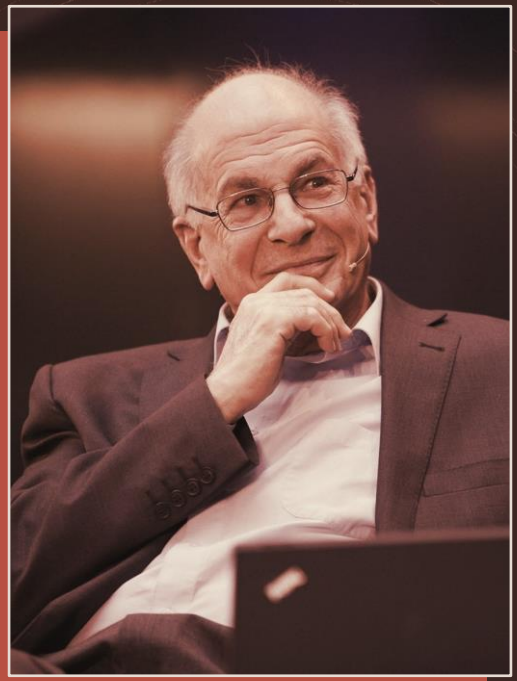
# Marketing po Kahnemanie

*Pięć odkryć współczesnej neuronauki, które zmieniają sposób rozumienia decyzji konsumenckich*

*Jacek Pogorzelski*



**DANIEL KAHNEMAN**
*Nobel 2002*

# Dokąd zaprowadził nas Kahneman

- Przez lata marketing czerpał inspirację przede wszystkim z ekonomii behawioralnej: System 1 i System 2, heurystyki, błędy poznawcze.
- To był ogromny krok naprzód: pokazał, że konsument nie jest racjonalnym kalkulatorem.
- Ale wciąż zakładał jedno: że decyzja w ogóle się odbywa.
- Współczesna neuronauka pyta o poziom głębiej > co dzieje się, zanim klient zacznie porównywać oferty.

**Marketing zaczyna działać na długo przed momentem wyboru.**

# 01

# Predictive Processing

Mózg nie jest odbiornikiem informacji.
Jest maszyną przewidującą przyszłość.



# Odwrócony kierunek percepcji

- Model klasyczny: świat dostarcza bodźców → zmysły rejestrują → mózg analizuje → człowiek decyduje.
- Predictive Processing: mózg najpierw zgaduje, co powinien zobaczyć, a dopiero potem porównuje to z danymi zmysłowymi.
- Sygnałów płynących „z góry na dół” jest więcej niż tych ze zmysłów. Dane zmysłowe pełnią rolę korekty.
- Człowiek nie widzi świata takim, jaki jest. Widzi świat, którego się spodziewa.

> *Karl Friston, Andy Clark, Jakob Hohwy, Lisa Feldman Barrett - dorobek ostatnich kilkunastu lat.*

# Jak to wygląda na co dzień

## Czytanie

Wystarczy kilka pierwszych liter, aby mózg odgadł resztę. Dlatego czytamy płynnie teksty z literówkami i przestawionymi literami.

## Rozmowa

Kończymy w myślach zdania rozmówcy, zanim je wypowie. Mózg cały czas przewiduje najbardziej prawdopodobny ciąg dalszy.

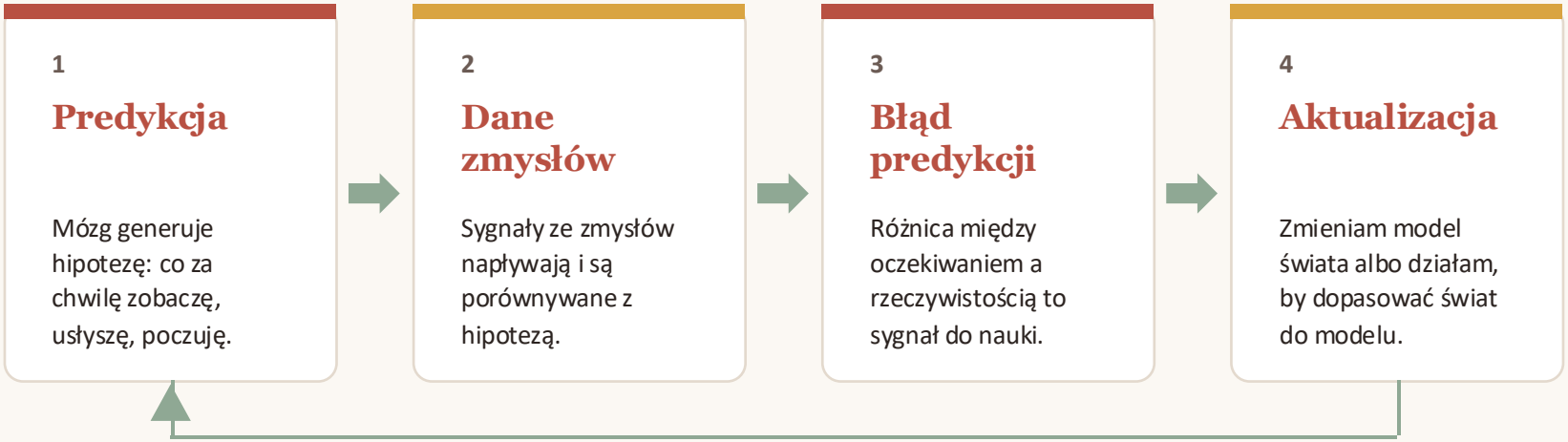
## Emocje

Wg Lisy Feldman Barrett emocje też są przewidywane - mózg konstruuje je z wcześniejszych doświadczeń i kontekstu.

# Błąd predykcji: paliwo, nie usterka

- Gdy rzeczywistość zgadza się z przewidywaniem, mózg prawie nie pracuje.
- Gdy się rozjeżdża, powstaje błąd predykcji i uruchamia się uczenie: albo zmieniam model świata, albo zmieniam świat.
- Dlatego działa zaskoczenie w reklamie: nietypowy format czy produkt łamiący schemat kategorii generują błąd predykcji.
- Ale zaskoczenie ma optimum: zbyt małe niczego nie uczy, zbyt duże zostaje uznane za niewiarygodne i odrzucone.

# Pętla predykcyjna mózgu




*model wraca do kolejnej predykcji; pętla nigdy się nie zatrzymuje*

> *Marka wchodzi do tej pętli na etapie 1: kształtuje przewidywanie, zanim pojawi się doświadczenie.*

# Co to zmienia dla marki

## Stare założenie

- Reklama zapisuje informację na pustej kartce.
- Zadaniem komunikacji jest dostarczyć argumenty.
- Pozycjonowanie to metafora.

## Po Predictive Processing

- Marka nigdy nie mówi do „czystego umysłu”, odbiorca ma już swoje hipotezy.
- Zadaniem komunikacji jest kształtować przewidywania.
- Pozycjonowanie to realny element modelu predykcyjnego mózgu.

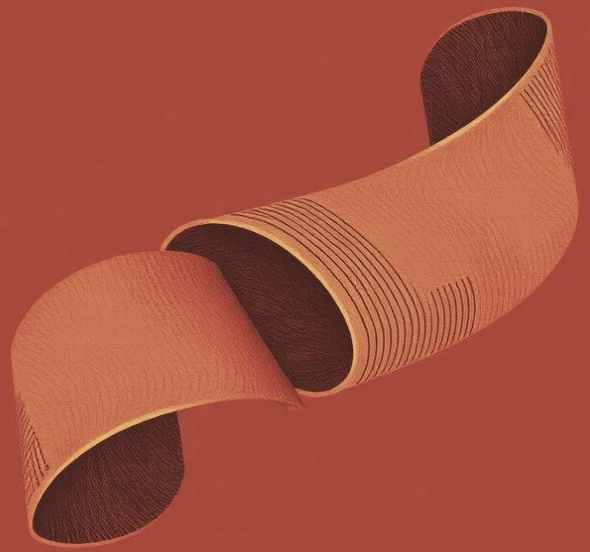
**Interpretacja nie następuje po percepcji. Interpretacja jest percepcją.**

*Zanim klient cokolwiek zobaczy, jego mózg już zgadł, co za chwilę się wydarzy.*

# 02

# Event Segmentation Theory

Mózg nie pamięta naszego życia.
Pamięta jego rozdziały.



# Życie dzielone na epizody

- Jeff Zacks: mózg nie zapisuje ciągłego strumienia wydarzeń.
- Dopóki sytuacja przebiega zgodnie z oczekiwaniami, jest jednym spójnym epizodem.
- Zmiana miejsca, celu, uczestników lub przebiegu zdarzeń tworzy granicę zdarzenia (event boundary).
- Proces jest całkowicie automatyczny - nie decydujemy świadomie, kiedy kończy się rozdział.

> *Doorway effect: samo przejście przez drzwi zwiększa szansę, że zapomnimy, po co tam szliśmy.*

# Ścieżka, której mózg nie doświadcza

- Sama nazwa „ścieżka klienta” sugeruje ciągłość. Z punktu widzenia mózgu ta ciągłość w dużej mierze nie istnieje.
- Szukanie informacji, wejście do sklepu, koszyk, płatność, oczekiwanie, otwarcie paczki, pierwsze użycie, kontakt z obsługą to osobne wydarzenia.
- Każde ma własny początek, koniec i własne emocje.
- Dlatego jeden nieudany moment potrafi zdominować ocenę całości, bo funkcjonuje w pamięci niezależnie od reszty.

# Jedna „ścieżka”, sześć osobnych rozdziałów




*granice zdarzeń / mózg zapisuje osobne rozdziały*

凹 kulminacja i zakończenie ważą najwięcej w pamięci

> *Średnia jakość doświadczenia nie istnieje w pamięci. Istnieją zapamiętane rozdziały.*

# Marki, które projektują granice zdarzeń

## Hotel luksusowy

Powitanie, klucz, wejście do pokoju, list od managera, przygotowanie pokoju do snu, pożegnanie. Każdy element zamyka jeden rozdział.

## Apple

Otwieranie pudełka jako osobne wydarzenie: opór wieczka, ułożenie produktu, kolejność odkrywania elementów. To nie estetyka a granica zdarzenia.

## Peak-End Rule

Skoro pamięć organizuje się wokół epizodów, naturalnie największą wagę zyskują kulminacje i zakończenia rozdziałów.

**Marki nie konkurują tylko o uwagę i pamięć.**
**Konkurują o to, jak zostanie podzielona historia, którą klient opowie sobie później.**

# 03

# Affordances

Ludzie nie kupują produktów.
Kupują możliwości działania.



# Co widzi mózg, patrząc na przedmiot

- James J. Gibson: nie postrzegamy najpierw kształtów, kolorów i materiałów.
- Krzesło to możliwość siadania. Klamka to możliwość otwarcia. Schody to możliwość wejścia wyżej.
- Affordance nie jest cechą przedmiotu ani cechą człowieka, ono powstaje w relacji między nimi.
- Mózg rzadko pyta „Co to jest?”. Znacznie częściej: „Co mogę z tym zrobić?”.

> *Ta sama gałąź jest siedziskiem dla ptaka, ale nie dla dorosłego człowieka.*

# Od produktu do możliwości

→

## Wiertarka → otwór → urządzone mieszkanie

Levitt mówił o otworze w ścianie. Gibson idzie dalej: otwór też nie jest celem, jest nim powieszony obraz i mieszkanie urządzone po swojemu.

→

## Walizka → możliwość podróżowania

Nie pojemnik na ubrania, lecz otwarta droga do wyjazdu.

→

## Smartwatch → kontrola nad własnym zdrowiem

Nie zestaw czujników, lecz nowy sposób funkcjonowania.

→

## Karta kredytowa → natychmiastowe działanie

Nie kawałek plastiku, lecz brak konieczności czekania na środki.

# Możliwość ma wartość, nawet niewykorzystana

- Samochód terenowy to możliwość dotarcia tam, gdzie zwykły nie dojedzie, nawet jeśli większość właścicieli nigdy tam nie pojedzie.
- Kupujemy aparaty z funkcjami, których nie użyjemy, i zegarki z pomiarami, których nie odczytamy.
- Płacimy nie tylko za działania wykonywane, ale i za potencjalnie możliwe.
- Uwaga Normana: nadmiar możliwości zwiększa niepewność zamiast poczucia kontroli.

> *Apple wygrywa nie liczbą funkcji, lecz czytelnością możliwości. Projektujemy nie maksimum opcji, lecz maksimum czytelności.*

# Affordances a znane koncepcje

## Jobs to Be Done

- Opisuje problem, który klient chce rozwiązać.
- Poziom zadania i kontekstu.

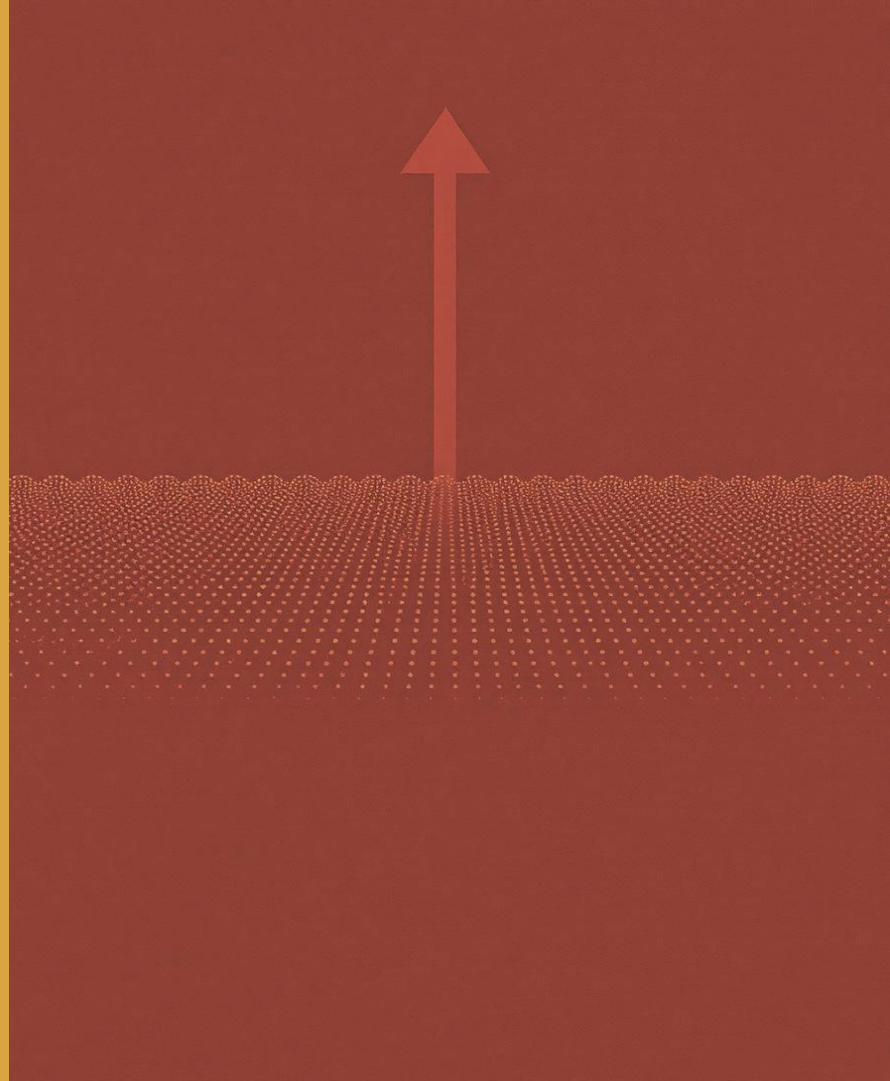
## Affordance Theory

- Opisuje, jak mózg w ogóle dostrzega możliwość rozwiązania.
- Poziom percepcji tj. o krok wcześniej.
- Nie konkurencja dla JTBD, lecz jego wyjaśnienie.

# 04

# Active Inference

Decyzje nie służą wybraniu najlepszej opcji.
Służą zmniejszaniu niepewności.



# Mózg nie tylko przewiduje, ale kształtuje

- Karl Friston: naturalna konsekwencja Predictive Processing.
- Organizm tworzy hipotezy o tym, co ma się wydarzyć, i działa tak, by zwiększyć prawdopodobieństwo, że tak właśnie będzie.
- Zakładamy kurtkę nie dlatego, że jest nam zimno, lecz po to, by nie dopuścić do błędu przewidywania.
- Wolna energia to miara różnicy między oczekiwaniem a doświadczeniem, czyli miara niepewności.

# Działanie wyprzedza problem

1

## Robimy zakupy, zanim zabraknie jedzenia

Nie reagujemy na pustą lodówkę, lecz jej zapobiegamy.

2

## Ładujemy telefon, zanim bateria się wyczerpie

Działanie wyprzedza problem.

3

## Wychodzimy wcześniej, aby uniknąć spóźnienia

Kontrolujemy przyszłość, nie teraźniejszość.

4

## Pijemy wodę, zanim pojawi się silne pragnienie

Organizm zarządza przewidywaniem, nie odczuciem.

# Dlaczego wygrywa to, co znane

- Wracamy do tych samych restauracji, oglądamy ulubione seriale, słuchamy tych samych utworów.
- Z perspektywy klasycznej ekonomii bywa to nieracjonalne. Z perspektywy Active Inference jest całkowicie logiczne.
- Kupując znaną markę, klient nie kupuje wyłącznie jakości. Kupuje przewidywalność.
- Lojalność bywa nie tylko satysfakcją, ale dążeniem mózgu do utrzymania stabilnego modelu świata.

> *Zmiana marki wymaga zbudowania nowych przewidywań. Pozostanie przy dotychczasowej jest po prostu tańsze poznawczo.*

# Spójność i zaskoczenie - właściwa proporcja

## Spójność

- Ta sama identyfikacja, język, jakość i doświadczenie.
- Każde potwierdzone oczekiwanie wzmacnia model klienta.
- Nie chodzi o estetykę, a o infrastrukturę przewidywalności.

## Zaskoczenie

- Wartościowe tylko wtedy, gdy pomaga udoskonalić model świata.
- Zbyt częste lub zbyt radykalne przestaje ciekawić a zaczyna niepokoić.
- Równowaga: eksploracja vs. przewidywalność.

# Marki konkurują też o to, która z nich pozwoli klientowi pewniej przewidzieć przyszłość.

*W świecie nadmiaru informacji przewidywalność bywa najcenniejszą wartością, jaką marka może zaoferować.*

# 05

# Implementation Intentions

Najskuteczniejsze decyzje zapadają wtedy, gdy jeszcze nic się nie wydarzyło.



# „Jeżeli wydarzy się X, wtedy zrobię Y”

- Peter Gollwitzer: ludzie nie zawodzą dlatego, że nie chcą. Zawodzą, bo zostawiają decyzję swojej przyszłej wersji.
- „Będę więcej ćwiczyć” określa cel, ale nie moment uruchomienia działania.
- Nie planuj, co zrobisz. Zaplanuj dokładnie, kiedy i w jakiej sytuacji to zrobisz.
- „Jeżeli będzie poniedziałek o 18.00, pójdę na siłownię”. „Jeżeli wejdę do supermarketu, najpierw pójdę do działu z warzywami”.

# Scenariusz zamiast postanowienia

| | | |
|---|---|---|
| **JEŻELI** będzie poniedziałek, godz. 18.00 | → | **TO** wychodzę z domu na siłownię |
| **JEŻELI** wejdę do supermarketu | → | **TO** najpierw idę do działu z warzywami |
| **JEŻELI** wpłynie wynagrodzenie | → | **TO** 10% trafia na konto oszczędnościowe |
| **JEŻELI** skończę poranną kawę | → | **TO** 15 minut nauki języka |

*Cel mówi „co”. Intencja wdrożeniowa dopisuje „kiedy” i „gdzie” i tym samym usuwa moment decyzji.*

# Siła prostego scenariusza

**100+**

niezależnych badań objętych metaanalizą efektu implementation intentions

- Kobiety, które zapisały kiedy i gdzie wykonają samobadanie, robiły to wielokrotnie częściej niż te, które jedynie deklarowały chęć.
- Metaanaliza: średni lub duży efekt poprawy realizacji zamierzeń, niezależnie od rodzaju zadania.
- Mechanizmem nie jest wzrost motywacji, lecz ograniczenie liczby decyzji.

# Nawyk a intencja wdrożeniowa

## Nawyk

- ☐ Powstaje po wielu powtórzeniach.
- ☐ Wymaga czasu i konsekwencji kontekstu.

## Implementation Intention

- Częściowo omija etap powtórzeń.
- Zachowanie jest bardziej automatyczne już od pierwszych prób.
- Człowiek nie decyduje, lecz wykonuje przygotowany scenariusz.

# Marki, które robią to modelowo

## Aplikacje fitness

Nie pytają, czy chcesz ćwiczyć. Proszą o wskazanie konkretnych dni i godzin treningu.

## Nauka języków

Zachęcają do ustawienia stałej codziennej pory nauki, zamiast ogólnej deklaracji.

## Banki

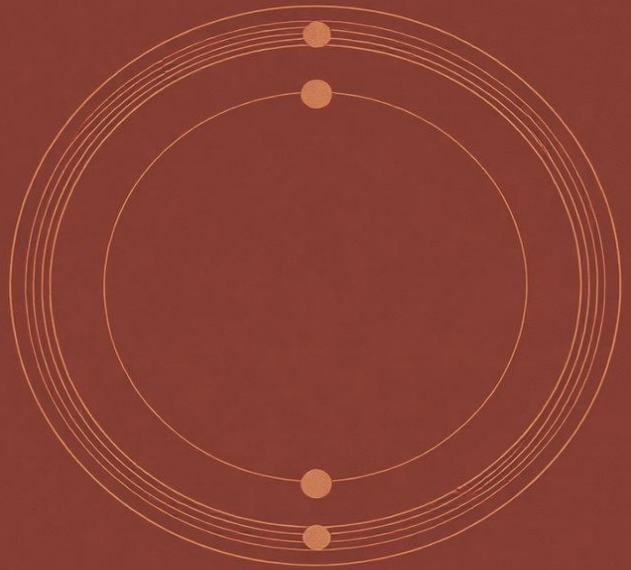
Automatyczny przelew na konto oszczędnościowe w dniu wpływu wynagrodzenia.

**Nie pytaj: „Czy chcesz zacząć?”**
**Pytaj: „Kiedy dokładnie to zrobisz?”**

*Niewielka różnica językowa. Ogromna różnica psychologiczna.*

# Autopilot

Najsilniejszy konkurent marki
nie stoi na półce.



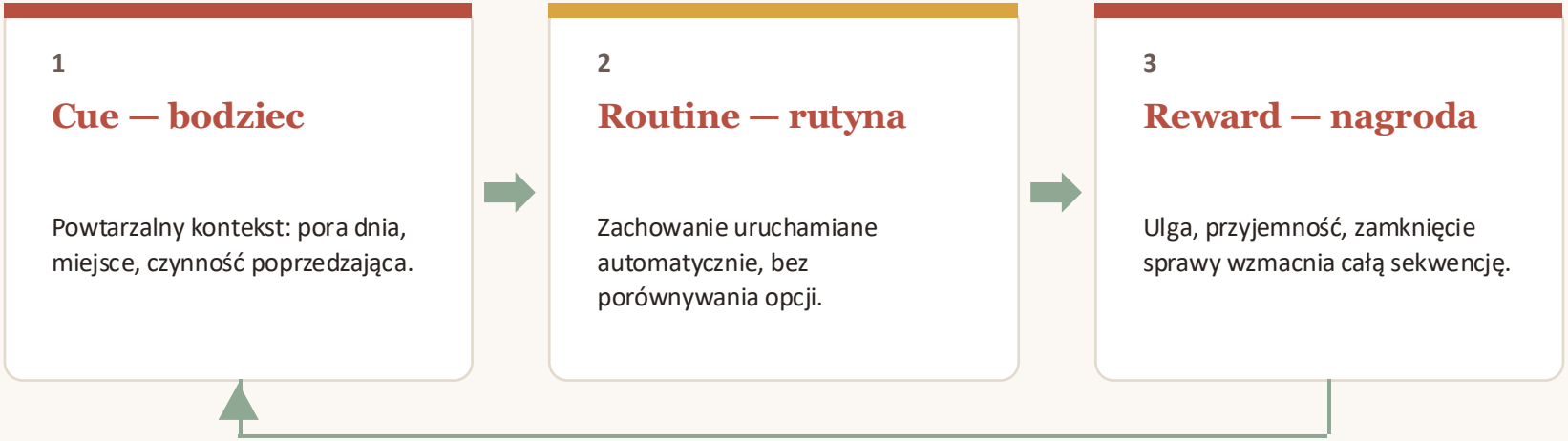
# Pętla nawyku: cue → routine → reward

**43%**

codziennych zachowań wykonujemy nawykowo, w niemal identycznych sytuacjach (badania Wendy Wood)

- Ann Graybiel: gdy zachowanie staje się nawykiem, aktywność mózgu ulega kompresji i jest najsilniejsza na początku i na końcu.
- Nawyk to nie szybszy wybór. Nawyk oznacza, że wybór przestaje być potrzebny.
- Wiele kampanii przegrywa nie z argumentami konkurencji, lecz z procesem decyzyjnym, który już nie istnieje.

# Pętla nawyku




> *Marka może być bodźcem, rutyną albo nagrodą. Najsilniejsza jest wtedy, gdy jest bodźcem.*

# Kiedy nawyk daje się przełamać

- To kontekst, a nie deklarowane preferencje, najsilniej uruchamia zachowania nawykowe.
- Przeprowadzka, zmiana pracy, zmiana codziennej trasy - wtedy rośnie skłonność do wypróbowania nowej marki.
- Category Entry Points to więcej niż przypomnienie: konsekwentna obecność w tym samym kontekście czyni z marki bodziec uruchamiający cały scenariusz.
- Powtarzalność kolorów, opakowań, melodii i języka to narzędzia pamięci proceduralnej, nie tylko spójności wizualnej.

> *Byron Sharp: liczy się dostępność mentalna. Habit loop idzie dalej – najsilniejsza jest marka, która nie wymaga przypominania.*

# Co z tego wynika

Pięć mechanizmów, jedna zmiana perspektywy.



# Pięć przesunięć w myśleniu o marketingu

1

## Od informowania do kształtowania przewidywań

Klient nigdy nie jest pustą kartką, ma już hipotezę o Twojej kategorii.

2

## Od ścieżki do rozdziałów

Projektuj momenty przejścia, kulminacje i zakończenia, nie tylko średnią jakość.

3

## Od cech do możliwości działania

Pokaż jak najszybciej, co dzięki marce klient może zrobić.

4

## Od przekonywania do redukcji niepewności

Spójność jest przewagą, nie nudą.

# …i piąte, najbardziej praktyczne

5

## Od wezwania do działania do zaplanowania działania

Zamiast „Kup teraz” pomóż ustalić kiedy, gdzie i w jakiej sytuacji.

?

## Trzy pytania do własnej marki

Jakich przewidywań uczymy klienta?
Które momenty jego historii projektujemy świadomie?
Jaką możliwość działania otwieramy w pierwszych trzech sekundach?

**Największa przewaga marki nie polega na tym, że wygrywa porównanie, ale na tym, że porównanie przestaje się odbywać.**

*Dziękuję*