

CAPTIVAT

Hooked: How to Build Habit-Forming Products  
Copyright © 2014 by Nir Eyal. All rights reserved.  
© 2018 Editura ACT și Politon pentru prezenta versiune românească

**Editura ACT și Politon**

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.  
tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro.  
www.actsipoliton.ro/ www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Dana Dobre**  
Redactor: **Alexandra Cilliota**  
Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**  
Coperta: **Marian Iordache**  
Editor: **Lavinia Vasile**  
Copyright Manager: **Andrei Popa**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**EYAL, NIR**

**Captivat/** Nir Eyal ; trad.: Dana Dobre. - București: ACT și Politon, 2018

ISBN 978-606-913-346-0

I. Dobre, Dana (trad.)

658.62

339.138

**AVERTISMENT 1:** Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

**NIR EYAL**

împreună cu **RYAN HOOVER**

# Captivat

**Cum să creezi produse  
care formează obișnuințe**

Traducere din limba engleză:  
Dana Dobre

 **ACT și Politon**

2018

Pentru Julie

# 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 trezire<sup>1</sup>. Și, chiar mai uimitor, o treime dintre americani afirmă că ar prefera mai degrabă să renunțe la sex, decât să își piardă telefonul mobil<sup>2</sup>.

Rezultatele unui studiu universitar din 2011 arată că oamenii își verifică telefoanele de 34 de ori pe zi<sup>3</sup>. Cu toate acestea, cei care lucrează în domeniu cred că cifrele se apropie mai curând de 150 de sesiuni în fiecare zi<sup>4</sup>, 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.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup> 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 lor<sup>7</sup>. 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 frământeze 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.

În toamna anului 2012, eu și dr. Baba Shiv am creat și predat la Stanford Graduate School of Business un curs despre știința influențării comportamentului uman. Anul următor, am intrat în parteneriat cu dr. Steph Habif pentru a preda un curs similar la Hasso Plattner Institute of Design.

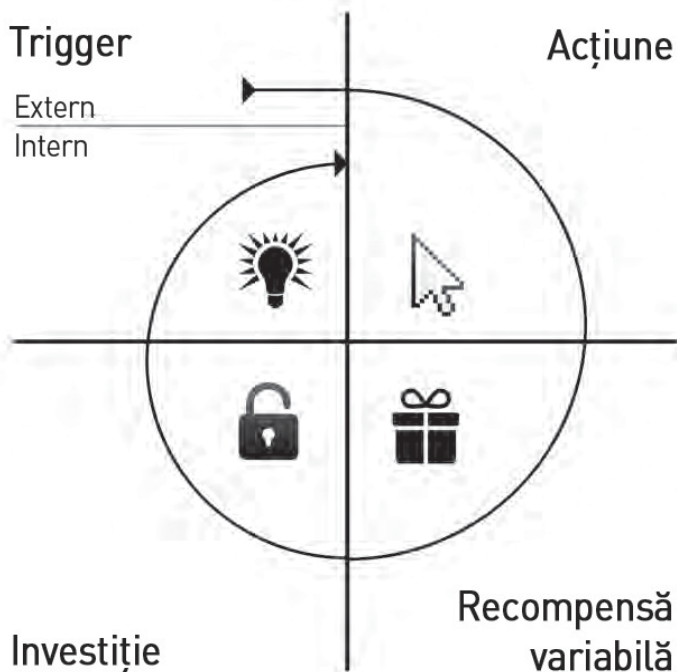
La finalul acestor ani în care am făcut cercetări însemnate și în care am acumulat experiență în situații concrete, am creat Modelul Capcanei: un proces în patru etape, pe care companiile îl folosesc pentru a crea obișnuințele. Prin cicluri consecutive în care consumatorii sunt prinși în capcană, produsele de succes își ating scopul suprem, acela de a atrage spontan utilizatorii, făcându-i să revină în mod repetat, fără a avea nevoie de reclame costisitoare sau de mesaje agresive.

Deși fac apel la multe exemple din companiile de tehnologie, având în vedere domeniul în care am activat, capcanele există peste tot - în aplicații, în sport, filme, jocuri și chiar și la locurile noastre de muncă. Ele se regăsesc în aproape orice experiență care pătrunde în mintea noastră (și adesea și în portofelul nostru). Cei patru pași ai Modelului Capcanei asigură cadrul pentru capitolele acestei cărți.

## 1. Triggerul

Triggerul este elementul care declanșează comportamentul - bujia din motor. Triggerii pot fi de două tipuri: externi și interni.<sup>8</sup> Produsele care creează obișnuință încep să atragă atenția utilizatorilor prin intermediul triggerilor externi, precum un e-mail, un link către un site web sau prin simbolul aplicației de pe ecranul telefonului.

## Modelul Capcanei



De exemplu, să presupunem că Barbra, o tânără din Pennsylvania, vede întâmplător în news feed-ul ei de pe Facebook o fotografie făcută de un membru al familiei, dintr-o zonă rurală din statul ei. Este o fotografie frumoasă și, de vreme ce plănuiește să meargă acolo într-o excursie împreună cu fratele ei Johnny, apelul la acțiune al triggerului extern o face curioasă și ea dă clic. Trecând periodic prin capcane succesive, utilizatorii încep să își formeze asocieri cu triggerii interni, care sunt legați de comportamentele și de emoțiile existente.

Atunci când utilizatorii încep să își formeze noul comportament în mod automat, noua obișnuință devine parte din rutina lor zilnică. Cu timpul, Barbra asociază Facebook-ul cu nevoia ei de conexiune socială. Capitolul doi analizează triggerii interni și externi, pentru a răspunde la întrebarea referitoare la modul în care designerii de produs determină care sunt triggerii cei mai eficienți.

## 2. Acțiunea

Triggerul este urmat de acțiune: comportamentul efectuat în așteptarea unei recompense. Simpla acțiune de a da clic pe o fotografie interesantă din news feedul ei o duce pe Barbra pe un site web numit Pinterest, un site „tip panou unde poți distribui fotografii”.<sup>9</sup>

Această fază a capcanei, după cum este descrisă în capitolul trei, se inspiră din arta și din știința designului utilității, pentru a dezvălui metodele prin care produsele determină anumite acțiuni din partea utilizatorilor. Companiile profită de doi piloni de bază ai comportamentului uman pentru a crește șansele ca o acțiune să aibă loc: ușurința de a efectua o acțiune și motivația psihologică pentru a face acea acțiune<sup>10</sup>.

Odată ce Barbra își dă seama cât de simplă este acțiunea de a da clic pe o fotografie, ea este fascinată de ceea ce vede în continuare.

## 3. Recompensa variabilă

Ceea ce deosebește Modelul Capcanei de un feedback standard simplu este capacitatea capcanei de a crea o dorință arzătoare. Feedback-ul este la tot pasul, dar cel previzibil

nu creează nicio dorință. Faptul că lumina din interiorul frigiderului tău se aprinde atunci când deschizi ușa e o reacție care nu te ia prin surprindere și acest lucru nu te face să o tot închizi și deschizi întruna. Și totuși, adaugă în ecuație o mică schimbare - să zicem că o delicatesă diferită apare ca prin farmec în frigider de fiecare dată când îl deschizi - și iată, ai reușit să stârnești curiozitatea.

Recompensele variabile sunt unele dintre cele mai eficiente instrumente pe care companiile le pun în aplicare pentru a-i captiva pe utilizatori; capitolul patru le explică mai în profunzime. Cercetările arată că nivelul dopaminei, un neurotransmițător, crește pe neașteptate atunci când creierul așteaptă o recompensă<sup>11</sup>. Faptul că recompensa are un caracter variabil sporește efectul, creând o stare de concentrare, care suprimă zonele din creier asociate cu judecata și rațiunea, dar care le activează pe cele asociate cu dorința și pofta<sup>12</sup>. Deși exemplele clasice includ automatele pentru jocuri de noroc și jocul la loterie, recompensele variabile se regăsesc în cazul multor alte produse ce creează obișnuință.

Când Barbra ajunge pe Pinterest, ea vede nu doar imaginile pe care intenționa să le găsească, ci i se oferă și o mulțime de alte lucruri atrăgătoare. Imaginile au legătură cu ceea ce o interesează pe ea în general – în principal este vorba despre anumite lucruri pe care le poate vedea în viitoarea ei excursie în Pennsylvania rurală - dar mai sunt și alte lucruri care îi atrag atenția. Alăturarea exaltantă a ceea ce e relevant și irelevant, tulburător și simplu, frumos și obișnuit stimulează sistemul de eliberare a dopaminei din creier, făcându-l să aștepte recompensa. Acum ea petrece mai mult timp pe Pinterest, în căutarea următoarei

descoperiri deosebite. Până să își dea seama, a petrecut 45 de minute derulând pagina.

Capitolul patru analizează și motivul pentru care unii oameni își pierd gustul pentru anumite experiențe și cum influențează variabilitatea păstrarea lor.

#### **4. Investiția**

Ultima fază a Modelului Capcanei este cea în care utilizatorii trebuie să depună puțin efort. Faza investiției crește șansele ca pe viitor utilizatorii să mai treacă o dată prin ciclul capcanei. Investiția apare atunci când utilizatorii investesc un anumit lucru în produsul pe care îl utilizează, cum ar fi timp, date, capital social sau bani.

Cu toate acestea, în faza investiției nu este vorba despre utilizatorii care sunt dispuși să plătească și care își văd mai departe de treabă. Investiția presupune mai degrabă o acțiune care îmbunătățește serviciul pentru următoarea rundă. Faptul că inviți prieteni, că îți declari preferințele, că îți construiești un capital virtual și că înveți să folosești noi funcționalități, toate acestea sunt investiții pe care utilizatorii le fac pentru a-și îmbunătăți experiența. Se poate profita de pe urma acestor angajamente pentru ca triggerul să devină mai atrăgător, ca acțiunea să devină mai ușoară și recompensa să devină mai captivantă la fiecare trecere prin ciclul capcanei. Capitolul cinci cercetează amănunțit modul în care investițiile îi încurajează pe utilizatori să treacă printr-un ciclu de capcane succesive.

Pe măsură ce Barbra se distrează dând scroll la nesfârșit prin abundența de imagini de pe Pinterest, ea începe să-și dorească să păstreze lucrurile care o încântă. Colecționând



articole, ea îi va oferi site-ului date referitoare la preferințele ei. În curând, va urmări site-ul, va adăuga pinuri, le va readăuga și va face alte investiții care au rolul de a accentua legătura ei cu site-ul și care o pregătesc pentru viitoarele cicluri ale capcanei.

## **O nouă superputere**

Avem deja tehnologia care formează obișnuințe și ea este folosită pentru a ne modela viețile. Faptul că accesul nostru la internet este tot mai bun, datorită diverselor noastre dispozitive conectate - telefoane inteligente și tablete, televizoare, console pentru jocuri și tehnologie portabilă - le oferă companiilor o posibilitate mult mai mare de a ne afecta comportamentul.

Pe măsură ce companiile se folosesc de faptul că sunt tot mai conectate cu consumatorii și de posibilitatea de a colecta, de a exploata și de a prelucra datele clienților cu o viteză mai mare, suntem puși în fața unui viitor în care orice lucru ajunge să creeze mai multă obișnuință. După cum scrie bine cunoscutul investitor din Silicon Valley, Paul Graham: „Dacă formele progresului tehnologic care a produs aceste lucruri nu se supun unor legi diferite față de progresul tehnologic în general, lumea va deveni un loc cu mai mult potențial de a dezvolta dependență în următorii 40 de ani, decât a fost în ultimii 40 de ani”<sup>13</sup>. Capitolul șase analizează această nouă realitate și dezbate moralitatea manipulării.

Recent, un cititor al blogului mi-a scris: „Dacă nu poate fi folosită pentru a face rău, atunci nu este o superputere”. Are dreptate. Și, definitiv astfel, crearea produselor care

dau obișnuință este într-adevăr o superputere. Iar dacă această superputere este folosită în mod iresponsabil, obiceiurile proaste pot degenera rapid, transformându-se în dependențe iraționale, de tip zombi.

I-ai recunoscut pe Barbra și pe fratele ei, Johnny, din exemplul de mai sus? Pasionații de filme cu zombi sigur i-au recunoscut. Sunt personaje din filmul de groază clasic *Night of the Living Dead (Noaptea morților vii)*, o poveste despre oameni posedați de o forță misterioasă care le dictează fiecare acțiune.<sup>14</sup>

Cu siguranță ai observat reapariția filmelor cu zombi în ultimii câțiva ani. Jocuri precum *Resident Evil*, seriale de televiziune ca *The Walking Dead (Invazia zombi)* și filme, inclusiv *World War Z (Ziua Z: Apocalipsa)* sunt o dovadă a unei atracții tot mai mari față de aceste creaturi. Dar de ce au devenit zombii atât de fascinanți dintr-odată? Poate că progresul de neoprit al tehnologiei - din ce în ce mai generalizat și mai insistent - ne-a prins într-o stare terifiantă la gândul că suntem controlați fără voia noastră.

Deși frica este reală, noi suntem ca eroii din orice film cu zombi – suntem amenințați, dar în cele din urmă devenim mai puternici. Am ajuns să aflăm că produsele care creează obișnuință pot face mult mai mult bine decât rău. „Arhitectura alegerilor”, după cum este ea descrisă de bi-necunoscuții savanți Thaler, Sunstein și Balz oferă tehnici pentru a influența deciziile oamenilor și pentru a afecta rezultatele comportamentale. Totuși, în cele din urmă, această practică ar trebui să fie „folosită pentru a te ajuta să îi stimulezi pe oameni să facă alegeri mai bune (așa cum le consideră ei)”<sup>15</sup>. De aceea, această carte îi învață pe inventatori cum să creeze produse care să îi ajute pe oameni

să facă lucrurile pe care și-au dorit să le facă dintotdeauna, dar pe care, în lipsa unei soluții, nu le fac.

*Captivat* își propune să dezlănțuie extraordinarele puteri noi pe care le au inventatorii și antreprenorii pentru a influența viața de zi cu zi a miliarde de oameni. Cred că cei trei factori, accesul, datele și viteza prezintă oportunități nemaiîntâlnite pentru a crea obișnuințe pozitive. Atunci când este exploatată corect, tehnologia poate îmbunătăți viața prin intermediul comportamentelor sănătoase, care ne perfecționează relațiile, care ne fac mai inteligenți și mai productivi.

Modelul Capcanei explică rațiunea fundamentală care se află în spatele multor produse care creează obișnuință și al serviciilor pe care le folosim zilnic. Deși nu este complet, dat fiind volumul vast de literatură academică disponibilă, modelul este menit a fi mai degrabă un instrument practic (nu unul teoretic) creat pentru antreprenorii și inventatorii care intenționează să folosească obișnuințele într-un scop bun. În această carte, am adunat cele mai relevante cercetări, am oferit date concrete și am furnizat un cadru practic destinat să mărească șansele de succes ale inventatorilor.

Capcanele au rolul de a pune în legătură problemele utilizatorilor cu soluțiile oferite de companii destul de frecvent pentru a forma o obișnuință. Scopul meu este să îți ofer o înțelegere mai profundă a modului în care anumite produse schimbă ceea ce facem și, prin extensie, ceea ce suntem.

## Cum să folosești această carte

La sfârșitul fiecărei secțiuni, vei găsi câteva idei principale, pe scurt. Dacă revii asupra lor, dacă le notezi într-un carnetel sau dacă le distribui pe o rețea socială, îți crezi metode extraordinare pentru a te opri, a reflecta la ceea ce ai citit și pentru a-ți consolida cunoștințele.

Creezi și tu un produs care formează obișnuință? Dacă da, secțiunea „Ce ai de făcut acum” de la sfârșitul capitolelor care urmează te va ajuta și te va ghida în etapele următoare.

\*\*\*

## De ținut minte și de dat mai departe

- *Obișnuințele sunt definite drept comportamente pe care le avem fără să stăm prea mult pe gânduri sau în mod inconștient.*
- *Convergența accesului, datelor și vitezei face lumea un loc care creează mai multe obișnuințe.*
- *Afacerile care creează obișnuințe în rândul clienților câștigă un avantaj competitiv semnificativ.*
- *Modelul Capcanei descrie o experiență menită să conecteze problema utilizatorului cu o soluție, destul de frecvent pentru a crea obișnuință.*
- *Modelul capcanei are patru faze: trigger, acțiune, recompensă variabilă și investiție.<sup>16</sup>*

# 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.<sup>17</sup>

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.<sup>18</sup>

Obișnuințele se formează atunci când creierul urmează scurtături și nu mai deliberază activ la ce să facă în continuare.<sup>19</sup> 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

justifică investiția companiei de cărți de credit în activități de marketing.

## **Flexibilitatea în stabilirea prețurilor**

Renumitul investitor și director al Berkshire Hathaway, Warren Buffet, a spus cândva: „Poți determina cât de solidă va fi o afacere în timp, în funcție de cât de dificilă este perioada pe care o traversează atunci când crește prețurile”<sup>20</sup>. Buffet și partenerul său, Charlie Munger și-au dat seama că pe măsură ce clienții își formează rutine legate de un produs, ei ajung să depindă de el și devin mai puțin sensibili în privința prețului. Cei doi au indicat că psihologia consumatorului este motivul pentru care au făcut celebrele lor investiții în companii precum See’s Candies și Coca-Cola.<sup>21</sup> Buffet și Munger înțeleg că obișnuințele le dau companiilor o flexibilitate mai mare pentru a crește prețurile.

De exemplu, în afacerile cu jocuri gratuite, o practică obișnuită în rândul creatorilor de jocuri este să amâne să le ceară utilizatorilor să plătească, până când aceștia nu și-au format un obicei din a se juca în repetate rânduri. Odată ce se instalează dorința nestăpânită de a juca și odată ce dorința de a progresa în joc e tot mai mare, e mult mai ușor să convertești utilizatorii în clienți plătitori. Companiile obțin bani frumoși din vânzarea de articole virtuale, de vieți în plus și de puteri speciale.

Din decembrie 2013, peste 500 de milioane de oameni au descărcat Candy Crush Saga, un joc care în general este jucat pe dispozitive mobile. Modelul freemium\* al jocului îi

---

\* Software care poate fi utilizat fără plată, dar care are mai multe caracteristici avansate ce necesită plată.

convertește pe unii dintre acei utilizatori în clienți plătitori, aducând producătorilor jocului un câștig net de aproape un milion de dolari pe zi.<sup>22</sup>

Acest tipar se aplică și altor servicii. De exemplu, Evernote, software-ul popular pentru notițe și arhivare. Utilizarea software-ului este gratuită, dar compania oferă caracteristici avansate precum vizualizarea offline și instrumente de colaborare contra cost - iar mulți utilizatori pasionați acceptă să plătească.

Directorul executiv al Evernote, Phil Libin, a împărtășit câteva informații revelatoare despre modul în care transformă compania utilizatorii neplătitori în utilizatori care generează venit.<sup>23</sup> În 2011, Libin a publicat un grafic cunoscut acum sub numele de „graficul zâmbetului”. Cu procentajul înscrierilor reprezentat pe axa Y și timpul petrecut pentru folosirea serviciului pe axa X, graficul arăta că, deși inițial utilizarea era în cădere liberă, ea creștea vertiginos pe măsură ce oamenii își formau obișnuința de a folosi serviciul. Linia curbă rezultată, care descrește și apoi urcă, i-a dat graficului forma emblematică de zâmbet (și i-a oferit și directorului executiv al Evernote un rânjel pe măsură).

În plus, în timp, pe măsură ce creștea utilizarea, a crescut și disponibilitatea clienților de a plăti. Libin a remarcat că, după prima lună, numai 0,5% dintre utilizatori plăteau pentru utilizarea serviciului; totuși, această rată a crescut treptat. Până în cea de-a 33-a lună, 11% dintre utilizatori începuseră să plătească. În cea de-a 42-a lună, un procent remarcabil de 26% dintre clienți plăteau pentru ceva ce, inițial, folosiseră gratuit.<sup>24</sup>

## Accelerarea creșterii

Utilizatorii care consideră că un produs este valoros sunt mai predispuși să le spună prietenilor despre el. Utilizarea frecventă creează mai multe ocazii pentru a-i încuraja pe oameni să își invite prietenii, să răspândească conținutul și să dea vestea mai departe. Utilizatorii captivați devin promotori ai brandului - sunt o portavoce pentru compania ta, aducând utilizatori noi cu costuri scăzute sau chiar cu costuri zero.

Produsele ce presupun o implicare mai mare din partea utilizatorilor au și potențialul de a crește mai repede decât rivalele lor. Un exemplu potrivit: Facebook și-a depășit cu mult concurenții, inclusiv MySpace și Friendster, deși a ajuns relativ târziu să fie o rețea socială populară. Deși cei doi concurenți ai săi aveau rate de creștere considerabile și milioane de utilizatori în momentul în care, în spatele ușilor închise ale mediului academic s-a lansat site-ul novice al lui Mark Zuckerberg, compania lui a ajuns să domine industria.

În parte, succesul obținut de Facebook a fost rezultatul a ceea ce eu numesc principiul *mai mult duce la mai mult* - o utilizare mai frecventă duce la o creștere virală mai mare. După cum precizează David Skok, antreprenorul din domeniul tehnologiei care a devenit investitor: „Cel mai important factor al intensificării creșterii este... Ciclul de Timp Viral”.<sup>25</sup> Ciclul de Timp Viral reprezintă durata de timp necesară ca un utilizator să invite un alt utilizator, și acesta poate avea un impact masiv. „De exemplu, după 20 de zile cu un ciclu de timp de două zile, vei avea 20 470 de utilizatori”, scrie Skok. Însă dacă ai înjumătăți timpul la o zi, ai

avea peste 20 de milioane de utilizatori! E logic că ar fi mai bine să aibă loc mai multe cicluri, e mai puțin evident cât de avantajos ar fi acest lucru”.

Faptul că un număr mai mare de utilizatori revine zilnic pentru a utiliza un serviciu crește dramatic Ciclul de Timp Viral, din două motive: În primul rând, utilizatorii zilnici inițiază mai des legături (gândește-te la etichetarea unui prieten într-o fotografie de pe Facebook); în al doilea rând, mai mulți utilizatori zilnici activi înseamnă mai mulți oameni care răspund și care reacționează la fiecare invitație. Acest ciclu nu doar că perpetuează procesul - cu un angajament din ce în ce mai mare din partea utilizatorului, dar îl și accelerează.

## **Creșterea avantajului competitiv**

Obișnuințele utilizatorilor reprezintă un avantaj competitiv. Produsele care schimbă rutinele clienților sunt mai puțin susceptibile la atacuri din partea altor companii.

Mulți antreprenori cad în capcana creării unor produse care sunt doar parțial mai bune decât soluțiile existente, sperând că inovația lor va fi destul de bună pentru a-i face pe clienți să nu mai folosească produsele existente. Însă atunci când trebuie să îi dezvețe pe clienți de vechile obișnuințe, acești antreprenori naivi descoperă adesea că produsele mai bune nu câștigă întotdeauna - mai ales dacă un număr mare de utilizatori a adoptat deja un produs concurent.

O lucrare clasică a lui John Gourville, profesor de marketing de la Harvard Business School stipulează că „Multe inovații eșuează deoarece consumatorii supraapreciază în

mod irațional ceea ce este vechi, în vreme ce companiile supraapreciază în mod irațional ceea ce este nou”.<sup>26</sup>

Gourville afirmă că, dacă cei care sunt noi pe piață vor să aibă o șansă, nu e suficient doar ca ei să fie mai buni, ci trebuie să fie de nouă ori mai buni. De ce un standard atât de înalt? Deoarece obișnuințele vechi dispar greu și produsele și serviciile noi trebuie să ofere îmbunătățiri dramatice pentru a-i dezvăța pe utilizatori de vechile lor obiceiuri. Gourville scrie că produsele care necesită un grad mai mare de schimbare comportamentală sunt menite să eșueze, chiar dacă beneficiile folosirii acestui nou produs sunt clare și substanțiale.

De exemplu, tehnologia pe care o folosesc să scriu această carte este inferioară alternativelor existente din multe puncte de vedere. Mă refer la tastatura QWERTY care a fost dezvoltată prima oară în anii 1870 pentru de acum antica mașină de scris. QWERTY a fost proiectată astfel încât caracterele folosite în mod obișnuit să fie așezate la mare distanță. Această configurație îi împiedica pe cei care scriau să blocheze tastele de metal ale mașinilor de scris în perioada lor de început.<sup>27</sup> Bineînțeles că această limitare fizică este un anacronism în era digitală dar, cu toate acestea, utilizarea tastaturii QWERTY rămâne o practică obișnuită, în ciuda inventării unor configurații mult mai bune.

De exemplu, designul tastaturii create de profesorul August Dvorak plasa vocalele pe rândul din mijloc, sporind viteza de tastare și precizia. Deși a fost patentată în 1932, s-a renunțat la tastatura simplificată Dvorak.

QWERTY a rezistat datorită costurilor mari de a schimba comportamentul utilizatorilor. Când facem cunoștință

cu tastatura pentru prima oară, apăsăm tastele una câte una, folosind de obicei doar unul sau două degete. După luni întregi în care am exersat, învățăm în mod instinctiv să ne punem în funcțiune toate degetele, ca răspuns la gândurile noastre, cu un efort conștient minim sau chiar fără niciun efort și cuvintele încep să curgă ușor, așternându-se din mintea noastră direct pe ecran. Trecerea la o tastatură nefamiliară - chiar dacă este mai eficientă - ne-ar forța să învățăm din nou cum să tastăm. Sunt slabe șanse să facem asta!

După cum vom afla în capitolul cinci, utilizatorii devin tot mai dependenți de produsele lor care creează obișnuință datorită faptului că *stochează lucruri valoroase* - reducând și mai mult probabilitatea de a trece la o alternativă. De exemplu, fiecare e-mail trimis și primit folosind serviciul Gmail de la Google este păstrat pe termen nelimitat, oferindu-le utilizatorilor un depozit de durată al conversațiilor lor din trecut. Urmăritorii noi pe Twitter cresc influența utilizatorilor și le amplifică capacitatea de a transmite mesaje către comunitățile lor. Amintirile și experiențele captate pe Instagram sunt adăugate albumului digital al unei persoane. Trecerea la un alt serviciu de e-mail, la o altă rețea socială sau la o altă aplicație pentru distribuirea de fotografii devine tot mai dificilă cu cât oamenii le folosesc mai mult. Valoarea netransferabilă, stocată în aceste servicii îi descurajează pe utilizatori să renunțe la ele.

În cele din urmă, obișnuințele utilizatorilor cresc rata de recuperare a investiției în cazul unei companii. O valoare de viață mai mare, o mai mare flexibilitate în stabilirea prețurilor, creșterea accelerată și un avantaj competitiv

sporit, toate acestea contribuie la obținerea unor beneficii mai mari pentru capitalul companiei.

\*\*\*

## Cum să creezi monopol asupra minții

Deși obișnuințele utilizatorilor sunt un avantaj pentru companiile destul de norocoase pentru a le crea, existența lor face în mod inerent ca succesul să fie mai puțin probabil în cazul invențiilor noi și în cazul startup-urilor care încearcă să perturbe *statu-quo-ul*. Adevărul este că foarte rar poți obține schimbarea cu succes a obișnuințelor utilizatorilor pe termen lung.

Pentru a modifica comportamentul nu este nevoie doar de o înțelegere a modului în care să îi convingi pe oameni - de exemplu, prima oară când ajung pe o pagină web - dar este nevoie și să îi faci să repete anumite comportamente pe perioade lungi de timp, în mod ideal pentru tot restul vieții.

Companiile care reușesc să creeze o afacere care formează obișnuință sunt adesea asociate cu invenții ce schimbă regulile jocului și care au un succes teribil. Însă la fel ca orice disciplină, designul obișnuințelor are reguli și restricții care definesc și care explică motivul pentru care unele produse schimbă vieți, iar altele nu.

În primul rând, comportamentele noi au o perioadă de „înflorire” scurtă, deoarece mintea noastră tinde să revină la modurile vechi de a gândi și de a acționa. Experimentele arată că animalele din laborator care au deprins comportamente noi tind să revină cu timpul la comportamentele



învățate prima dată.<sup>28</sup> Ca să împrumutăm un termen din contabilitate, comportamentele sunt ca LIFO - „last in, first out” (ultimul intrat, primul ieșit). Cu alte cuvinte, obișnuințele pe care le-ai dobândit cel mai recent sunt și cel mai probabil să dispară primele.

Acest lucru ne ajută să explicăm dovezile coplesitoare potrivit cărora oamenii își schimbă rar obișnuințele pentru mult timp. Două treimi dintre alcoolicii care termină un program de dezalcoolizare se vor apuca din nou de băut și își vor relua vechile obișnuințe în decurs de un an.<sup>29</sup> Cercetările arată că aproape toți cei care slăbesc după ce urmează o dietă pun la loc kilogramele în răstimp de doi ani.<sup>30</sup>

Dușmanul formării noilor obișnuințe sunt comportamentele din trecut, iar cercetările sugerează că vechile obișnuințe dispar greu. Chiar și atunci când ne schimbăm rutinele, căile neuronale rămân gravate adânc în creierul nostru, gata să fie reactivate atunci când ne pierdem concentrarea.<sup>31</sup> Acest lucru prezintă o provocare deosebit de dificilă pentru designerii produselor care încearcă să creeze linii noi sau afaceri bazate pe formarea unor noi obișnuințe.

Pentru ca noile comportamente să preia cu adevărat controlul, ele trebuie să intervină de multe ori. Într-un studiu recent de la University College din Londra, cercetătorii i-au urmărit pe participanți în timp ce aceștia încercau să își formeze obiceiul de a-și curăța dinții cu ață dentară.<sup>32</sup> În cazul uneia dintre descoperiri, studiul a concluzionat că, cu cât noul comportament era mai frecvent, cu atât obișnuința devenea mai puternică. La fel ca în cazul curățării cu ață dentară, contactul frecvent cu un produs - mai ales

după o perioadă scurtă de timp - crește probabilitatea de formare a unor rutine noi.

Motorul de Căutare Google oferă un exemplu de serviciu creat pe baza unui comportament frecvent, care a ajutat la formarea obișnuințelor utilizatorilor. Dacă ești sceptic legat de faptul că Google creează obișnuință (și ești un utilizator frecvent al Google), încearcă să folosești Bing. Într-o comparație de la egal la egal privind eficacitatea unei căutări incognito, produsele sunt aproape identice.<sup>33</sup> Chiar dacă geniile de la Google au perfecționat de fapt un algoritm mai rapid, timpul economisit este imperceptibil pentru toată lumea, în afară de roboți și de dl Spock. Milisecundele contează, dar nu îi captivează pe utilizatori.

Așadar, de ce nu au trecut mai mulți dintre utilizatorii serviciului Google la Bing? Obișnuințele fac ca utilizatorii să rămână fideli. Dacă un utilizator este familiarizat cu interfața Google, trecerea la Bing necesită un efort cognitiv. Deși multe aspecte ale motorului de căutare Bing sunt similare cu ale lui Google, chiar și o ușoară schimbare în amplasarea pixelilor îl obligă pe potențialul utilizator să învețe un nou mod de a interacționa cu site-ul. De fapt, adaptarea la diferențele din interfața Bing, nu tehnologia în sine, este cea care îi încetinește pe utilizatorii obișnuiți care folosesc Google și face ca Bing să li se pară inferior.

Căutările pe internet au loc atât de frecvent, încât Google este capabil să se consolideze drept singura soluție din mintea utilizatorilor obișnuiți cu el. Utilizatorii nu mai trebuie să se gândească dacă să folosească sau nu Google, pur și simplu o fac. În plus, ori de câte ori compania poate să identifice utilizatorul prin tehnologia de urmărire, ea îmbunătățește rezultatele căutării pe baza comportamentelor

din trecut, pentru a furniza o experiență mai precisă și mai personalizată, reîntărind legătura utilizatorului cu motorul de căutare. Cu cât produsul este folosit mai mult, cu atât algoritmul devine mai bun și, prin urmare, cu atât este folosit mai mult. Rezultatul este un ciclu virtuos al unui comportament, determinat de obișnuință, care duce la dominația de piață a Google.<sup>34</sup>

## **Obișnuința ca strategie**

Uneori, un comportament nu apare la fel de frecvent ca în cazul curățării dinților cu ață dentară sau ca în cazul căutării pe Google, dar devine totuși o obișnuință. Pentru ca o acțiune ocazională să devină obișnuință, utilizatorii trebuie să perceapă un grad înalt de utilitate, fie datorită faptului că le provoacă plăcere, fie datorită faptului că evită neplăcerile.

Să luăm ca exemplu Amazon. Comerciantul online este hotărât să devină magazinul unic cel mai popular la nivel mondial. Amazon are atât de multă încredere în capacitatea sa de a crea obișnuințe ale utilizatorilor, încât vinde și difuzează pe site-ul său reclame pentru produse oferite de concurenți direcți.<sup>35</sup> Clienții văd adesea articolul pe care sunt pe cale să îl cumpere afișat la un preț mai ieftin și pot da clic pentru a face tranzacția în altă parte. Unele persoane ar putea considera asta o adevărată rețetă pentru dezastru. Însă pentru Amazon, este o strategie de afaceri subtilă.

Amazon nu face bani doar din difuzarea reclamelor de la companiile concurente, dar mai și utilizează banii pe care alte companii îi investesc în marketing pentru a forma o obișnuință în mintea celui care face cumpărături. Amazon

urmărește să devină soluția pentru o nevoie care apare frecvent - dorința clientului de a găsi articolele pe care le vrea.

Pentru că ține cont de preocuparea cumpărătorilor față de preț, Amazon câștigă fidelitate, chiar dacă nu face vânzarea, și ajunge să pară demn de încredere în acest proces. Tactica este susținută de un studiu din 2003, care a demonstrat că preferința consumatorilor pentru un comerciant online crește atunci când le sunt oferite informații privind prețurile concurente.<sup>36</sup> Tehnica a fost folosită și de Progressive, compania pentru asigurări de mașini, pentru a obține peste 15 milioane de dolari din vânzările de asigurări, de la doar 3,4 milioane, înainte ca tactica să fie pusă în aplicare.

Permițându-le utilizatorilor să compare prețurile direct de pe site, Amazon le furnizează clienților săi o extraordinară utilitate. Deși cumpărăturile pe Amazon poate că nu apar la fel de frecvent ca și căutările de pe Google, compania își consolidează locul cu fiecare tranzacție reușită, poziționându-se ca soluția implicită pentru nevoile de cumpărături ale clienților. De fapt, oamenii se simt atât de confortabil să compare prețurile pe Amazon, încât folosesc frecvent aplicația mobilă a companiei pentru a verifica prețurile, atunci când stau pe culoarele magazinelor fizice - făcând adesea o achiziție chiar din magazinul unui comerciant concurent.<sup>37</sup>

## În zona obișnuinței

O companie poate începe să determine potențialul produsului ei de a forma obișnuințe reprezentând grafic doi factori: frecvența (cât de des apare un comportament) și utilitatea aparentă (cât de folositor și de satisfăcător este comportamentul conform utilizatorilor, în comparație cu soluțiile alternative).

Căutarea pe Google are loc de mai multe ori pe zi, dar orice căutare individuală este neglijabil mai bună decât serviciile rivale, precum Bing. Dimpotrivă, utilizarea Amazon poate fi un eveniment mai puțin frecvent, dar utilizatorii primesc o valoare extraordinară, știind că vor găsi orice au nevoie la unicul „magazin cu de toate”.<sup>38</sup>

După cum este reprezentat în figura 1, un comportament care are loc destul de frecvent și care are o utilitate evidentă, intră în *Zona Obișnuinței*, ceea ce îl ajută să devină un comportament implicit. Dacă oricare dintre acești factori lasă de dorit și comportamentul se află sub un anumit prag, atunci este mai puțin probabil ca acel comportament dorit să devină obișnuință.

Observă faptul că linia se înclină în jos, dar nu atinge întru totul axa utilității evidente. Unele comportamente nu devin obișnuințe pentru că nu au loc destul de frecvent. Indiferent de utilitatea lor, comportamentele rare rămân acțiuni conștiente și nu creează niciodată răspunsul automat caracteristic obișnuințelor. Totuși, pe cealaltă axă, chiar și un comportament care oferă un beneficiu minim aparent poate deveni obișnuință doar pentru că are loc frecvent.

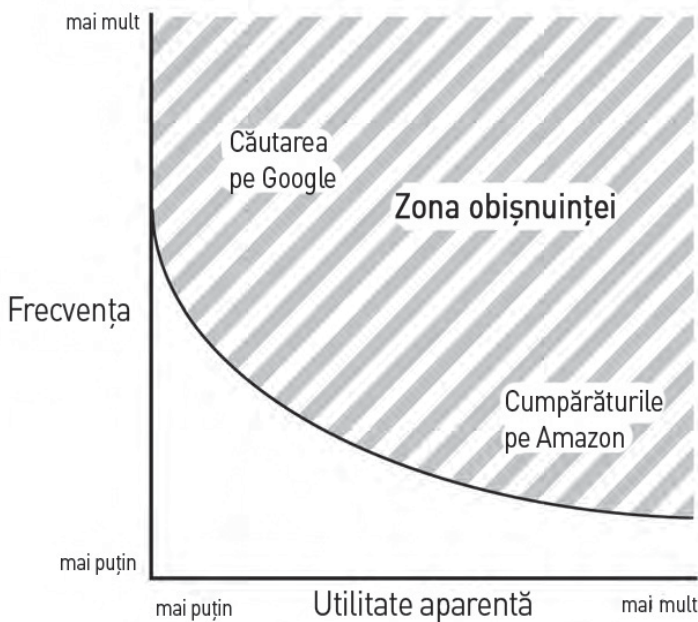


Figura 1

Acest concept se vrea a fi o teorie care să te ghideze, iar scara graficului este lăsată necompletată în mod intenționat. Din nefericire pentru companii, cercetările de până acum nu au descoperit un interval de timp universal pentru transformarea tuturor comportamentelor în obișnuințe. Un studiu din 2010 a descoperit că unele obișnuințe se pot forma în decurs de câteva săptămâni, în timp ce pentru altele poate dura mai bine de cinci luni.<sup>39</sup> Cercetătorii au mai descoperit și că gradul de complexitate al comportamentului și importanța obișnuinței pentru acea persoană au influențat mult rapiditatea cu care s-a format rutina.

Există câteva reguli atunci când trebuie să răspundem la întrebarea: „Cât de des este suficient de des?” și probabil că răspunsul diferă în cazul fiecărei companii și în cazul fiecărui comportament. Cu toate acestea, după cum demonstrează studiul cu ața dentară menționat mai devreme, știm că un comportament mai frecvent este mai bun.

Gândește-te la produsele și la serviciile pe care poți le să identifici ca fiind din categoria celor care creează obișnuință. Majoritatea dintre ele sunt folosite zilnic, dacă nu chiar de mai multe ori pe zi. Și acum hai să analizăm motivul pentru care folosim aceste produse atât de des.

\*\*\*

## **Vitamine vs. calmante**

E mai ușor ca niciodată să lansezi un produs sau un serviciu nou și totuși, cea mai mare parte dintre inițiativele noi eșuează. De ce? Produsele eșuează dintr-o mulțime de motive: Companiile nu mai primesc finanțare, produsele intră pe piață prea devreme sau prea târziu, piața nu are nevoie de ceea ce oferă companiile sau, pur și simplu, fondatorii se dau bătăuți. Așa cum eșecul intervine din mai multe motive, tot așa și succesul poate fi atribuit mai multor factori. Totuși, toate invențiile de succes au în comun un anumit lucru - ele rezolvă probleme. Poate că pare un lucru evident, dar înțelegerea genului de problemă pe care un produs nou o rezolvă poate fi subiect de controversă.

„Creezi o vitamină sau un calmant?” este o întrebare obișnuită, aproape o întrebare clișeu pe care mulți investitori o pun fondatorilor dornici să încaseze primul lor cec de capital de risc. Răspunsul corect, din perspectiva celor

mai mulți investitori este următorul: un calmant. În mod similar, inventatorilor din companiile mari și mici li se cere constant să dovedească că ideea lor este suficient de importantă pentru a merita timpul și banii necesari pentru dezvoltarea ei. Cei care veghează, the gatekeepers, precum investitorii și managerii, vor să investească în rezolvarea problemelor reale - sau în satisfacerea unor nevoi imediate - susținând calmantele.

Calmantele rezolvă o nevoie evidentă, alinând o anumită durere și având adesea categorii de cumpărători cuantificabile. Gândiți-vă la Tylenol, versiunea numelui de brand al paracetamolului și la promisiunea produsului, și anume alinarea sigură a durerii. Este genul de soluție la care poți apela și pentru care oamenii plătesc bucuroși.

În schimb, vitaminele nu rezolvă neapărat o nevoie evidentă. Prin comparație, ele fac apel mai degrabă la nevoile emoționale ale utilizatorilor, decât la cele funcționale. Atunci când ne luăm în fiecare dimineață pastila de multivitamine, nu știm cu adevărat dacă efectiv devenim mai sănătoși. De fapt, dovezile recente arată că un consum de multivitamine poate face de fapt mai mult rău decât bine.<sup>40</sup>

Însă nouă nu prea ne pasă, nu-i așa? Motivul pentru care luăm vitamine nu este eficacitatea lor. Luarea unei vitamine este un comportament de tip „bifăm de pe listă”, pe care îl apreciem mai degrabă din punct de vedere al alinării psihologice, decât al celei fizice. Atunci când facem ceva bun pentru corpul nostru avem un sentiment de satisfacție - chiar dacă nu ne dăm seama cât de mult bine ne face de fapt.

Spre deosebire de un calmant, fără de care nu putem funcționa, nu e mare lucru că uităm să ne luăm vitaminele



timp de câteva zile, cât suntem în vacanță, să zicem. Așa că poate managerii și investitorii se pricep cel mai bine? Poate că strategia potrivită este să crezi întotdeauna calmante și nu vitamine.

Să nu ne grăbim.

Hai să examinăm câteva dintre companiile cele mai în vogă în rândul consumatorilor de azi din domeniul tehnologiei - să zicem Facebook, Twitter, Instagram și Pinterest. Ce vând ele - vitamine sau calmante? Majoritatea oamenilor ar presupune că vitamine, gândindu-se că utilizatorii nu fac ceva important, în afară poate de faptul că urmăresc să obțină rapid o validare socială tot mai mare. La urma urmei, gândește-te la perioada dinainte să începi să folosești prima oară aceste servicii. Nu s-a trezit nimeni niciodată în toiul nopții strigând: „Am nevoie de ceva care să mă ajute să îmi actualizez statusul!”.

Dar la fel ca în cazul multor altor invenții, nu am știut că aveam nevoie de ele până când nu au devenit parte a vieții zilnice. Înainte să te decizi asupra dezbaterii legate de vitamine sau calmante, în cazul unora dintre cele mai de succes companii din domeniul tehnologiei, gândește-te la această idee: O obișnuință apare atunci când lipsa unei acțiuni provoacă un pic de durere.

E important să clarificăm că termenul „durere”, așa cum este el folosit în școlile de afaceri și în cărțile de marketing este oarecum exagerat. În realitate, experiența despre care vorbim seamănă mai degrabă cu o nevoie, un sentiment care apare și care provoacă disconfort, până când primește alinare. Produsele pe care le folosim și care creează obișnuință există pur și simplu pentru a ne furniza o anumită alinare. Folosirea unei tehnologii sau a unui produs pentru

a oferi o soluție pentru o nevoie ne oferă o satisfacție mai rapidă decât dacă am ignora-o. Odată ce ajungem să depindem de un instrument, nimic nu va mai fi la fel de bun.

Răspunsul meu la întrebarea cu vitaminele ori calmantele este că tehnologiile care creează obișnuință sunt și una, și alta. La început, aceste servicii par să ofere vitamine pe care e bine să le iei, dar de îndată ce se stabilește obișnuința, ele oferă un remediu neconținut pentru durere.

Căutarea plăcerii și evitarea durerii sunt doi factori motivaționali cheie în cazul tuturor speciilor. Când simțim o stare de disconfort, încercăm să scăpăm de senzația neplăcută. În capitolul următor vom analiza modul în care emoțiile, adesea cele negative, îi impulsionează pe utilizatori să caute soluții. Deocamdată însă, lucrul important pe care să-l ai în vedere este că produsele care dau obișnuință creează asocieri în mintea utilizatorilor - și că atunci când folosesc produsul tău, au parte de soluția pentru nevoia lor.

Vom discuta despre cât de morală este manipularea în capitolul opt; merită totuși să remarcăm că, deși unii oameni folosesc interșanjabil termenii, obișnuințele nu sunt același lucru cu dependențele. Dependențele sunt persistente, sunt dependențe compulsive de un comportament sau de o substanță. Prin definiție, dependențele sunt auto-distructive. Este așadar iresponsabil să faci produse care se bazează pe crearea și menținerea dependenței utilizatorului, de vreme ce acest lucru ar însemna că le faci rău oamenilor în mod intenționat.

Pe de altă parte, o obișnuință este un comportament care poate avea o influență pozitivă asupra vieții unei persoane. Obișnuințele pot fi sănătoase sau nu și probabil că

ai câteva obișnuințe care îți sunt de folos și la care apelezi de-a lungul zilei. Te-ai spălat pe dinți azi? Ai făcut duș? Ți-ai exprimat recunoștința spunând „mulțumesc”? Sau, în cazul meu „Bună dimineața” în timpul alergării *de seara*? Acestea sunt comportamente obișnuite, pe care le facem fără a delibera prea mult sau chiar fără a delibera deloc - sunt obișnuințe.

\*\*\*

## **Să analizăm în profunzime Modelul Capcanei**

Ești gata să înveți mai multe despre crearea unor obișnuințe pozitive pentru utilizatori? Citește mai departe pentru a dobândi o înțelegere mai profundă a Modelului Capcanei: o metodă simplă și totuși eficientă de a-ți ajuta clienții să își formeze obișnuințe care fac o conexiune între problema lor și soluția ta.

În următoarele capitole vom aborda fiecare fază a Modelului Capcanei. Pe parcurs, îți voi oferi exemple pe care le poți folosi pentru a proiecta propriul tău produs sau serviciu. Învățând despre câteva aspecte fundamentale ale modului în care funcționează mintea, îți vei spori șansele de a crea mai repede produsul potrivit.

Făcându-i pe utilizatori să înainteze prin cei patru pași ai Modelului Capcanei - trigger, acțiune, recompensă variabilă și investiție - capcanele formează obișnuințe.

\*\*\*

## De ținut minte și de dat mai departe

- *Pentru unele companii, formarea obișnuințelor este o componentă crucială pentru a avea succes, dar nu orice afacere necesită un angajament curent din partea utilizatorilor.*
- *Atunci când are succes, formarea unor obișnuințe mai puternice ale utilizatorilor poate avea câteva beneficii pentru afacere, inclusiv: valoarea de viață a clientului mai ridicată, o mai mare flexibilitate în stabilirea prețurilor, creșterea accelerată și un avantaj competitiv sporit.*
- *Obișnuințele nu se pot forma în afara „Zonei Obișnuinței”, acolo unde comportamentul apare destul de frecvent și are o utilitate evidentă.*
- *Produsele care creează obișnuință încep adesea ca niște lucruri pe care e bine să le ai (vitamine), dar odată ce se formează obișnuința, ele devin lucruri pe care trebuie să le ai (calmante).*
- *Produsele care creează obișnuință ușurează durerile utilizatorilor, alinând o nevoie considerabilă.*
- *Proiectarea produselor ce creează obișnuință este o formă de manipulare. Creatorilor de produse le-ar prinde bine puțină introspecție înainte să încerce să îi captiveze pe utilizatori, pentru a se asigura că dezvoltă obișnuințe sănătoase, nu dependențe nesănătoase (mai mult despre acest subiect în capitolul opt).*

## Ce ai de făcut acum

Dacă crezi un produs care dă obișnuință, scrie răspunsul la aceste întrebări:

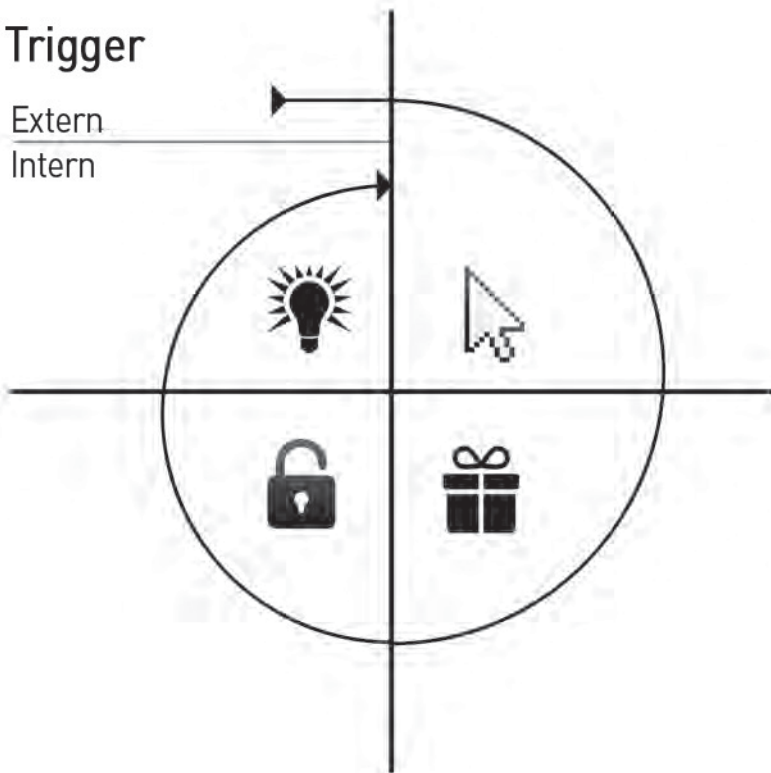
- *Care sunt obișnuințele de care are nevoie modelul tău de afacere?*
- *Ce problemă vor să rezolve utilizatorii apelând la produsul tău ?*
- *Cum rezolvă utilizatorii în prezent acea problemă și de ce are ea nevoie de o soluție?*
- *Cât de frecvent te aștepți ca utilizatorii să intre în contact cu produsul tău?*
- *Care este comportamentul utilizatorului pe care vrei să îl transformi în obișnuință?*



# Trigger

Extern

Intern



## 2. TRIGGERUL

Yin (nume fals) are în jur de 25 de ani, locuiește în Palo Alto și urmează cursurile Universității Standford. Este echilibrată și are prestanță, așa cum te-ai aștepta să fie o studentă a unei școli prestigioase și totuși, de-a lungul zilei, ea cade pradă unui obicei persistent. Nu se poate abține; este captivată în mod compulsiv de Instagram.

Rețeaua socială pentru distribuirea de fotografii și clipuri video, cumpărată de Facebook în 2012, pentru un miliard de dolari, a pus stăpânire pe mintea și atenția lui Yin și ale altor 150 de milioane de utilizatori asemenea ei.<sup>41</sup> Achiziția companiei demonstrează puterea crescândă a tehnologiei care creează obișnuință și valoarea bănească imensă pe care aceasta o creează. Bineînțeles că prețul de achiziție al companiei Instagram a fost determinat de o mulțime de factori, inclusiv de zvonurile despre un război al ofertelor pentru companie.<sup>42</sup> Însă, în esență, Instagram reprezintă exemplul unei echipe întreprinzătoare - familiari-zată atât cu psihologia, cât și cu tehnologia - care a realizat un produs ce creează obișnuință pentru utilizatorii care l-au transformat ulterior într-un element din rutina lor zilnică.<sup>43</sup>

Yin nu își dă seama că este captivată, deși recunoaște că face zeci de fotografii pe zi și le postează regulat folosind aplicația. „Pur și simplu e ceva distractiv”, spune ea în timp



ce trece în revistă ultima ei colecție de instantanee melancolice, care au filtre grație cărora arată de parcă ar fi fost făcute în ultima parte a anilor 1970. „N-am o problemă sau ceva de genul ăsta. O folosesc doar atunci când văd ceva grozav. Simt să trebuie să surprind momentul înainte să dispară”.

Ce a condus la formarea obișnuinței lui Yin legată de Instagram? Cum a devenit această aplicație aparent simplă o parte atât de importantă a vieții ei? După cum vom afla în curând, obișnuințele ca cea a lui Yin se formează în timp, dar reacția în lanț care formează o obișnuință începe întotdeauna cu un trigger.

## **Obișnuințele nu sunt create, se bazează pe ceva**

Obișnuințele sunt ca perlele. Scoicile creează perle naturale, acumulând strat peste strat dintr-o substanță numită sidif, formând în cele din urmă, de-a lungul anilor, comoara lustruită. Dar care este motivul pentru care sidiful formează o perlă? Apariția unui mic factor iritant, cum ar fi un firicel de nisip sau un parazit nedorit, face ca organismul scoicii să înceapă să acopere invadatorul cu straturi de depuneri strălucitoare.

În mod similar, noile obișnuințe au nevoie de o fundație care să le susțină. Triggerii oferă baza pentru o schimbare de durată a comportamentului.

Gândește-te o clipă la viața ta. Ce te-a făcut să te trezești azi-dimineață? Ce te-a făcut să te speli pe dinți? Ce te-a determinat să citești această carte?

Triggerii pot fi niște indicii evidente precum alarma de dimineață, dar apar și sub forma unor semnale mai subtile, uneori subconștiente, care ne influențează la fel de eficient comportamentul zilnic. Triggerul este dispozitivul care ne

face să acționăm și să adoptăm un anumit comportament - nisipul din scoică, care inițiază depunerea perlei. Fie că știm sau nu care sunt ei, triggerii ne împing să acționăm.

Triggerii sunt de două tipuri: externi și interni.

## Triggerii externi

Tehnologiile care creează obișnuință încep să modifice comportamentul, impulsionând la început utilizatorii printr-un apel la acțiune. Acești stimuli senzoriali sunt transmiși printr-o grămadă de lucruri din mediul nostru. *Triggerii externi vin cu anumite informații, care le spun utilizatorilor ce să facă în continuare.*

Un trigger extern comunică următoarea acțiune pe care ar trebui să o facă utilizatorul. Adesea, acțiunea dorită este exprimată clar. De exemplu, ce triggeri externi vezi pe acest automat Coca-Cola din figura 2?



Figura 2