

NIR EYAL

împreună cu **RYAN HOOVER**

Captivat

**Cum să creezi produse
care formează obișnuințe**

Traducere din limba engleză:

Dana Dobre

 **ACT și Politon**

2018

CUPRINS

Introducere.....	7
1. Zona obișnuinței.....	21
2. Triggerul.....	48
3. Acțiunea.....	70
4. Recompense variabile.....	106
5. Investiția.....	148
6. Ce vei face cu toate acestea?.....	176
7. Studiu de caz: aplicația Bible.....	192
8. Testarea obișnuințelor și cum să găsești oportunități pentru formarea lor.....	205
Anexă.....	222
Despre autori.....	223
Mulțumiri.....	224
Colaboratori.....	227
Note și resurse.....	237

Notă: Unele capitole din această carte au apărut în articole pe care autorul le-a publicat anterior.

INTRODUCERE

79 % dintre posesorii de telefoane inteligente își verifică dispozitivul în fiecare dimineață, în răstimp de 15 minute de la trezire¹. Și, chiar mai uimitor, o treime dintre americani afirmă că ar prefera mai degrabă să renunțe la sex, decât să își piardă telefonul mobil².

Rezultatele unui studiu universitar din 2011 arată că oamenii își verifică telefoanele de 34 de ori pe zi³. Cu toate acestea, cei care lucrează în domeniu cred că cifrele se apropie mai curând de 150 de sesiuni în fiecare zi⁴, cifre de-a dreptul uimitoare.

Trebuie să recunoaștem, suntem captivați.

Tehnologiile pe care le folosim s-au transformat în dorințe nestăpânite, dacă nu chiar în dependențe în toată regula. E acel impuls de a verifica notificarea că am primit un mesaj. Simțim atracția de a intra pe YouTube, pe Facebook sau pe Twitter pentru doar câteva minute, și apoi constatăm că o oră mai târziu încă atingem ecranul și dăm scroll. Este un impuls pe care-l simți cel mai probabil de-a lungul întregii zile, dar abia dacă îți dai seama de el.

Reprezentanții psihologiei cognitive definesc obișnuințele drept „comportamente automate, care sunt declanșate în urma unor repere de situație”: lucruri pe care le facem

în mod inconștient sau fără să stăm prea mult pe gânduri.⁵ Produsele și serviciile pe care le folosim în mod obișnuit ne modifică comportamentul zilnic, făcându-ne să ne comportăm după cum au intenționat designerii lor.⁶ Acțiunile noastre au fost proiectate în avans.

Cum reușesc aceste companii, care nu produc altceva decât linii de cod afișate pe un ecran, aparent să controleze mintea utilizatorilor? Cum reușesc unele produse să conducă la formarea obișnuințelor?

În cazul multor produse, formarea obișnuințelor este imperativă pentru supraviețuirea lor. De vreme ce o multitudine de atracții se iau la întrecere pentru atenția noastră, companiile învață să utilizeze tactici inedite pentru a rămâne relevante în mintea utilizatorilor. Astăzi, nu mai e suficient să atragi milioane de utilizatori. Companiile descoperă tot mai mult că valoarea lor economică depinde de cât de durabile sunt obișnuințele pe care le creează. Pentru a câștiga loialitatea utilizatorilor și pentru a crea un produs care să fie folosit cu regularitate, companiile trebuie să învețe nu doar ce anume îi face pe utilizatori să dea clic pe ceva, dar și care sunt motivele din spatele acțiunilor lor.

Deși unele companii de-abia au ajuns să descopere această nouă realitate, altele deja obțin profit de pe urma ei. Stăpânind designul de produs care duce la formarea obișnuințelor, companiile descrise în această carte reușesc să-și facă bunurile indispensabile.

„Primul lucru care îți vine în minte” e varianta câștigătoare

Companiile care își fac utilizatorii să deprindă obișnuințe mai durabile se bucură de câteva avantaje pentru profitul lor. Ele atașează produsului lor un „trigger intern”. Prin urmare, utilizatorii sunt atrași de produs fără a fi nevoie de un stimul extern.

În loc să se bazeze pe campanii de marketing costisitoare, companiile care mizează pe formarea obișnuințelor stabilesc o legătură între serviciile lor și rutina zilnică și emoțiile utilizatorilor lor⁷. Atunci când utilizatorii se simt un pic plictisiți și deschid imediat Twitter, intervine o obișnuință. Se simt dintr-odată singuri și, înainte să intervină gândirea rațională, ei dau scroll prin feed-ul de pe Facebook. Le trece prin minte o întrebare și, înainte să-și frământă mintea în căutarea unui răspuns, caută pe Google. Soluția la care te gândești prima dată câștigă. În capitolul întâi, această carte examinează avantajele competitive ale produselor care creează obișnuințe.

Cum reușesc produsele să creeze obișnuințe? Răspunsul: le fabrică. Deși fanii serialului de televiziune *Mad Men*^{*} sunt familiarizați cu metodele prin care industria de publicitate stârnea cândva dorințele consumatorului în epoca de aur de pe Madison Avenue, acele vremuri sunt de mult apuse. O lume cu ecrane multiple, în care consumatorii sunt precauți față de publicitate, a făcut ca tehnicile de spălare pe creier cu buget mare folosite de Don Draper să devină inutile, cu excepția celor mai mari branduri.

^{*} Nebunii de pe Madison Avenue (n.red.)

Astăzi, echipele mici din startup-uri pot schimba profund comportamentul utilizatorilor, ghidându-i printr-o serie de experiențe pe care eu le numesc „capcane”. Cu cât utilizatorii trec mai des prin aceste capcane, cu atât sunt mai multe șanse ca ei să își formeze obișnuințe.

Cum am devenit „captivat”

În 2008, făceam parte dintr-o echipă de absolvenți de MBA de la Stanford care înființase o companie susținută de cei mai străluciți investitori din Silicon Valley. Misiunea noastră era să dezvoltăm o platformă pentru a plasa publicitate în lumea social gaming-ului din mediul online, pe atunci în plină expansiune.

Companii importante câștigau miliarde de dolari vânzând vaci virtuale pentru fermele virtuale, în vreme ce agențiile de publicitate cheltuiau sume enorme de bani pentru a-i influența pe oameni să le cumpere produsele sau serviciile. Recunosc că la început nu am înțeles cum funcționează și m-am trezit stând pe margine și întrebându-mă: „Oare cum reușesc să facă asta?”.

Aflându-mă la intersecția acestor două industrii care se bazează pe manipularea minții, am pornit la drum pentru a afla cum reușesc produsele să influențeze acțiunile noastre și, din când în când, cum reușesc să creeze dorințe nestăpânite. Cum modificau aceste companii comportamentul utilizatorului? Care erau implicațiile morale ale dezvoltării unor produse care au potențialul de a crea dependență? Și, mai important, era posibil ca aceleași forțe care făceau aceste experiențe atât de convingătoare să fie

folosite și pentru a dezvolta produse care să îmbunătățească viața oamenilor?

Unde puteam găsi planurile detaliate pentru formarea obișnuințelor? Spre dezamăgirea mea, nu am găsit niciun ghid care să mă îndrume. Firmele experimentate în designul comportamentului își păstrau secretele și, deși am descoperit cărți, rapoarte și postări pe blog legate tangențial de subiect, nu exista niciun manual cu instrucțiuni practice despre cum să dezvolți produse care creează obișnuință.

Am început să îmi consemnez observațiile referitoare la sute de companii, pentru a descoperi anumite tipare legate de designul și de funcționalitatea experienței utilizatorilor. Deși fiecare companie avea o trăsătură unică, am încercat să identific elementele comune pe care le întru-neau companiile de succes și să înțeleg ce anume lipsea în cazul companiilor care nu aveau succes.

Am căutat informații în mediul academic: am analizat elemente de psihologie a consumatorului, interacțiunea dintre om și computer și cercetările despre aspectele economice comportamentale. În 2011, am început să împărtășesc și altora ce am aflat și să ofer servicii de consultanță pentru o serie de companii din Silicon Valley, de la startup-uri mici, până la companii aflate în topul 500 al revistei Fortune. Fiecare client mi-a dat ocazia să îmi testez teoriile, să obțin noi informații și să vin cu idei mai bune. Am început să scriu pe un blog despre descoperirile mele, pe NirAndFar.com și eseurile mele au fost distribuite și pe alte site-uri. În curând, cititorii au început să scrie propriile lor observații și exemple.

1. ZONA OBIȘNUINȚEI

Atunci când alerg, uit de mine. Nu mă gândesc la ce face corpul meu și de obicei mintea îmi hoinărește în altă parte. Mi se pare relaxant și revigorant și alerg dimineața, cam de trei ori pe săptămână. Recent, în timpul alergării mele obișnuite de dimineață, am fost nevoit să răspund la apelul unui client din străinătate. „Nu-i mare lucru”, m-am gândit. „Pot să alerg seara”. Și totuși, schimbarea de orar a dat naștere unor comportamente stranii în seara aceea.

Am plecat de acasă la alergat pe înserat și tocmai pe când treceam pe lângă o femeie care ducea gunoiul, ea s-a uitat la mine și mi-a zâmbit. I-am dat politicos „Bună dimineața!”- apoi mi-am dat seama de greșală. „Adică, bună seara! Scuze!” M-am corectat, realizând că am estimat greșit momentul din zi, fiind cam cu 10 ore în urmă. S-a încruntat și a schițat un zâmbet nervos.

Ușor jenat, mi-am dat seama că mintea mea nu fusese conștientă de momentul zilei. M-am muștră singur să nu mai fac asta altădată, dar în câteva minute am trecut pe lângă un alt alergător și, din nou - de parcă eram posedat – mi-a scăpat fără să vreau un „Bună dimineața!”. Ce se întâmplă?

După ce m-am întors acasă, în timpul dușului meu obișnuit de după alergare, mintea mea a început din nou să hoinărească, așa cum se întâmplă adesea în timp ce fac

baie. Pilotul automat al creierului meu s-a activat și am continuat cu rutina mea zilnică, nefiind conștient de acțiunile mele.

Doar atunci când am simțit aparatul de ras ciupindu-mă de față mi-am dat seama că m-am dat cu spumă de bărbierit și că începusem să mă bărbieresc. Deși e ceva ce fac în fiecare dimineață, bărbieritul era cât se poate de inutil seara. Și totuși, aș fi continuat, fără să îmi dau seama.

Faptul că alergarea mea de dimineață a avut loc seara a declanșat o serie de comportamente care mi-a pus corpul să desfășoare activitățile mele obișnuite legate de alergare - totul fără o atentă conștientizare. Aceasta este natura obișnuințelor întipărite - sunt comportamente pe care le facem fără să ne gândim prea mult la ele sau pe care le facem în mod inconștient - care, după unele estimări, ne dirijează aproape jumătate dintre acțiunile zilnice.¹⁷

Obișnuințele sunt una dintre metodele prin care creierul învață comportamente complexe. Oamenii de știință din domeniul neurologiei cred că obișnuințele ne oferă posibilitatea de a ne concentra atenția asupra altor lucruri, înmagazinând răspunsuri automate în nucleii bazali, o zonă a creierului asociată cu acțiunile involuntare.¹⁸

Obișnuințele se formează atunci când creierul urmează scurtături și nu mai deliberază activ la ce să facă în continuare.¹⁹ Creierul învață rapid să codifice comportamente care oferă o soluție pentru orice situație pe care o întâlnește.

De exemplu, rosul unghiilor este un comportament obișnuit care apare fără să ne gândim prea mult sau în mod inconștient. La început, cel care își roade unghiile ar putea să înceapă să își roadă cuticulele dintr-un anumit motiv

- pentru a înlătura o pieleță ruptă, care arată urât. Cu toate acestea, atunci când comportamentul apare fără niciun scop conștient - pur și simplu ca răspuns automat la un stimul - atunci intervine obișnuința. Pentru mulți dintre cei care își rod mereu unghiile, triggerul inconștient este sentimentul neplăcut de stres. Cu cât cel care își roade unghiile asociază mai mult actul de a mușca din ele cu senzația temporară de calm pe care o oferă, cu atât devine mai greu să schimbe răspunsul condiționat.

La fel ca rosul unghiilor, multe dintre deciziile pe care le luăm în fiecare zi intervin doar pentru că așa am găsit soluția în trecut. Creierul deduce automat că, din moment ce ieri decizia a fost bună, atunci și azi e lipsită de riscuri și acțiunea devine o rutină.

În timpul alergării, creierul meu a asociat contactul vizual cu o altă persoană din timpul alergării cu salutul obișnuit, „Bună dimineața!”, astfel că am rostit aceste cuvinte indiferent cât de nepotrivit era momentul.

De ce sunt bune obișnuințele pentru afaceri

Dacă comportamentele noastre programate au o influență atât de mare asupra acțiunilor noastre de zi cu zi, cu siguranță că exploatarea aceleiași puteri a obișnuinței poate fi un avantaj pentru cei din industrie. Într-adevăr, pentru cei care sunt capabili să le modeleze într-un mod eficient, obișnuințele pot fi foarte bune pentru a obține profit.

Produsele care creează obișnuință ne schimbă comportamentul și creează o implicare spontană din partea utilizatorilor. Scopul este să influențezi clienții astfel încât să folosească singuri produsul tău, fără să te bazezi pe

apeluri la acțiune evidente, cum ar fi reclamele sau promoțiile. Odată ce se formează obișnuința, utilizatorii sunt motivați în mod automat să folosească produsul în timpul activităților de rutină, cum ar fi când stau la coadă și vor să treacă timpul mai repede.

Și totuși, cadrul și practicile analizate în această carte nu se potrivesc tuturor și nu se aplică în orice afacere sau în orice domeniu. Antreprenorii ar trebui să evalueze modul în care obișnuințele utilizatorilor le influențează modelul individual de afacere și obiectivele lor. Deși viabilitatea unor produse depinde de formarea obișnuințelor pentru a prospera, lucrurile nu stau întotdeauna așa.

De exemplu, companiile care vând produse sau servicii care nu sunt cumpărate sau folosite frecvent nu au nevoie de utilizatori fideli - cel puțin nu în sensul unui angajament zilnic. De exemplu, companiile de asigurări de viață profită de pe urma agenților de vânzări, a publicității, a referințelor și a recomandărilor directe pentru a-i îndemna pe consumatori să cumpere polițe. Odată ce polița este cumpărată, clientul nu mai are nimic de făcut.

În această carte, eu mă refer la produse în contextul companiilor care necesită o implicare continuă și spontană din partea utilizatorilor și care au nevoie să le creeze acestora obișnuințe. Nu iau în calcul companiile care îi conving pe clienți să acționeze prin alte mijloace.

Înainte să începem să studiem modul în care se formează obișnuințele, trebuie să înțelegem mai întâi importanța generală și beneficiile competitive pentru afaceri. Formarea obișnuințelor este benefică pentru afaceri în mai multe moduri.

Creșterea valorii de viață a clientului

Masteranzii în administrarea afacerilor învață că valoarea unei afaceri este dată de suma profiturilor ei viitoare. Această valoare de referință reprezintă modul în care investitorii calculează prețul corect al acțiunilor unei companii.

Directorii executivi și echipele lor de manageri sunt evaluați în funcție de capacitatea lor de a crește valoarea acțiunilor - și astfel sunt foarte preocupați de capacitatea companiilor lor de a genera flux de numerar. Conform acționarilor, misiunea managementului este să pună în aplicare strategii care să sporească profiturile viitoare prin creșterea veniturilor sau prin reducerea cheltuielilor.

Stimularea obișnuințelor consumatorilor reprezintă un mod eficient de a crește valoarea unei companii prin prelungirea valorii de viață a clientului (CLTV – customer lifetime value). CLTV reprezintă suma de bani obținută de la un client înainte ca el să treacă de partea concurenței, să nu mai folosească produsul sau să moară. Obișnuințele utilizatorului cresc durata și frecvența cu care un client folosește un produs, rezultând o CLTV mai mare.

Unele produse au o CLTV foarte mare. De exemplu, clienții băncilor care folosesc carduri de credit tind să rămână fideli foarte mult timp și valorează mult. Prin urmare, companiile producătoare de cărți de credit sunt dispuse să cheltuiască sume de bani considerabile pentru a dobândi noi clienți. Acest lucru explică motivul pentru care primești atât de multe oferte promoționale, care variază de la cadouri gratuite, la kilometri bonus oferți de companiile aeriene, pentru a te atrage să mai adaugi un card sau să îl înnoiești pe cel curent. Valoarea de viață potențială a clientului