

مشتری‌ها چگونه فکر می‌کنند

بینشی اساسی نسبت به ذهن و ضمیر بازار
آنچه مشتری‌ها نمی‌توانند بگویند و
آنچه رقبا نمی‌دانند

جرالد زالتمن

مترجم:

مهندس امیر توفیقی



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

سرشناسه	: زالتمن، جرالده، ۱۹۳۸ م. Zaltman, Gerald
عنوان و پدیدآور	: مشتری‌ها چگونه فکر می‌کنند؟: بینشی اساسی نسبت به ذهن و ضمیر بازار/ نوشته جرالده زالتمن؛ مترجم امیر توفیقی.
مشخصات نشر	: تهران: رسا، ۱۳۸۵.
مشخصات قلمروی	: ۴۰۸ ص.
شابک	: ISBN 978-964-317-708-9
یادداشت	: فیپا.
یادداشت	: عنوان اصلی: How Customers think: essential insights into the mind of themarket.
موضوع	: مصرف‌کنندگان -- رفتار -- جنبه‌های روان‌شناسی.
موضوع	: مصرف‌کنندگان -- روان‌شناسی.
موضوع	: بازاریابی -- جنبه‌های روان‌شناسی.
موضوع	: اندیشه و تفکر خلاق.
شناسه افزوده	: توفیقی، امیر، ۱۳۵۸ - ، مترجم.
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۸۵ م ۵/۳۲/۵۴۱۵/۱۱۴
رده‌بندی دی‌بی‌سی	: ۶۵۸/۸۳۴۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۲۱۶۶-۸۵ م



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

صندوق پستی ۵۹۱۹-۱۵۸۷۵

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۴۵

WWW.RASABOOKS.COM

چاپ اول: ۱۳۸۶ / تیراژ: ۲۲۰۰ نسخه

چاپخانه: غزال / صحافی: کیمیا

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

مرکز توزیع: پخش رسا - تلفن: ۶۶۴۱۵۰۴۰ و ۶۶۴۸۱۲۰۵

قیمت: ۶۵۰۰ تومان

فهرست

۷	مقدمه مترجم
۹	پیش‌گفتار
۲۵	بخش اول آماده شدن برای یک سفر اکتشافی
۲۷	اول سفری از سرزمین آشنا
۵۷	دوم سفری به سوی مرزهای جدید
۷۹	بخش دوم شناخت ضمیر بازار
۸۱	سوم روشن کردن ضمیر
	ناخودآگاه شناختی مصرف‌کنندگان
۱۱۵	چهارم مصاحبه با ذهن / مغز
	فراخوانی استعاره
۱۶۱	پنجم مصاحبه با ذهن / مغز
	تأخیر در پاسخ‌دهی و تصویربرداری عصبی
۱۸۵	ششم اندیشه کردن

۲۰۹ خواندن ضمیر بازار	هفتم
 استفاده کردن از نقشه‌های اجماعی	
۲۳۱ قدرت زودگذر خاطرات	هشتم
۲۶۱ خاطره، استعاره، و داستان‌ها	نهم
۲۸۷ داستان‌ها و نام‌های تجاری	دهم
۳۱۷ بخش سوم تفکری متفاوت و عمیق	
۳۱۹ اهرم‌هایی برای تفکر خلاق	یازدهم
۳۵۱ سؤال‌های خوب باعث بروز پاسخ‌های خوب می‌شوند	دوازدهم
۳۷۷ به کار گرفتن ذهنیتی جدید	سیزدهم
۲۸۳ ته‌نوشته‌ها	
۴۰۵ تقدیر و تشکر	
۴۰۷ درباره نویسنده	

مقدمه مترجم

ما در عصری زندگی می‌کنیم که همه چیز در آن شتاب گرفته است. این شتاب گاه ناخوشایند است، مثل روزمرگی‌های امروزی، و گاه خوشایند، آنجا که بحث علم و دستاوردهای شگرف آن به میان می‌آید. در علوم نوین به ویژه در علوم مهندسی، شاهد این هستیم که دستاوردهای جدید بیشتر در اثر به کارگیری یک علم در علمی دیگر صورت می‌گیرند. برای مثال وقتی الکترونیک در خدمت پزشکی قرار می‌گیرد، هر روز شاهد پیشرفت‌های بزرگی می‌شویم و آنجا که ژنتیک به کشاورزی وارد می‌شود، شاهد محصولاتی جدید و با کیفیت بهتر. اما در حوزه علوم انسانی کمتر شاهد چنین پدیده‌ای بوده‌ایم و معمولاً حتی در حوزه کلمات هم استفاده از واژه‌های تخصصی یک رشته در رشته دیگر متداول نیست.

این کتاب اما رویکرد دیگری دارد. در این کتاب باور نویسنده بر این است که در حوزه علوم انسانی نیز در عصر کنونی، خلاقیت اصلی آنجایی رخ می‌دهد که تلاقی گاه رشته‌های مختلف است. بنابراین به سراغ رشته‌های متفاوتی می‌رود، ناب‌ترین و به روزترین اطلاعات آن - که به حوزه بازاریابی مرتبطاند - را استخراج می‌کند، با قدرتی مثال زدنی آنها را به هم گره می‌زند، و از این پیوند، پیامدهایی عملی برای مدیران برمی‌گیرد که در نوع خود بی‌نظیراند.

با توجه به این مسأله، ترجمه این اثر نیز کاری بود دشوار، چرا که واژگان تخصصی کتاب فراوان و دارای گستردگی زیاد در رشته‌های مختلف بودند. ذکر یکی دو نکته در اینجا ضروری است. اول آن که در متن این کتاب از دو نوع توضیح استفاده شده که یکی به فرم پاورقی است - که تمام آنها توضیحات یا اسامی انگلیسی هستند که مترجم

ذکرشان را ضروری دانسته - و دیگری به فرم ته‌نوشت است که در متن اصلی کتاب بوده‌اند و توضیحات اضافی یا مراجع مطالب اصلی هستند که در انتهای کتاب آمده‌اند. پاورقی‌ها با اعداد معمولی مشخص شده‌اند و ته‌نوشت‌ها با اعداد درون قلاب [] در متن مشخص شده‌اند تا خواننده به سهولت بتواند به آنها مراجعه کند.

نکته دیگری که ذکرش را ضروری می‌دانم توضیحی است درباره دو کلمه خاص و نحوه ترجمه آنها، که عبارتند از واژه‌های mind و memory. در مورد واژه mind در عبارات مختلف از دو معادل استفاده شده است که یکی «ذهن» است و دیگری «ضمیر». برای سهولت مطلب و درک بهتر در اکثر موارد از معادل «ذهن» استفاده شده است، به ویژه در مواقعی که صفتی چون «مغشوش» به این کلمه انتصاب یافته؛ که «ضمیر مغشوش» چندان گویا و گوش آشنا نیست. اما در عباراتی مثل conscious mind بنا به تکرار و جافتادگی اصطلاح فارسی، از «ضمیر خود آگاه» استفاده کرده‌ام، و نه «ذهن خود آگاه». در مورد memory هم به همین ترتیب. دو معادل «خاطره» و «حافظه» برایش در نظر گرفته شده‌اند. آنجا که صحبت از «درازمدت» و «کوتاه‌مدت» می‌شود، قطعاً از واژه «حافظه» بهره گرفته‌ام و آنجا که صحبت از «تلخ» و «شیرین» به میان می‌آید از واژه «خاطره». این هر دو از این جهت‌اند که در فارسی معادل‌های جداگانه‌ای برای این دو کلمه وجود دارند، که البته در مورد mind در معنی آن دو واژه تفاوتی نیست، ولی memory به دو واژه فارسی کاملاً مختلف اشاره دارد.

در خاتمه از زحمات همکاران و دوستان گرامی در بخش‌های مختلف انتشارات رسا که در آماده‌سازی این اثر نقش داشته‌اند صمیمانه سپاسگزاری کرده و توفیق روزافزون این عزیزان - به ویژه جناب آقای ناجیان مدیر محترم این نشر گرامی - را از خداوند متعال خواهانم. از خوانندگان محترم نیز مشتاقانه درخواست دارم مرا از نظرات گرانبار خود محروم نفرمایند.

و من الله التوفیق

امیر توفیقی

پانز ۸۵

پیش‌گفتار

نه هنر و نه علم را در نشان دادن جهان‌های مرئی و نامرئی، سکونی نیست. بازاریابی نیز به عنوان پدیده‌ای که هم هنر است و هم علم، نمی‌تواند ساکن باقی بماند.

پیتر دراگر، که بسیاری او را فردی پیشرو در زمینه مدیریت امروز جهان می‌دانند، معتقد است که بازرگانان و افرادی که در حوزه کسب و کار فعالیت می‌کنند، در آستانه «جامعه دانایی محور»^۱ قرار دارند. در این جامعه، مزیت رقابتی کمپانی‌ها از دارایی خاصی حاصل می‌شود که به لحاظ تاریخی چندان توسعه نیافته است: توانایی دریافت بینش‌های مختلف از حوزه‌های متنوع و گوناگون - و نه فقط حوزه کسب و کار - و به کار گرفتن آنها. دراگر به این نکته اشاره می‌کند که بسیاری از مدیرعامل‌های شرکت‌های بزرگ آمریکایی که «در ده سال گذشته به کار گماشته شدند، ظرف یک یا دو سال پس از آن برکنار شدند» که بخشی از آن به عدم توانایی در پرورش این دارایی برمی‌گردد.^{۱۱} شکست آنها ناشی از پارادایم‌های ضعیف و پراشتباهی بود که برای هدایت کمپانی‌شان در فضایی کاملاً متزلزل و بی‌ثبات استفاده می‌کردند - وضعیتی که به وضعیت خدمه کشتی تایتانیک بی‌شبهت نیست. در واقع می‌توان گفت اکثر مدیران بازاریابی براساس پارادایم‌هایی - یا مجموعه فرضیه‌هایی در مورد چگونگی وضعیت جهان در آینده - عمل می‌کنند که باعث می‌شوند آنها نتوانند به طرز مؤثری نیازهای مشتری‌ها را بشناسند و خدمات خوبی به آنها ارائه کنند.

الیوت اتنبرگ^۱، مدیر عامل سازمان استراتژی‌های جهانی خدمات‌رسانی به مشتری‌ها^۲ که در شهر نیویورک واقع است، در مقاله‌ای که به تازگی در نشریه اکونومیست چاپ شده است، وضع کنونی جهان را به تصویر می‌کشد. به زبان اتنبرگ، «همه چیز دوباره اختراع شده‌اند و دستخوش تغییرات فراوان شده‌اند - مسائلی نظیر توزیع، تولید محصولات جدید، زنجیره تأمین و غیره. اما بازاریابی همچنان در گذشته گیرانداخته است.»^{۱۲۱} این مقاله چنین بحث می‌کند که داشتن یک درک بهتر و عمیق‌تر از مشتری‌ها، «به مراتب از برشمردن حسن‌ها و مزیت‌های یک محصول دشوارتر است. مشتری‌ها دستخوش تغییرات فراوانی شده‌اند، اما بازاریابی تغییری نکرده است.»^{۱۲۲} تغییراتی که در رفتار مشتری‌ها رخ داده‌اند عبارتند از بروز شک و تردید بیشتر در مورد کسب و کارها (به ویژه امور بازاریابی)، اعتماد به نفس بیشتر، مهارت و دانش بیشتر، وفاداری کمتر به یک کمپانی یا نام تجاری خاص و نگرانی‌های بزرگی در مورد امنیت و حفظ اطلاعات خصوصی. جهان شاهد تغییرات عظیمی بوده است، اما روش‌های ما برای شناختن مشتری‌ها تغییری نکرده‌اند. ما همچنان به تکنیک‌های آشنا و البته نامؤثر تحقیق‌سند می‌کنیم و در نتیجه با رفتارها و افکار ناخوانده و غیرمنتظره مشتری‌ها روبه‌رو می‌شویم. محصولات و ارتباطاتی که ما براساس آن تکنیک‌ها به وجود می‌آوریم، نمی‌توانند با مشتری‌ها در ارتباط باشند.

در این دوران انفجار دانایی و عصر اطلاعات که در آن به سر می‌بریم، محدودیت‌های پارادایم بازاریابی فعلی نمود بیشتری پیدا می‌کند. علی‌رغم این حقیقت که بسیاری از پیش‌فرض‌های مرتبط با این پارادایم در واقع ناشی از تفکرات غربی هستند، اما آنها بر کیفیت تفکرات بازاریابی در سایر نقاط جهان نیز اثرگذار بوده‌اند. چگونه؟ از آنجا که کسب و کارهایی که بر پایه فرهنگ‌های غیر غربی شکل گرفته‌اند شروع به استفاده از روش‌های غربی کرده‌اند و شرکت‌های غربی نیز جهت‌گیری‌های کاری خود را به دفاتر و همکاران خود در سایر نقاط جهان صادر کرده‌اند.

چالش تغییر کردن

اگر چنین است پس چرا این پارادایم را تغییر نمی‌دهیم؟ چون تغییر دادن پارادایم‌های

1. Elliot Eitenberg

2. Customer Strategies Worldwide

مستحکم و قدرتمند فعلی، نیازمند جسارت و صبر فراوان است. همچنان که در طول تاریخ شاهد بوده‌ایم، افرادی که نمی‌توانند چشم‌انداز جدیدی از جهان را تصور کنند، معمولاً بر سر حفظ چشم‌انداز موجود جنگیده‌اند. به عنوان مثال، کلیسای کاتولیک نمی‌توانست چشم‌انداز یک جهان خورشید محور را بپذیرد و به همین خاطر گالیله را مجبور کرد تا از این ادعا که زمین به دور خورشید می‌چرخد دست بردارد. وقتی یک نفر تفکرات فعلی ما را به چالش می‌کشد، ما انسان‌ها از خود مقاومت نشان می‌دهیم.^{۱۴} مقاومت مان بسیار بیشتر می‌شود اگر این چالش ما را برآن دارد که نه تنها در مورد چیزهایی که به آنها فکر می‌کنیم (محتویات ذهن) بلکه در نحوه فکر کردن (فرآیند تفکر) نیز تغییراتی ایجاد کنیم. به عنوان مثال، دانستن این نکته که مشتری‌ها با کلمات فکر نمی‌کنند ما را برآن می‌دارد که نه تنها بپذیریم که روش دیگری هم برای فکر کردن وجود دارد که برای مان ناآشنا است، بلکه خودمان هم در مورد نحوه برقراری ارتباط با مشتری‌ها به شیوه‌ای جدید بیاندیشیم. وینسنت بارابا^۱ از کمپانی جنرال موتورز عقیده دارد، «مدیران پول بسیار زیادی را به حل و فصل یک مشکل اختصاص می‌دهند بدون آن که حتی به این مسأله توجه کنند که شاید لازم باشد نحوه تفکر خود را در این مورد تغییر دهند.» تغییر دادن یک پارادایم نیازمند تغییر دادن بسیاری از پیش‌فرض‌ها، انتظارات و قوانین تصمیم‌گیری رسمی و غیررسمی هستند که بر افکار و اعمال ما حاکم‌اند.^{۱۵} متأسفانه عبارت تغییر پارادایم^۲ آن قدر کلیشه‌ای شده است که اغلب اوقات وقتی مردم آن را به زبان می‌آورند، منظورشان یک موج جدید است، نه تغییری بنیادی در الگوهای تفکر.

یک مشکل دیگری که وجود دارد کنار گذاشتن زود هنگام ایده‌ها است. بسیاری از اوقات، مدیران ایده‌های مناسب و خوبی را بدون بذل توجه کافی کنار می‌گذارند. این ناشکیبایی غالباً از اکراه داشتن و بی‌زاری از یادگیری نشأت می‌گیرد. پیتربرابک لثمت^۳، معاون رئیس هیأت مدیره و مدیرعامل کمپانی نستله - یکی از معدود کمپانی‌هایی که به طرز فعال به شناخت طرز فکر مشتری‌ها می‌پردازد و بر یادگیری سازمانی تأکید می‌کند - در جمع تعدادی از رهبران کسب و کارهای بین‌المللی در مدرسه کسب و کار هاروارد، چنین اظهار داشت که بازارباب‌ها «به درک و برداشت‌های فردی بیش از دانیایی‌های علم محور و چیزهایی که علوم انسانی به ما می‌گویند اهمیت می‌دهند.»

1. Vincent P. Barabba

2. Paradigm Shift

3. Peter Brabeck-Letmathe

مدیرعامل یک شرکت محصولات مصرفی جهانی حتی از این هم فراتر می‌رود: «اگر [بازاریاب‌ها] مجله‌های کسب‌وکاری مشهور را مطالعه کنند، حس می‌کنند در صدر امور قرار دارند. آنها به هر چیز دیگری با دیده تحقیر می‌نگرند. افرادی با این ویژگی‌ها در هیچ حرفه دیگری دوام نمی‌آورند.» این ارزیابی ممکن است خشن به نظر برسد، اما همه ما همکارانی داشته‌ایم که رفتار تحقیرآمیزی داشته‌اند.

نکته‌ای که باید به آن اشاره کرد این است که مقاومت در برابر ایده‌های جدید در واقع رفتار سالمی است البته اگر به این دلیل نباشد که آنها بیرون از منطقه آسایش و راحتی شناختی و احساسی مان قرار می‌گیرند. باید در اولین برخورد با یک ایده ناآشنا و تازه، درباره آن قضاوت نکنیم و از خودمان بپرسیم، «اگر این ایده درستی باشد، آیا برایش ارزش قائل خواهیم بود؟» اگر پاسخ مثبت است باید به شکلی منتقدانه به بررسی مزایای آن پردازیم. ته نوشت‌های این کتاب به خوانندگان در انجام این کار کمک می‌کنند. آنها منابع پشتیبانی‌کننده و مخالفی را در مورد ایده‌ها و یافته‌های مختلف معرفی می‌کنند، حوزه‌های مرتبط و گسترده‌تری را مشخص می‌کنند و نحوه مطرح کردن سؤال در مورد مشتری‌ها، تعبیر پاسخ‌های آنها و استفاده از این اطلاعات را برای همیشه تغییر می‌دهند. ته‌نوشت‌ها در واقع راه‌های مرزی و محل تلاقی دو حوزه گوناگون هستند.

مشکل‌سازترین پیامد پارادایم موجود در واقع ایجاد فاصله‌ای غیرطبیعی بین ذهن، بدن، مغز و جامعه بوده است. اگر چه تئوری سیستم‌ها برای مدیران مسأله جدیدی نیست، اما این مسأله نتوانسته به تصور آنها از رفتارهای مشتری‌ها و مدیران و نحوه اثرگذاری متقابل آنها برهم، خدشه‌ای ایجاد کند. کمپانی‌ها تنها از طریق برقراری ارتباط مجدد بین تفکرات درهم و ناهماهنگ خود درباره مصرف‌کنندگان می‌توانند واقعاً به نیازهای مشتری‌ها پی برده و آنها را به شکلی مؤثر برطرف نمایند. تا با این کار بتوانند در فضای کسب‌وکاری سریع‌التغییر و رقابتی امروز، جان سالم به‌در ببرند.

ارتباطات بین اجتماعات

با رشد و گسترش رشته‌های تحصیلی، آنها تخصصی‌تر شده و به چند قسمت تقسیم می‌شوند و دو چالش را بر سر راه بازاریاب‌ها قرار می‌دهند. اولین چالش پذیرفتن این مطلب است که این تمایزهایی که بین رشته‌های مختلف وجود دارند در عمل باعث بروز

تغییرات چندانی در نحوه زندگی انسان‌ها نمی‌شوند. خوشبختانه، ما انسان‌ها آن طوری که کمپانی‌ها یا دانشگاه‌ها مشخص می‌کنند، زندگی نمی‌کنیم. دومین چالش هم عبارت است از این که ما مجبوریم رشته‌های فراوانی را بررسی کنیم چون نویدبخش‌ترین و بهترین مرزهای دانش و دانایی معمولاً در محدوده بین حوزه‌های مختلف قرار دارند نه در داخل و مرکز آن حوزه‌ها.

از بسیاری از جهات این کتاب دربارهٔ چنین ارتباطاتی است، چه ارتباطات دوگانه و چه ارتباطات چندگانه:

- رشته‌های مختلفی از علم اعصاب و زبان‌شناسی گرفته تا مردم‌شناسی و روان‌شناسی بالینی؛
- ایده‌های جدید و روش‌های جدید فکر کردن که مورد نیاز این ایده‌ها هستند؛
- ضمیر ناخودآگاه و خودآگاه؛
- ضمیر و طرز فکر مدیران و مشتری‌ها؛
- نورون‌ها و یافته‌های عصبی در مغز؛
- ذهن، مغز، بدن و جامعه؛
- قدرت استعاره و نقش محوری آن در تفکر؛
- تربیت‌پذیری حافظه؛
- احساس و منطق؛
- بیان کلامی و غیرکلامی؛
- برداشت‌ها و ارزش‌های انسانی مشترک در سطح جهان.

این ارتباطات مشتری را طوری معرفی می‌کنند که با آنچه بسیاری از مدیران تصور می‌کنند کاملاً متفاوت است. این کتاب برای تأکید بر این تفاوت چند تم اصلی را مطرح می‌کند.

- اکثر عقاید و احساساتی که بر رفتارهای مشتری‌ها و مدیران تأثیر می‌گذارند در ضمیر ناخودآگاه رخ می‌دهند.
- تحلیل خردمندانهٔ افکار و رفتارهای مصرف‌کنندگان نیازمند شناخت نحوه انجام فعالیت‌های مغزی و ذهنی است.
- ذهن و ضمیر بدون وجود مغز، بدن، و جامعه وجود ندارد. ۱۶۱

- ضمیر مدیر (شامل عناصر ناخودآگاه و خودآگاه آن) و ضمیر مصرف‌کننده (و عناصر ناخودآگاه و خودآگاه آن) با هم ارتباط متقابل برقرار می‌کنند و «ضمیر بازار» را به وجود می‌آورند.

سیستم‌های فعلی تفکرمان می‌توانند تغییرات را تا نقطه خاصی همراهی کنند. اما وقتی بینش‌ها و تغییرات زیادی در تفکرات مان جمع می‌شوند، فشار و کشش ناشی از آنها نیازمند یک تغییر پارادایم است. در این صورت فرضیه‌ها، انتظارات و قوانینی برای تصمیم‌گیری به وجود می‌آیند که از بیخ و بن تازگی دارند، همانند یک پروانه که از پیله سر برمی‌آورد. این کار شبیه به گردش گردونه‌های شهر فرنگ است که در آنها اِعمال تغییراتی کوچک می‌تواند باعث بروز تصویری کاملاً متفاوت شود.

گشت‌و‌گذاری کوتاه به درون کتاب

کتاب مشتری‌ها چگونه فکر می‌کنند به سه بخش تقسیم شده است. بخش اول که عبارت است از آماده شدن برای یک سفر اکتشافی، نگاهی صادقانه به وضعیت فعلی حاکم بر بازاریابی می‌اندازد. فصل اول، سفری از سرزمین آشنا، به بررسی مشکلاتی می‌پردازد که کمپانی‌ها در هنگام تبدیل شدن به کمپانی‌های مشتری محور با آنها روبه‌رو می‌شوند. در این فصل به بررسی عقاید نادرستی می‌پردازیم که در مورد نحوه تفکر مشتری‌ها وجود دارند و در واقع زیربنای تمام این مشکلات هستند و بازاریاب‌ها باید آنها را کنار بگذارند. سپس خودمان را برای تصور کردن شیوه جدیدی از «تفکر درباره تفکر» - که یک پارادایم بازاریابی جدید است - آماده می‌کنیم.

در فصل دوم، سفری به سوی مرزهای جدید، نگاه دقیق‌تری به پارادایم جدید بازاریابی می‌اندازیم. در این فصل مزیت‌های رویکرد میان رشته‌ای را بررسی کرده و ملاحظات و نکات این پارادایم جدید را بررسی می‌نماییم. همچنین با بینش‌های شگفت‌آوری روبه‌رو می‌شویم: به عنوان مثال درمی‌یابیم که بیش از ۹۵ درصد تفکرات مصرف‌کنندگان در ضمیر ناخودآگاه‌شان رخ می‌دهد؛ بسیاری از تفکرات‌شان در قالب استعاره ظاهر می‌شود؛ حافظه مصرف‌کنندگان تربیت‌پذیرتر از آن چیزی است که ما فکر می‌کنیم؛ و این که ضمیر ناخودآگاه بازاریاب‌ها به همان اندازه ضمیر خودآگاه‌شان بر تفکرات مصرف‌کنندگان تأثیرگذار است.

فصل‌های بخش دوم کتاب یعنی شناخت ذهن و ضمیر بازار به بررسی جزئیات پارادایم جدید می‌پردازند و مثال‌هایی از کمپانی‌هایی ارائه می‌دهند که اصول پارادایم جدید را به کار گرفته‌اند و نتایج برجسته‌ای به دست آورده‌اند.

فصل سوم، روشن کردن ذهن: ضمیر ناخودآگاه شناختی مصرف‌کنندگان، به تشریح ضمیر ناخودآگاه و علت این که چرا بازاریاب‌ها باید به مطالعه در مورد آن بپردازند، اختصاص دارد. ضمیر ناخودآگاه (که ضمیر خودآگاه‌مان امکان مطالعه و بررسی آن را فراهم می‌کند) یکی از مهم‌ترین نیروهایی است که در پس تصمیم‌گیری‌هایمان وجود دارد. این مسأله ۹۵ درصد یا حتی درصد بیشتری از شناخت ما را به وجود می‌آورد.

فصل چهارم، مصاحبه با ذهن / مغز: فراخوانی استعاره، به بررسی این مسأله می‌پردازد که چگونه می‌توان سؤالات مطرح شده در تحقیق‌ها و پژوهش‌ها را با روش‌های تحقیق مناسب تطبیق داد. این فصل به استعاره می‌پردازد. ما به بررسی این مسأله می‌پردازیم که استعاره تا چه حد در ارتباطات انسان‌ها بروز می‌کند و این که توجه کردن به آن چه نقش حیاتی و مهمی در شناخت عمیق‌ترین افکار و احساسات انسان‌ها برعهده دارد. محققان بازاریابی می‌توانند از تکنیک‌های خلاقانه مصاحبه به شکلی استفاده کنند که مصرف‌کنندگان بتوانند به شکلی راحت‌تر تفکرات خود را در قالب استعاره بیان کنند. بینش‌هایی که از طریق این فرآیندها به دست می‌آیند معمولاً کاملاً از دسترس روش‌های تحقیق سنتی دور هستند. این فصل یک پیوست هم دارد که راهنمایی‌های دقیق‌تری در مورد نحوه فراخوانی افکار و احساسات عمیق مصرف‌کنندگان ارائه می‌دهد.

از آنجا که در هنگام کاوش در ضمیر ناخودآگاه باید پاسخگوی سؤالات فراوانی باشیم، فصل پنجم، مصاحبه با ذهن / مغز: نهفتگی واکنش و تصویرگری نوروئی، دو تکنیک جدید را برای کاویدن ضمیر ناخودآگاه و تعبیرکردن احساسات‌مان معرفی می‌کند. اگرچه روش‌های نهفتگی واکنش و تصویرگری نوروئی (عصبی) هنوز در مراحل ابتدایی تکامل خود به سر می‌برند اما می‌توانند تکمیل‌کننده تکنیک‌های فراخوانی استعاره باشند. این فصل علاوه بر این، بعضی محدودیت‌های گروه‌های تمرکز که بسیاری از مدیران از آنها برای انجام مصاحبه با ذهن استفاده می‌کنند را نیز برمی‌شمرد. فصل ششم، اندیشه کردن، به بررسی ماهیت تفکر و نحوه همکاری مشترک

فرآیندهای شناختی خودآگاه و ناخودآگاه می‌پردازد. این فصل به بیان اهمیت مشخص کردن تفکرات مشترک بین مشتری‌ها در مورد یک موضوع خاص می‌پردازد. همچنین بررسی می‌کنیم که افکار چگونه دسته‌بندی می‌شوند و چرا تجمع افکار مصرف‌کنندگان برای بازاریاب‌ها مهم است. علاوه بر این در این مورد بحث می‌کنیم که چگونه نقشه‌های اجماعی^۱ می‌توانند ارتباطات بین افکار مصرف‌کننده‌ها را مشخص کنند و به ما کمک کنند تا فرصت‌هایی برای گسترش تلاش‌های بازاریابی به شکلی مؤثر ایجاد کنیم.

در فصل هفتم، خواندن ذهن و ضمیر بازار: استفاده از نقشه‌های اجماعی، به تربیت‌پذیری مدل‌های ذهنی در یک بخش از بازار و نحوه تغییر شکل آنها در اثر تلاش‌های بازاریابی نگاهی می‌اندازیم. بازاریاب‌ها می‌توانند از طریق ارائه مفاهیم جدید یا از طریق تقویت یا حتی کوچک جلوه دادن مفاهیم موجود، تغییراتی را در این مدل‌ها به وجود آورند. همچنین به بررسی این مسأله می‌پردازیم که چگونه نقشه‌های اجماعی مختلف و یا مدل‌های ذهنی مشترک با هم تعامل برقرار می‌کنند.

فصل هشتم، قدرت زودگذر حافظه، به بررسی نحوه عملکرد حافظه اختصاص دارد و بر ماهیت متغیر حافظه تأکید می‌کند. این مطلب بدین معنا است که حافظه‌های مصرف‌کنندگان مدام در حال تغییر است - که اغلب این مسأله بدون آگاهی و اطلاع خودشان اتفاق می‌افتد. هر بار که آنها با یک خاطره به طور مجدد برخورد می‌کنند، آنرا تغییر می‌دهند - این تغییرات گاه ناچیز هستند و گاه عظیم. بازاریاب‌ها می‌توانند از طریق اثرگذاری بر خاطرات ایجاد شده در ذهن مصرف‌کنندگان در مورد تجربه مصرف یک کالا، بر این فرآیند بازسازی مجدد حافظه تأثیر بگذارند.

فصل نهم، حافظه، استعاره و داستان‌ها، موضوعات مطرح شده در فصل‌های پیشین را به هم می‌بافد. این فصل نشان می‌دهد که حافظه، استعاره، و داستان چگونه با هم مرتبط می‌شوند. خاطرات ما معمولاً داستان‌وار هستند: مصرف‌کنندگان هر بار این داستان‌ها را به نوعی تغییر می‌دهند و از آنها برای بیان تجارب گذشته خود استفاده می‌کنند. اما خاطرات در عین حال استعاره هم هستند؛ آنها به نوعی جانشین بعضی افکار و تجربه‌های دیگر هستند. هم‌پوشانی حافظه یا خاطرات، استعاره و داستان‌سرایی می‌تواند به شدت بر تجربه‌ها و رفتارهای مصرفی مصرف‌کنندگان تأثیرگذار باشد.

بازاریاب‌ها می‌توانند از طریق ایجاد استعاره‌های خاص به مشتری‌ها کمک کنند تا داستان‌های مربوط به تجربه‌های گذشته، حال و آینده خود را در بازار به هم پیوند بزنند. در عوض، مشتری‌ها هم از استعاره‌های خاص خودشان برای ابراز عقاید و احساسات‌شان در مورد این تجارب استفاده می‌کنند.

فصل دهم، داستان‌ها و نام‌های تجاری، نشان می‌دهد که چگونه خاطرات، استعاره و داستان‌سرایی در ایجاد یک نام تجاری نقش آفرینی می‌کنند. این فصل نشان می‌دهد که چگونه مفاهیم یکپارچه یا نقشه‌های اجماعی خاصی که می‌توانند در نحوه برداشت، پردازش و پاسخگویی افراد به محرک‌های بازار تغییر ایجاد کنند، در ایجاد نام‌های تجاری اثرگذار هستند. یک نام تجاری در واقع خودش استعاره‌ای برای این معنا است. این فصل چنین بحث می‌کند که مصرف‌کننده‌ها و بازاریاب‌ها به همراه هم، این معانی - که در واقع جلوه‌هایی از ضمیر بازار هستند - را به وجود می‌آورند.

در بخش سوم، تفکری متفاوت و عمیق، این تصویر را به فراسوی تفکرات مشتری‌ها و مصرف‌کننده‌ها بسط می‌دهیم. فصل یازدهم، اهرم‌هایی برای تفکر خلاق، ده روش به مدیران نشان می‌دهد که از طریق آنها می‌توانند هنگام فکر کردن در مورد مصرف‌کننده‌ها و روش‌های بازاریابی خود را از قالب تفکرات سنتی برهانند و بزرگ‌تر بیاندیشند - و به همکاران‌شان هم کمک کنند تا همین کار را انجام دهند. این فصل قصد ندارد تغییرات عمده‌ای در روش تفکر ایجاد کند، بلکه فقط می‌خواهد راهکارهایی موقتی و سریع برای مواقعی ارائه کند که تفکرات و راه و رسم‌های ذهنی متداول جواب مناسبی ارائه نمی‌کنند. اصولی که در این قسمت ارائه می‌شوند از رشته‌های مختلفی برداشت شده‌اند و به بازاریاب‌ها کمک می‌کنند تا ارتباطات‌شان را با مشتری‌ها به شکل مؤثرتری مدیریت نمایند.

فصل دوازدهم، سؤال‌های خوب باعث بروز پاسخ‌های خوب می‌شوند، موضوعی مشابه با بعضی از اهرم‌های فصل یازدهم دارد. موضوع این فصل از این قرار است که راه‌های جدید تفکر با یافتن روش‌های جدید طرح پرسش آغاز می‌شوند. این فصل هشت دستورالعمل برای طرح سؤالات اساسی که باید پاسخ داده شوند - صرف‌نظر از روش بررسی و پاسخگویی به آنها - مطرح می‌کند. هر پاسخی که به یک سؤال مؤثر داده می‌شود، در درون خود هسته پرورش سؤال دیگری را حمل می‌کند. سؤالاتی که

بازاریاب‌ها برای مصرف‌کنندگان طرح می‌کنند و نحوه ارائه آنها، اثر شگرفی بر کیفیت اطلاعات جمع‌آوری شده دارد.

فصل سیزدهم، ایجاد یک ذهنیت تازه، در واقع هشدار است برای اجتناب از گرفتار شدن مجدد در دام رفتارها و عملکردهای کسب‌وکاری همیشگی و متداول. علت غرق شدن تایتانیک، عدم توانایی در به زیر سؤال بردن تجارب صورت گرفته در دو دهه و نیم پیش از آن بود. این عملکردها و تجارب به نوبه خود باعث شدند خدمه کشتی، اطلاعات موجود را ندیده بگیرند و تغییری در وضعیت ایجاد نکنند. کوه یخ و بعضی خطاهای طراحی در تایتانیک باعث شدند این تفکر ناسالم و معیوب باعث به وجود آمدن تلفات بسیاری شود. امروزه هنوز هم نحوه تفکر مشابهی در میان مدیران به چشم می‌خورد و بالطبع سرنوشت مشابهی هم در انتظار آنان است، مگر آن که تفکری مجدد در مورد دانسته‌های خود در مورد بازاریابی انجام دهند. ایده‌هایی که در کتاب مشتری‌ها چگونه فکر می‌کنند ارائه می‌شوند، نقطه آغازی هستند برای شناخت بهتر ضمیر بازار. مدیران بازاریابی هم همانند هنرمندان و دانشمندان، نباید در به چالش کشیدن آنهايي که در سرمای یک پارادایم قدیمی منجمد شده‌اند، درنگ به خود راه دهند.

منابع بینش‌های کتاب

ایده‌های مطرح شده در این کتاب از پژوهش‌های رهبران رشته‌ها و حوزه‌های مختلف اقتباس شده‌اند. اگرچه به نظر می‌رسد اصل و ریشه این مطالب هیچ ارتباطی به هم نداشته باشند، اما این دانش برای شناخت و مدیریت کردن ارتباط با مشتری‌ها امری حیاتی است. اگرچه بینش‌های مطرح شده در این کتاب از حوزه‌های مختلفی به غیر از بازاریابی انتخاب شده‌اند، اما اساس این انتخاب برپایه ارتباط آنها با فعالیت‌های بازاریابی بوده است. چهار منبع به طور خاص بر انتخاب مطالب جمع‌آوری شده در این کتاب مؤثر بوده‌اند.

یکی از این منابع آزمایشگاه ضمیر بازار در مدرسه کسب‌وکار هاروارد به همراه اعضای مجمع مشاورین سازمانی آن است. آزمایشگاه ضمیر بازار، که ریاست آن به طور مشترک به عهده من و استفن کاسلین^۱، یک فرد پیشرو در زمینه علوم عصب‌شناسی،

می‌باشد در واقع زمینه و بستر مناسبی را برای آزمایش کردن بسیاری از این ایده‌ها برایمان فراهم کرد. خود این آزمایشگاه یکی از اطفال غیررسمی طرح ابتکاری ذهن / مغز / رفتار در دانشگاه هاروارد است. این طرح در واقع متشکل از گروهی از افراد از رشته‌های مختلف و از سراسر جهان است که به طور منظم با هم دیدار می‌کنند تا دربارهٔ مسائلی مثل اعتیاد، معنی عقلانیت و بی‌عقلی، اثرات دارونماها، اختلالات حافظه، اثرپذیری ذهن و یادگیری، و اثرات جامعه بر رشد و توسعهٔ ذهن بحث و تبادل نظر نمایند. در طی سال‌ها عضویت در طرح ذهن / مغز / رفتار و آزمایشگاه ضمیر بازار، این فرصت را یافتیم تا از محضر بسیاری از محققین و مدیران با استعداد و فوق‌العادهٔ جهان بهره‌مند شوم. به صورتی مشابه از تعاملاتی که با دانشجویان دکترا در آزمایشگاه رفتارشناسی مشتری داشتیم نیز بسیار بهره‌گرفتم - این درس را اخیراً به همراه پروفیسور لوک واتیو^۱ در مدرسهٔ کسب‌وکار هاروارد ارائه می‌دهیم. بسیاری از این دانشجویان علاوه بر تجارب اولیهٔ خود و پاسخ‌هایی که به این ایده‌های جدید ارائه می‌دادند، با من در تماس می‌ماندند و تجربه‌های خود را از به‌کارگیری ایده‌های مطرح شده در این کتاب در محیط کارشان، با من در میان می‌گذاشتند. آنها مثال‌های بسیاری از اجرای موفقیت‌آمیز این ایده‌ها برایم فراهم کردند. همچنین مثال‌هایی از مشکلاتی ارائه می‌کردند که در صورت غفلت کردن مدیران از این ایده‌ها به وجود می‌آیند.

سومین منبع در واقع عبارت است از همکاری بسیاری از استادان دانشگاه و منتقدان آکادمیک که پیش‌نویس‌های متعدد این کتاب را مطالعه کردند و نظرات خود را به من منتقل کردند (از تک‌تک آنها در جای دیگری سپاسگزاری شده است). از تخصص جمعی آنها برای بررسی تمام ایده‌های مطرح شده در این کتاب استفاده شده است. این افراد بینش‌های پر ارزشی در مورد این که کدام ایده‌ها در کتاب گنجانده شوند و کدام مثال‌ها بهتر مطلب را جا می‌اندازند ارائه نمودند.

چهارمین منبع ایده‌ها و مثال‌های مختلف عبارت است از انجمن اولسون زالتمن^۲ که هدایت آن برعهدهٔ دکتر جری اولسون، یکی از فرهیختگان عرصهٔ روان‌شناسی مصرف‌کنندگان در جهان است. او و همکاران دیگر در این انجمن و مشتری‌های آنها این فرصت را در اختیارم نهادند تا ایده‌های مهمی را در محیط‌ها و موقعیت‌های مختلف

بازاریابی بیازمایم و آنها را توسعه بدهم. همکاری این انجمن و تعدادی از اساتید خوش فکر دانشگاهی باعث شکل‌گیری بسیاری از بینش‌هایی شد که در این کتاب مشاهده می‌نمایید. در پایان ذکر این نکته ضروری است که در فصول مختلف این کتاب با واژه‌های خاصی مواجه می‌شوید که از رشته‌های مختلف قرض گرفته شده‌اند و ممکن است معنای بعضی از آنها با آنچه که به طور عام برداشت می‌شود تفاوت داشته باشد. واژه‌نامه‌ای که در ادامه می‌آید به نوعی این واژه‌ها را در قالب تفکرات مشتری‌ها قرار داده و پیش‌گزارشی از ایده‌های مطرح شده در این کتاب را به تصویر می‌کشد. ۱۷۱

واژه‌نامه لغات کلیدی

تفکر (Thinking): استفاده از فرآیندهای ذهنی؛ فعالیت‌های مغز در مورد ذخیره‌سازی، یادآوری و استفاده از اطلاعات یا تولید احساسات و عواطف مختلف. نام دیگر آن شناخت یا فرآیندهای ذهنی است. به عنوان مثال وقتی که خانمی که در یک مرکز تحقیقاتی کار می‌کند مشاهده کرد که دوستش در حال خرید یک بسته صبحانه آماده جدید است، او واکنش‌های فرزندانش را به سایر بسته‌های صبحانه آماده به خاطر آورد و آن را با برآورد خودش از این محصول جدید و سازنده آن مقایسه نمود.

فکر (Thought): خروجی و پیامد تفکر؛ به طور متداول، عقیده، طرز برخورد و ارزیابی نیز خوانده می‌شود. به عنوان مثال فرآیند تفکر فوق باعث شد این فکر در ذهن آن خانم به وجود آید، «من آن محصول را امتحان خواهم کرد»، که با گفتن این جمله آن را بیان نمود که «من هم یکی از این بسته‌ها می‌خواهم». گاهی اوقات ما بین «فکر کردن با صدای بلند» با فرآیند واقعی تفکر و با فکرهایی که با صدای بلند بیان می‌شوند، تفاوتی قائل نمی‌شویم. اگرچه معمولاً متوجه خاطرات یا ایده‌های جدیدی که ناگهان به ذهن مان می‌رسند می‌شویم، اما معمولاً به فرآیندهایی که منجر به بروز آن فکر یا ایده شده‌اند توجهی نمی‌کنیم. بنابراین در واقع «فکر کردن با صدای بلند» همواره پس از بروز افکار رخ می‌دهند و تقریباً همیشه نیمه‌کاره هستند. فکر خودآگاه (Conscious Thought): افکاری که با توجه به آگاهی مان از وجود، احساسات، شناخت و درک مان بیان می‌داریم. نام دیگر این مورد، ضمیر خودآگاه

شناختی است. به عنوان مثال، تصمیم آن خانم مبنی بر آزمایش کردن آن محصول در واقع یک فکر خودآگاه بود که آن را با دوستش در میان گذاشت. این فکر ناشی از تفکرات بسیاری بود که بعضی از آنها خودآگاه بودند و بیشترشان ناخودآگاه، مسائلی مثل دیدگاه مثبت او از آن کمپانی تولیدی، نیاز به یافتن غذای بهتر برای فرزندانش، و تمایل او به ریسک کردن.

فکر ناخودآگاه (*Unconscious Thought*): پیامدها و نتایج ناشی از تفکراتی که نسبت به آنها آگاه نیستیم یا آگاهی خیلی کمی داریم و سعی می‌کنیم به نوعی آنها را بیان کنیم؛ فعالیت ذهنی خارج از حوزه هشیاری و خودآگاهی. نام دیگر آن ضمیر ناخودآگاه شناختی می‌باشد. در حقیقت استفاده از ضمیر خودآگاه برای انجام کارهایی نظیر بستن بند کفش یا جویدن غذا باعث صرف زمان بسیار بیشتری می‌شود؛ بنابراین ضمیر ناخودآگاه مان به ماکمک کرده است تا به عنوان یک گونه جانوری بتوانیم به زندگی خود با سهولت بیشتری ادامه بدهیم.

مفهوم (*Concept*): یک برداشت درونی روشن و گاهی انتزاعی که معنای گروه‌بندی‌ها یا تقسیم‌بندی‌های اجسام زنده و غیرزنده و حوادثی نظیر تجربیات و افکار را تعریف می‌کند. ما در مواردی مثل «محصول جدید»، «خانواده»، «اولویت‌های موجود در تغذیه کودکان» و «تولیدکننده محصولات غذایی»، «درخت»، «سگ» و موارد دیگر در ذهن مان با مفاهیمی روبه‌رو هستیم. مفاهیم به ما کمک می‌کنند اطلاعات و تجارب جدید خود را تعبیر و تفسیر کنیم و درباره نحوه عملکردمان در قبال آنها تصمیم‌گیری نماییم.

ساختار (*Construct*): برچسب یا عنوانی که یک مدیر یا محقق به یک فکر خودآگاه یا ناخودآگاه در ضمیر مشتری‌ها که آنرا شناسایی کرده است اختصاص می‌دهد. بازاریاب‌ها می‌توانند از ساختارها برای درک تفکرات مشتری‌ها و برقراری ارتباط بین خودشان و همچنین برقراری ارتباط با مشتری‌ها در مورد محصولات استفاده کنند. به عنوان مثال، نتایج تحقیقات تیم مدیریت در کمپانی جنرال میلز نشان داد که بسیاری از مشتری‌ها در هنگام تشریح رفتارهای تغذیه‌ای کودکان خود از اشکال مختلفی از این جمله استفاده می‌کنند که، «بچه‌های ما جذب غذاهای بی‌ارزش و هله‌هوله‌ها می‌شوند». این فکر سه مفهوم کودک، غذای

بدون ارزش غذایی، و جذابیت را در کنار هم قرار می‌دهد. مدیران جنرال میلز و محققان این کمپانی به این مجموعه یک نام اختصاص دادند - «تغذیه منفی» - یک ساختار که آنها آن را به شکلی خاص تعریف کردند و با نقل قول‌ها و استعاره‌های مختلف برای مشتری‌ها تشریح کردند. اعضای این تیم بعدها متوجه شدند که این ساختار باعث شد مشتری‌ها به بسیاری از ساختارهای دیگر هم توجه نشان دهند.

نورون‌ها (Neurons): سلول‌های مغزی که هنگام فکر کردن فعال هستند. (البته آنها کارهای دیگری هم انجام می‌دهند.) نورون‌ها سیگنال‌هایی را از نورون‌های دیگر یا ارگان‌ها و اندام‌های حسی دریافت می‌کنند، این سیگنال‌ها را پردازش می‌کنند و معمولاً آنها را به نورون‌های دیگر، ماهیچه‌ها یا اندام‌های بدن منتقل می‌کنند. افکار و احساسات در اثر فعال شدن و برقراری تماس بین این سلول‌های مغزی پدیدار می‌شوند.

رشته‌های عصبی (Neural Cluster): گروهی از نورون‌ها که در هنگام فکر کردن یکدیگر را فعال کرده و تحریک می‌نمایند. آنها با هم به کار می‌افتند و فعالیت گروهی دارند. این رشته‌های عصبی، افکاری را پدید می‌آورند که با ساختارها مشخص می‌شوند.

مسیرهای عصبی (Neural pathway): مسیری که هنگامی که یک نورون یا گروهی از نورون‌ها برهم تأثیر می‌گذارند، پیموده می‌شود. اتصالات موجود بین رشته‌های عصبی، درست همان‌گونه که هر خانه‌ای یک آدرس دارد یا هر جامعه‌ای در یک مختصات جغرافیایی واقع شده است، هر فکر نیز یک رشته عصبی دارد. به عنوان مثال، فکر آن خانم در مورد این که «بچه‌ها جذب غذای بی‌ارزش و هله‌هوله می‌شوند»، در اثر فعالیت یک رشته عصبی خاص به وجود می‌آید. از آنجا که رشته‌های عصبی مختلف یکدیگر را با استفاده از مسیرهای عصبی تحریک می‌کنند، افکار مختلف آن خانم احتمالاً رشته‌های عصبی مختلفی را در برمی‌گیرد.

مغز (Brain): اندامی از بدن که نورون‌های استفاده شده در افکار مختلف را در برمی‌گیرد. (البته مغز بسیاری از موارد دیگر را نیز در برمی‌گیرد.)

قشر مخ (Cerebral Cortex): سطح پریچ و خم یا چروکیده مغز، که بسیاری از فرآیندهای مغزی‌مان در آن اتفاق می‌افتد.

ضمیر یا ذهن (*Mind*): محصول تفکر خودآگاه و ناخودآگاه در مغز، که در اثر تعاملات بین گروه‌هایی از نورون‌ها به وجود آمده و افکار و احساسات را در برمی‌گیرد.

مدل ذهنی (*Mental Model*): مجموعه‌ای از افکار به هم وابسته که در اثر تأثیرگذاری رشته‌های عصبی برهم به وجود می‌آیند و برای پردازش اطلاعات مربوط به یک واقعه انتزاعی و پاسخ دادن به آن استفاده می‌شود. یک مدل ذهنی شبیه به یک نقشه راه است که اجتماعات مختلف و مسیرهای رسیدن به آنها را مشخص می‌کند. مصرف‌کنندگان هنگامی که با یک چیز جدید روبه‌رو می‌شوند یا قصد دارند تصمیم جدیدی اتخاذ کنند از این نقشه استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، تحقیق صورت گرفته در مورد مادران ایتالیایی درباره نحوه تغذیه فرزندان‌شان نشان داد که در تفکرات آنها بین افکار زیر، ارتباطاتی وجود دارد: معلم بودن، نظر مادران دیگر در مورد آنها، جایزه دادن به کودکان، غرور، خاطرات دوران کودکی خود مادر در مورد تغذیه، و اعتماد به نفس. این ارتباطات گاه بین مسائل و ویژگی‌های مثبت برقرار می‌شوند و گاه منفی.

نقشه اجماعی (*Consensus Map*): یک مدل ذهنی که افراد مختلف به شکلی مشابه از آن استفاده می‌کنند یا بین یک گروه از افراد به طور مشترک وجود دارد. یک نقشه اجماعی در واقع نقطه تلاقی تفکرات مصرف‌کننده‌ها در مورد یک مدل ذهنی مشترک به حساب می‌آید. به عنوان مثال، در تحقیق فوق از مادران ایتالیایی، افراد شرکت‌کننده بیش از بیست‌بار به اظهار یک مجموعه افکار مشابه پرداختند که باعث به وجود آمدن بیش از بیست ساختار گردید. علاوه بر این، در مورد اغلب شرکت‌کنندگان، ساختار مربوط به آنها به طور کاملاً مشابهی به حداقل یکی از ساختارهای دیگر ارتباط پیدا می‌کرد. از آنجا که مصرف‌کنندگان منفرد دارای مدل‌های ذهنی کاملاً مشابهی هستند، کسب و کارها می‌توانند بازارها را براساس این نقشه‌های اجماعی تقسیم‌بندی کنند.

مفاهیم کلی انسانی (*Human Universals*): دسته‌بندی‌هایی از افکار و عملکردها که صرف نظر از گستردگی و تفاوت میان فرهنگ‌های مختلف در تمام آنها وجود دارد، مثل عدالت، مجازات، حفظ و حراست از کودکان، و نگهداری از بیماران؛ این مفاهیم کلی چندین استعاره اصلی مثل سفر، تعادل، و دگرگونی و همچنین بعضی نمونه‌های آرمانی اصلی را در برمی‌گیرند. نقشه‌های اجماعی این مفاهیم کلی را

برای یک گروه یا بخش خاص - صرف‌نظر از گستردگی تعریف آنها - نشان می‌دهند. در حقیقت، هر چقدر مصرف‌کنندگانی که دارای یک مشکل مشترک هستند را بهتر بشناسیم، بیشتر متوجه شباهت‌های بین آنان می‌شویم. علاوه بر این، این‌گونه تفاوت‌های ریشه‌ای مشترک در طی زمان ثابت می‌مانند و نسبت به شباهت‌های سطحی، پایگاه بهتری برای ایجاد یک استراتژی بازاریابی به حساب می‌آیند.

استعاره (*Metaphor*): بیان یک فکر با استفاده از یک فکر دیگر. این کتاب این واژه را به شکلی گسترده در نظر می‌گیرد و تمثیل، تشبیه و بسیاری دیگر از صنایع بدیعی (غیرلفظی) مورد استفاده برای انتقال اطلاعات را نیز در آن می‌گنجاند. به عنوان مثال، کودکان آن خانم‌ها به‌طور حقیقی و در عمل همانند آهنربا، جذب آن غذاهای بی‌ارزش و هله‌هوله‌ها نمی‌شوند. آن خانم‌ها صرفاً از ایده آهنربا برای بیان نحوه علاقه فرزندان‌شان به هله‌هوله‌ها استفاده کردند. استعاره‌ها در واقع ابزارهایی هستند که می‌توان از طریق آنها تفکرات ناخودآگاه را به هوشیاری خودآگاه منتقل کرد تا بازاریاب‌ها بتوانند به تحقیق و تفحص بیشتری بر روی آنها بپردازند. وقتی مصاحبه‌کننده از آن خانم خواست در مورد عبارت «گربه‌ای با ۹ جان» (برگرفته از عکس یک گربه خانگی که آن خانم با خودش آورده بود) توضیح بیشتری بدهد، او در اظهاراتش به ویژگی‌هایی چون خاصیت ارتجاعی (انعطاف‌پذیری)، تمرکز، عزم و اراده، صبر و متانت، سخت‌گیری‌های والدین، نقش معلم، و تغذیه اشاره کرد. تمام این ساختارها به ساختار «تغذیه خانواده» متصل هستند. سایر مصرف‌کنندگان برای بیان همین موارد از استعاره‌های دیگری استفاده کردند.

زبان مجازی یا استعاری (*Figurative Language*): استفاده از استعاره برای بیان افکار و کمک به تفسیر و تعبیر عمیق‌ترین افکار و احساسات مشتری‌ها.

زبان لفظی (*Literal Language*): استفاده از معنای دقیق واژه‌ها و تصاویر برای بیان افکار. این زبان می‌تواند فرم‌های مختلفی داشته باشد؛ به عنوان مثال یک جمله شفاهی در هنگامی که مصرف‌کننده برای اولین بار یک محصول جدید را در خانه دوستش تجربه می‌کند یا یک جمله کتبی نوشته شده در یک برگه نظرخواهی در مورد این‌که مصرف‌کننده فکر می‌کند فرزندانش چقدر از این محصول خوششان بیاید. مدیران عمیق‌ترین افکار و احساسات مشترک مصرف‌کنندگان را از این جملات کتبی و شفاهی آنها استخراج کرده و آنها را تعبیر و تفسیر می‌کنند.