadzi się badania, wykonywane są testy, a na końcu się okazuje, że przewidywania były po prostu nietrafione. Jest to kosztowne dla przedsiębiorstw nie tylko ze względu na zmarnowane zasoby, ale również frustrujące dla nas, marketingowców, ponieważ potem dręczą nas pytania, na które nie potrafimy odpowiedzieć: Co przeoczyliśmy? Co poszło nie tak? Czego możemy się przy tej okazji nauczyć, aby nie szukać metodą prób i błędów? Co można poprawić w naszym myśleniu i w procesie? Ta niepewność wisi nad głowami odpowiedzialnych osób i ich współpracowników jak miecz Damoklesa, co niekoniecznie sprzyja kolejnym innowacjom.

Zdarza się też odwrotny scenariusz: innowacja, która naprawdę mogłaby odnieść sukces, nie zostaje wprowadzona, ponieważ badania rynku przewidują, że to się nie uda. Na przykład likier Baileys został odrzucony przez testowych konsumentów, ale mimo to został wprowadzony na rynek i okazał się wielkim sukcesem. Podobnie było z testami przed wprowadzeniem Red Bulla. Komentarze klientów testowych były zazwyczaj takie: „Fuj!”, „Obrzydlistwo!”, „Smakuje jak lekarstwo” czy „Nigdy nie będę tego pił”. Mimo to obecnie Red Bull jest dostępny niemal we wszystkich miejscach na świecie i odnosi olbrzymie sukcesy.

W czasach ograniczanych budżetów i rosnących wymagań co do uzasadnienia wydatków marketingowych kluczową sprawą w działaniach jest osiągnięcie skutecznego brandingu. To nie tylko krytyczny czynnik zwrotu z inwestycji (ROI), ale również gwarancja, że nie wydajemy pieniędzy na korzyść konkurencji lub nie prowadzimy działań reklamowych na rzecz całej kategorii produktów. Komunikacja powinna skutecznie kotwiczyć naszą markę w umysłach konsumentów. Jak często się zdarzało, że kiedy we wstępnych testach wyniki brandingu były poniżej wymaganego poziomu (benchmarku), słyszeliśmy (lub nawet wykonywaliśmy) zalecenia, aby dać większe logo? Jest jednak mało prawdopodobne, że takie działania rozwiążą problem. Spójrzmy na ilustrację 1.2. Jakiej marki on dotyczy?



Ilustracja 1.2. Marka nie jest wskazana, a jednak wiemy, o jaką chodzi.
Źródło: Procter & Gamble.

Natychmiast rozpoznamy Pantene – nawet jeśli nie będzie tam bezpośredniej informacji na ten temat, na przykład logo. Ale skąd wiemy, że o tę markę chodzi? Ktoś może stwierdzić, że złote kapsułki są kluczowym elementem jej identyfikacji wizualnej. To prawda, ale czy to znaczy, że każdy rodzaj złotych kapsułek aktywuje markę? Prawdopodobnie nie. Co zatem sprawia, że jest to Pantene? Jakie są zasady, na których opiera się skuteczny branding? Podczas gdy niektóre reklamy osiągają ponadprzeciętną rozpoznawalność marki, w przypadku innych powiązanie z marką jest bardzo słabe. Przecież logo naszej marki jest zawsze w jakiś sposób zintegrowane, więc właściwie dlaczego występują takie różnice?

Pomimo wszystkich naszych wysiłków związanych z pracą nad strategią, komunikacją czy badaniami rynku, bezpośrednia droga do sukcesu w marketingu często przypomina nurkowanie w słabo oświetlonej czarnej skrzynce i pozostawia wiele pytań bez odpowiedzi.

Te przykłady pokazują, że aby osiągnąć postęp, powinniśmy lepiej rozumieć, w jaki sposób naprawdę ludzie podejmują decyzje i co kieruje

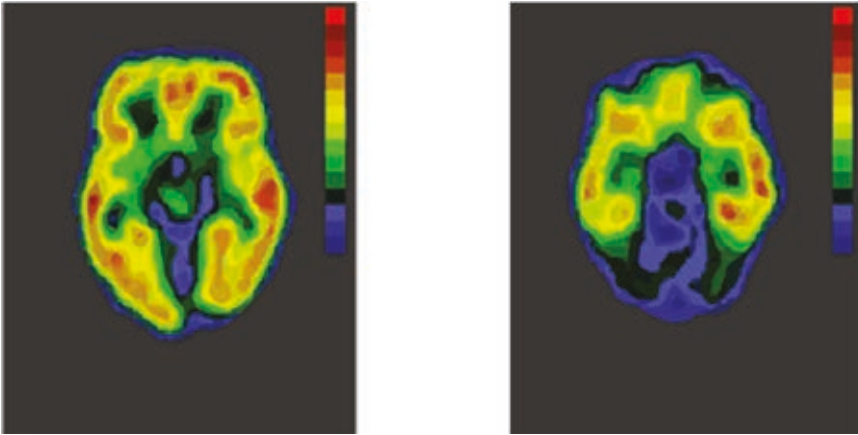
nimi przy wyborze marek i produktów. Wspaniałą wiadomością jest to, że mamy już do dyspozycji systematyczne podejście do problemu podejmowania decyzji przez ludzi i jest to podejście uzasadnione naukowo oraz praktyczne dla marketingowców.

Połączenie teorii decyzji i ekonomii

W badaniu neuronowych podstaw podejmowania decyzji niemiecki neuroekonomista profesor Peter Kenning wraz ze współpracownikami przyjrzał się skanom mózgów ludzi, którym pokazywano zdjęcia par marek. Na niektórych zdjęciach znajdowała się deklarowana ulubiona marka badanej osoby, na innych jej nie było. Kiedy pokazywano zdjęcie, każda osoba miała powiedzieć, którą markę by kupiła. Badanie doprowadziło do dwóch głównych wniosków.

Po pierwsze, jak można zobaczyć na ilustracji 1.3, kiedy na zdjęciu znajduje się ulubiona marka, aktywują się inne obszary mózgu niż wtedy, kiedy pokazywane jest zdjęcie bez niej. Gdy na zdjęciu jest ulubiona marka, wybór jest natychmiastowy, a w konsekwencji mózg wykazuje znacznie mniejszą aktywność w obszarach zaangażowanych w myślenie refleksyjne. Ten efekt naukowcy nazwali ulgą korową. Aktywowane były natomiast obszary mózgu zaangażowane w intuicyjne podejmowanie decyzji (w szczególności tzw. brzuszo-przyśrodkowa kora przedczołowa w płacie czołowym). Innymi słowy, silne marki rzeczywiście wpływają na mózg, co umożliwia intuicyjne i szybkie podejmowanie decyzji bez zastanowienia.

Po drugie, efekt ulgi korowej pojawia się tylko w przypadku marki pierwszego wyboru respondenta. Nawet marka numer dwa nie wyzwała intuicyjnego podejmowania decyzji. Naukowcy nazywają to efektem marki pierwszego wyboru. Jednym z celów, jaki stawiamy przed sobą jako marketingowcy, jest to, aby znaleźć się w zbiorze marek istotnych lub rozważanych przez naszych docelowych konsumentów. To badanie pokazuje,



Ilustracja 1.3. Efekt marki pierwszego wyboru. Nad marką numer jeden nie trzeba się zastanawiać!

że optymalnym celem jest maksymalizacja liczby konsumentów, dla których jesteśmy marką numer jeden – znalezienie się w zbiorze marek istotnych nie wystarcza do umożliwienia intuicyjnego podejmowania decyzji. Bo marka „prawie kupowana” nie przynosi żadnych dochodów! Efekt marki pierwszego wyboru został spopularyzowany przez profesora Byrona Sharpa jako mentalna dostępność.

Intuicyjne podejmowanie decyzji jest jako proces tym, co umożliwia klientowi stojącemu przed półką sklepową podjęcie decyzji w ułamku sekundy. Z decyzjami tego typu mamy jednak do czynienia nie tylko w przypadku marek i kupowania produktów, ale w całym naszym życiu. Mają one istotne znaczenie nawet wtedy, kiedy chodzi o logikę numeryczną. We wstępie do przemówienia wygłoszonego podczas wręczania Nagrody Nobla psycholog Daniel Kahneman zadał takie proste pytanie:

Kij bejsbolowy wraz z piłką kosztuje 1,10 dolara.
Kij kosztuje o 1 dolara więcej niż piłka. Ile kosztuje piłka?

Proste, prawda? Prawie każdy, komu zadamy to pytanie, natychmiast i intuicyjnie odpowie, że piłka kosztuje 10 centów. Taką intuicyjną odpowiedź można również usłyszeć od większości studentów elitarnych uczelni, takich jak Princeton czy Harvard i to wśród nich był pierwotnie przeprowadzony ten test. Niemal każdy daje taką właśnie odpowiedź. Ale jest ona niepoprawna. Faktycznie piłka kosztuje 5 centów (dlatego, że kij kosztuje 1,05 dolara, piłka 0,05 dolara, co daje w sumie 1,10 dolara).

Coś w naszym mózgu sprawia, że większość z nas intuicyjnie odpowiada błędnie na pytanie wymagające bardzo prostego obliczenia. Zamiast uciekać się do matematyki, opieramy się na przecuciu, że jeśli kij kosztuje dolara, to 10 centów wydaje się właściwą ceną za piłkę. Taka intuicja opiera się na łatwości postrzegania podziału łącznej ceny na dwa składniki – odpowiednio 1 dolar i 10 centów. Wykonanie faktycznych obliczeń jest dużo trudniejsze dla naszego mózgu i większość z nas nie zawraca sobie tym głowy, ponieważ odpowiedź „10 centów” wydaje się prawidłowa.

Wykorzystując ten i podobne przykłady Daniel Kahneman bada, jak procesy psychologiczne wpływają na decyzje. Łącząc psychologię i ekonomię, praca Kahnemana stwarza wielkie możliwości systematycznej integracji świata psychologicznego ze światem ekonomii, a tym samym wykorzystania pełnej zdolności wyjaśnienia decyzji konsumentów przez kombinację obu podejść.

Ekonomia i psychologia były przez długi czas dwoma całkowicie rozłącznymi światami. Punktem wyjścia dla ekonomistów jest podstawowe założenie o racjonalności istoty ludzkiej podejmującej decyzje na podstawie obiektywnej analizy kosztów i użyteczności. Tymczasem badacze podkreślają psychologiczny charakter podejmowania decyzji, w którym ocena wartości i użyteczności wydaje się irracjonalna, gdyż osoba decydująca kieruje się swego rodzaju psychologiką. Wpisując do wyszukiwarki Google frazy „neuroekonomia”, „neuromarketing” czy „ekonomia behawioralna”, otrzymamy obecnie miliony trafień. Jednym z głównych motorów były

obserwacje Daniela Kahnemana, pierwszego psychologa, który otrzymał Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii. Było to w 2002 roku.

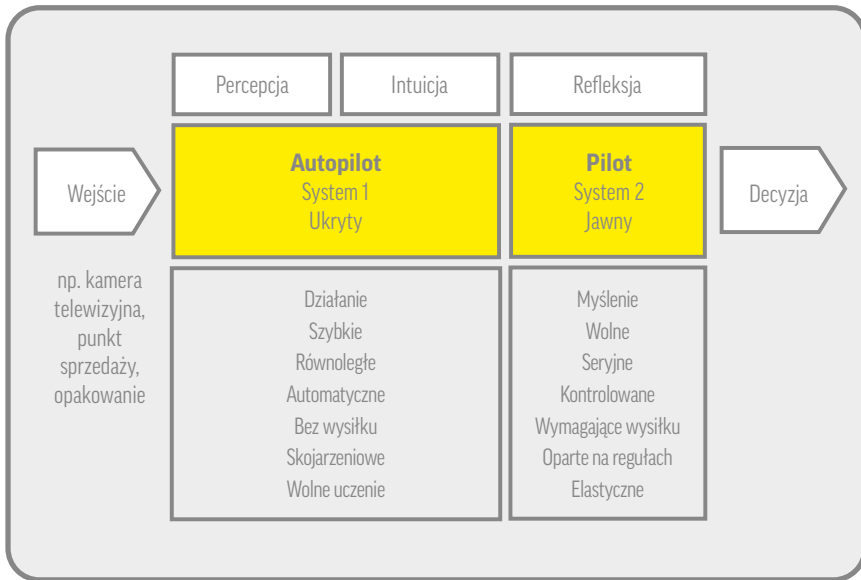
Naukowe ramy marketingu

W czasopismach akademickich takich jak „Journal of Neuroscience”, „Journal of Consumer Psychology”, „Journal of Experimental Psychology” czy „Behaviour and Brain Sciences” co roku są publikowane tysiące prac badawczych. Z tych nowych dziedzin teorii decyzji wciąż otrzymujemy bardzo wiele badań i danych. Jak jednak dostrzec w nich sens i zintegrować wynikającą z nich wiedzę z tym, co robimy w marketingu?

Jeśli chcemy te obserwacje przenieść do naszego świata marketingu, potrzebne nam są ramy umożliwiające systematyczne stosowanie najważniejszych zasad, reguł i mechanizmów oferowanych przez naukę. Ramy, które wykorzystamy do usystematyzowania tej wiedzy, mają również źródło naukowe i zostały wprowadzone przez Kahnemana (zob. ilustrację 1.4), który właśnie za to otrzymał Nagrodę Nobla. Ramy te stanowią kwintesencję i podsumowanie jego życiowego dorobku naukowego w zakresie podejmowania decyzji przez ludzi.

Od czasu przyznania Nagrody Nobla Kahnemanowi jego model był wspierany przez wiele kolejnych badań prowadzonych między innymi przez neurobiologów. Badania te były dalszym potwierdzeniem i rozszerzeniem jego koncepcji podejmowania decyzji. W swojej bestsellerowej książce z 2011 roku *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym* Kahneman dokonuje przeglądu aktualnych osiągnięć naukowych, na których opierają się stworzone przez niego ramy.

Istotą schematu Kahnemana jest rozróżnienie między dwoma systemami procesów mentalnych determinujących nasze decyzje i zachowanie. Nazwał je System 1 i System 2. System 1 łączy w sobie percepcję i intuicję, jest wciąż w ruchu. Kahneman mówi, że „nigdy nie śpi”. Jest bardzo szyb-



Ilustracja 1.4. Ilustracja schematu, za który Kahneman otrzymał Nagrodę Nobla, ukazującego dwa systemy determinujące nasze decyzje i zachowanie.

ki, przetwarza wszystkie informacje równoległe, nie wymaga wysiłku, jest asocjacyjny i wiąże się z powolnym uczeniem. Jest stworzony do szybkich, automatycznych i intuicyjnych działań niewymagających myślenia. Automatyczność jest kluczowa, ponieważ jest efektywna, a więc wymaga mniej energii. W czasach, kiedy energia była dobrem rzadkim, ten efektywny sposób działania i decydowania był kluczowy dla przetrwania. Myślenie refleksyjne wymaga energii, więc w pewnym sensie nasz mózg nie jest stworzony do myślenia, lecz do szybkich i zautomatyzowanych działań. Działania mentalne wymagające najwyższych kwalifikacji opierają się na Systemie 1. Tak działa na przykład kardiolog interpretujący zapis EKG, mistrz szachowy decydujący o kolejnym ruchu lub pracownicy kreatywni w agencjach reklamowych tworzący nowe projekty.

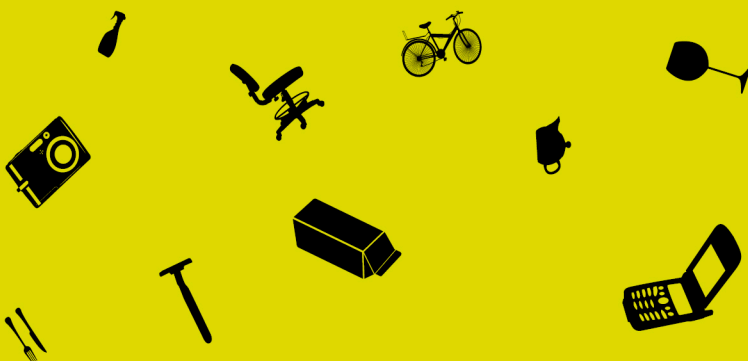
System 2 jest natomiast powolny, działa krok po kroku i zużywa dużo energii, ponieważ wymaga wysiłku. Jego zaletą jest jednak elastyczność.

DLACZEGO LUDZIE KUPUJĄ TO, CO KUPUJĄ

Ta przełomowa książka umieszcza teorię decyzji w centrum marketingu i tłumaczy, dlaczego ludzie kupują to, co kupują. Pomaga zarówno skuteczniej zarządzać marką, jak i zwiększać znaczenie oraz wiarygodność każdego rodzaju produktów i usług. Zawiera liczne analizy przypadków i dogłębnie przetestowane strategie, dzięki czemu pokazuje marketingowcom, jak skupić się na tym, co naprawdę ważne. Pozwala zrozumieć podstawowe zachowania konsumentów i włączyć tę wiedzę do codziennej pracy.

Znajdziesz tu treści związane z analizą prawdziwych potrzeb klientów (ang. *Jobs to be Done* – JTBD) oraz z identyfikacją *brand assets*, *case studies* i dużo więcej. Przekonaj się, jak zastosować w marketingu i reklamie wyniki słynnych prac Daniela Kahnemana oraz ekonomię behawioralną.

**Niewyczerpane źródło wiedzy dla wszystkich,
których rolą jest rozszyfrowywanie zachowań konsumentów**



Patroni:



TRENERZY.ORG.PL
Polskie Towarzystwo
Trenerów Biznesu

sprawny.marketing

Książka dostępna także jako e-book.

mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-440-3



9 788382 314403

MT24008

Cena 74,90 zł