

## Пособие по зеленым подталкиваниям

Практическое пособие по разработке и внедрению зеленых подталкиваний (англ. *nudges*) для сокращения потребления одноразовых кофейных стаканчиков



# Содержание:

- А. Предыстория и контекст
- Б. Введение в зеленые подталкивания

Раздел 1  
Разработка стратегии зеленого подталкивания

Раздел 2  
Разработка плана реализации

Раздел 3  
Разработка плана оценки

Заключительные замечания

## I. Предыстория и контекст

### Знакомство

Это пособие является практическим руководством для политиков, которые хотят внедрить идеи поведенческих наук в законотворческие процессы, чтобы помочь гражданам жить более экологично.

Это **шаблон с общими руководящими принципами**, на основе которого политики в сотрудничестве с бизнесами смогут **очертить рамки и реализовать инициативы по изменению поведения, чтобы склонить людей отказаться от одноразовых<sup>1</sup> кофейных стаканчиков** в пользу многоразовых альтернатив.

Это пособие, основанное на исследованиях и практическом опыте, содержит практические рекомендации и является частью стратегического плана Агентства по охране окружающей среды Швеции касательно устойчивого использования пластика. Однако следует отметить, что это **не** универсальное пошаговое руководство, так как каждая ситуация уникальна и ее следует рассматривать отдельно.

В данном пособии основное внимание уделяется одноразовым кофейным стаканчикам, однако эти принципы могут быть применены к аналогичным продуктам и привычкам, например, пластиковым бутылкам с водой. Кроме того, хотя данное пособие сосредоточено на шведском рынке и политическом контексте, эти же принципы можно применить и для других стран с аналогичными покупательскими привычками и контекстами потребления.

**В зеленом круге:** для целей этого пособия мы определяем «подталкивание» (англ. *nudge*) как вмешательство, которое побуждает людей двигаться в определенном направлении, но при этом позволяет им идти своим путем.

**Сейчас — самое время для зеленого подталкивания**, ведь страны по всему миру активно борются с загрязнением пластиком. Директива [ЕС об одноразовых пластиковых изделиях](#) касается десяти одноразовых пластиковых предметов, которые чаще всего встречаются на пляжах Европы, и запрещает те из них, для которых существуют доступные альтернативы. По оценкам, в 2015 году 28 стран ЕС использовали ошеломляющие **15,6 миллиарда бумажных стаканчиков, содержащих пластик**. Только в Швеции ежегодно используется около **500–1000 миллионов кофейных стаканчиков**, и их популярность во всем мире продолжает расти. Ожидается, что к 2026 году их рыночная стоимость **достигнет 21,2 миллиарда долларов США**, и они станут серьезной мишенью для запретов и зеленых инициатив. К 2024 году Швеция запретит одноразовые стаканчики, содержащие более 15% пластика<sup>2</sup>, а все заведения, предлагающие еду и напитки на вынос, должны упаковывать их в многоразовую посуду. Однако запреты не везде уместны, и именно в этих случаях подталкивание может внести небольшие изменения в инфраструктуру и архитектуру общества, которые позволят организациям и руководящим органам стимулировать людей к более экологичному поведению. Кроме того, подталкивание может сочетаться с политическими вмешательствами, чтобы скорее добиться поставленной цели и сократить нежелательные последствия.

---

<sup>1</sup> Хотя в этом пособии часто упоминаются «кофейные» стаканчики, это пособие применимо к любым стаканчикам для горячих напитков и не ограничивается покупкой кофе.

<sup>2</sup> [Предложение по постановлению об одноразовых изделиях, Европейская комиссия](#)

## II. Введение в зеленые подталкивания

### Зачем нужны зеленые подталкивания?

**Мы знаем, что даже самые благие намерения сами по себе не изменяют привычек. Никто на самом деле не хочет поступать неэкологично.**

Однако в суете и стрессах повседневной жизни одних благих намерений недостаточно. Поэтому перед властями при разработке успешной политики стоит важная задача: сделать так, чтобы людям было проще выбрать желательное поведение. В данном случае «желательное поведение» — это замена одноразовых стаканчиков на многоразовые альтернативы.

Зеленые подталкивания — это идеальное решение, основанное на поведенческой науке. Подталкивание — это вмешательство, которое побуждает принимать решения в пользу желательного поведения, опираясь на самую человеческую природу. Это работает, потому что мозг стремится к удобству и имеет ограниченные когнитивные ресурсы, то есть он автоматически ищет «короткие пути», чтобы тратить как можно меньше усилий на принятие решений.

Власти и заведения могут воспользоваться этим, изменив среду, в которой функционируют граждане; она известна как «архитектура выбора». Важно отметить, что зеленые подталкивания, в отличие от запрета, не мешают людям делать что-то неэкологичное и не ограничивают их выбор. Они просто делают нежелательный выбор менее вероятным, используя ряд техник.

### Примеры зеленых подталкиваний

- **Подчеркивайте потерю, а не выгоду.** Даже если затраты одинаковые, потери обычно ощущаются более остро, чем выгоды, почти во всех социально-экономических группах.
  - **Например...** В Германии [для поощрения домашних хозяйств к сокращению энергопотребления использовалась неденежная система стимулов](#). В качестве стимула, или «выгоды», домохозяйствам первой группы обещали посадить дерево, если они сократят потребление энергии на 5 %. В группе «потери» домохозяйствам сказали, что если они не сократят потребление на 5 %, то дерево не будет посажено. Группа «выгоды» снизила энергопотребление в среднем всего на 2 %, тогда как группа «потери» успешно снизила энергопотребление на 5 %.
- **Поощрение** или **стимулирование** граждан к использованию многоразовых кружек (или **дестимулирование** использования одноразовых стаканчиков)
  - **Например...** В Великобритании компания Starbucks в партнерстве с Hubbub [попробовали дополнительно брать 5 пенсов](#) за одноразовые стаканчики для всех горячих напитков на вынос. Они отметили увеличение количества клиентов с многоразовыми кружками с 2,2 % до 5,8 % и приняли решение развернуть эту программу по всей стране.
- **Оформление сообщения — мощный инструмент для усиления подталкивания; сообщение может быть сформулировано как в положительном ключе, так и в отрицательном.**
  - **Например...** Чтобы повлиять на использование пластиковых пакетов в супермаркете, [использовались подталкивания в виде оформления сообщений](#). В исследовании сравнивали положительное сообщение с отрицательным сообщением и отсутствием таблички с сообщением; во всех трех случаях кассир примерно половине покупателей предлагал пакет, а другой половине не предлагал. Исследование выявило значительную и положительную разницу между покупателями, которые подвергались вмешательству, по сравнению с теми, кто находился в контрольных условиях.

## II. Введение в зеленые подталкивания

### Примеры зеленых подталкиваний (продолжение)

- Создание новых социальных контекстов, в которых использование многоразовой кружки является **нормой**, и есть четкое **социальное доказательство** того, что другие делают это.
  - **Например...** Более 300 000 домохозяйств в США получили отчет об энергопотреблении дома от своего поставщика, в котором сравнивалось [их энергопотребление с потреблением их соседей](#). Смайлик выражал либо одобрение для тех, кто потребляет меньше среднего (😊), либо неодобрение для тех, кто потребляет больше среднего (😞). В среднем потребление энергии сократилось на 2,0 % — казалось бы, не так уж и много, но примерно такое же снижение происходит при резком повышении цен на 11–20 %.
  - **Подобным образом...** В Швеции 13 тысячам домохозяйств в муниципалитетах Партиль и Варберг сообщили [вес отходов, производимых их соседями](#), в то время как 7 тысячам домохозяйств эту цифру не сообщали. В среднем, информированные домохозяйства сократили свои бытовые отходы на 8–10 % по сравнению с неинформированными домохозяйствами — в первую очередь за счет увеличения переработки.
  - **Примечание:** важно доводить до сведения людей, что есть норма, например, рассказывать о том, насколько популярно конкретное поведение. Например, стоит подчеркивать, что в Великобритании [продажи многоразовых кружек в сети Starbucks увеличились на 127 % за два года](#), вместо того, чтобы заявлять, что на их долю приходится лишь 5 % от общего объема продаж.
- Переосмысление контекста покупки кофе таким образом, чтобы **стандартным вариантом** был не одноразовый стаканчик, а многоразовая кружка.
  - **Например...** Программа Принстонского [университета «Drink Local»](#) переосмыслила правила учреждения таким образом, что новым стандартом стало носить с собой многоразовую бутылку, а не покупать бутилированную воду; для этого всем поступающим студентам подарили бесплатную многоразовую бутылку с логотипом университета. 72 % студентов, которые получили бутылку, сообщили, что никогда не покупали бутилированную воду, тогда как среди тех, кто бутылку не получал, этот показатель составил 59 %. Кроме того, запрет на бутилированную воду на кампусе получил куда большую поддержку среди тех, кому подарили бутылку, чем среди тех, кому ее не подарили. Эта взаимосвязь была опосредована (более низким) объемом потребления бутилированной воды, что указывает на то, что смена стандартной привычки в первую очередь способствует изменению поведения, а затем и изменению отношения.
- Предоставление **дополнительных услуг** для поощрения использования многоразовых кружек
  - **Например...** В 2009 году Вашингтонский университет в Сент-Луисе запретил продажу бутилированной воды и отметил снижение продаж бутилированных напитков на 39 % за первые шесть лет. Однако стоит отметить, что успех программы был также обусловлен тем, что университет [модернизировал более 100 существующих питьевых фонтанчиков и установил новые](#), то есть студентам попросту не нужны были альтернативные бутилированные напитки.

## II. Введение в зеленые подталкивания

Зачем рассматривать поддержку зеленого подталкивания в политическом пространстве?

Преимущества многочисленны.

- Когда, как не сейчас, поддерживать зеленые инициативы — [94 % европейских граждан утверждают, что защита окружающей среды важна для них](#), но чувствуют некоторую растерянность и не понимают, с чего лучше начать. Подталкивание может служить руководством к действию.
- На поведение влияет целый ряд факторов: многие из них сознательные, но многие — нет. Если бы люди продолжали пользоваться одноразовыми кофейными стаканчиками, потому что просто не знают о негативных последствиях загрязнения пластиком, то решением было бы повышение осведомленности об этой проблеме. Однако проблема не в этом. Напротив, нынешняя инфраструктура и социальные нормы препятствуют **мотивации** к действию. Зеленые подталкивания же повышают мотивацию — как сознательную, так и бессознательную (иногда называемую **рефлекторной** и **автоматической**).
- Зеленые подталкивания влияют на принятие решений **своевременно**, то есть непосредственно в тот момент, когда человек принимает решение. Человек никак не сможет забыть, о чем его просят, если решение принимается в точке продажи в кофейне.
- Зеленые подталкивания **выгодны в плане затрат времени и средств**. Они позволяют хорошо сэкономить при небольших вложениях.
- Зеленые подталкивания основаны на десятилетиях научных исследований и практического опыта, доказательной базе, которая постоянно растет и развивается.
- Благодаря «мягкому» убеждению люди не будут ощущать себя обязанными совершать те или иные действия или чувствовать, что их свобода воли ущемляется, что могло бы привести к обратной реакции и негативным последствиям.

## II. Введение в зеленые подталкивания

### Синхронизация зеленых подталкиваний с традиционными инструментами политики

Зеленые подталкивания могут выступать в качестве «мягкого» **предшественника** «жесткого» регулирования или поддерживать реализацию более жестких мер.

Политические меры, такие как запреты и налоги на одноразовые кофейные стаканчики, являются вполне оправданными рычагами изменения поведения, однако они могут вызвать негативную реакцию общественности и привести к **непредвиденным последствиям**, если их ввести, не изучив сперва поведение населения.

Они также могут оказывать **непропорциональное воздействие** на потребителей с **более низким социально-экономическим статусом, знаниями предметной области и математическими способностями**. В результате [«хорошие подталкивания»](#), призванные расширить выбор лучших вариантов, уменьшают неравенство в выборе, дают всем группам больше вариантов и способствуют большему равенству.

В Швеции (и в ЕС в целом) действует ряд прогрессивных политических мер, которые предусматривают удаление одноразовых изделий с рынка, но зеленые подталкивания могут превосходно дополнять эти меры, в частности, побуждая не пользоваться «вредными» товарами, на которые не распространяются запреты. Внедрение зеленых подталкиваний перед более масштабными политическими изменениями может убедить население в полезности таких мер и помочь им привыкнуть к изменениям до того, как они станут абсолютно необходимыми. Желательное поведение больше не будет новым, оно станет привычным, что увеличивает шансы на успех и сводит к минимуму вероятность обратной реакции. Заведениям все равно придется внедрять изменения, и те, кто начнут раньше, смогут сделать переход более плавным, так что их клиенты будут довольны.

Конечно, это не означает, что в политике в отношении одноразовых пластиковых изделий нет места запретам и налогам. Предварительное исследование WRAP показало, что у 20 % граждан Швеции нет многоразовой кофейной кружки, и они **не намерены** ею обзаводиться. Зеленые подталкивания вряд ли изменят поведение этих людей, и поэтому для поощрения использования более экологичных альтернатив этой когорте может потребоваться более сильное вмешательство, такое как запрет. Такие меры были особенно успешными в сфере общественного здравоохранения, например, [запрет на курение в помещениях в Великобритании](#).

«Политические меры могут вызвать негативную реакцию общественности и привести к непредвиденным последствиям, если их ввести, не изучив сперва поведение населения».

## II. Введение в зеленые подталкивания

### Непредвиденные последствия

Реализация политики может быть чревата непредвиденными последствиями — и зачастую исход может быть даже хуже, чем если бы ничего не делалось.

Изменение поведения в одном аспекте может сместить проблему в другое место или не устранить первопричину проблемы.

Детальное изучение поведения населения в отношении одноразовых кофейных стаканчиков и разработка соответствующих зеленых подталкиваний могут помочь предотвратить непредвиденные последствия. Например, мы стремимся к тому, чтобы люди **постоянно пользовались одной или несколькими многоразовыми кружками** для кофе на вынос, а не **накапливали множество кружек, но никогда ими не пользовались**, ведь это вовсе не экологично.

[Оценка жизненного цикла, проведенная в 2014 г.](#), показала, что на выбросы парниковых газов одного одноразового стаканчика приходится 20–100 использований многоразовой кружки, однако если учитывать и другие показатели качества экосистемы (например, площадь земли, занятой свалками), то эта цифра может превышать 1000 использований.

Аналогичный пример можно привести и в Великобритании. В 2015 году ввели плату в размере 5 пенсов за одноразовые пластиковые пакеты в магазинах, однако, согласно [исследованию, проведенному WRAP в 2020](#) году, почти у трети граждан дома есть сумки, которые они не используют, а каждый четвертый продолжает покупать одноразовые пакеты на кассе.

Основным препятствием было то, что люди забывали взять сумку из дома; зеленые подталкивания, безусловно, помогли бы устранить эту проблему и поддержали бы политику — как на этапе подготовки населения, как и **после** внедрения новых норм, поощряя людей менять свое привычное поведение.

### Основные принципы

Зеленые подталкивания могут дополнять традиционные инструменты политики, помогая людям менять свое поведение и делать эко-сознательный выбор. Они адаптируют архитектуру выбора, опираясь на склонность нашего мозга искать «короткие пути» при принятии решений.



## Раздел 1: Разработка стратегии зеленого подталкивания

### Понимание целевой аудитории (аудиторий)

**Когда речь идет о зеленом подталкивании и изменении поведения людей, главное — помнить, что контекст важен, что и все люди и места уникальны.**

То, что работает в одной кофейне, может не сработать в другой, а то, что подходит для одного человека, может не подойти для других. Поэтому с самого начала нужно определить целевую аудиторию, чтобы детально изучить ее поведение.

Этот процесс должен включать в себя определение группы (групп), которые больше всего **выиграют** от зеленых подталкиваний, тех, до кого **легко достучаться**, и тех, кто **окажет влияние** — если зеленые подталкивания успешно изменят их поведение и они больше никогда не купят кофе в одноразовом стаканчике, повлияет ли это на общий уровень покупки одноразовых кофейных стаканчиков?

Целевую аудиторию для зеленых подталкиваний можно определить разными способами.

- На основе **демографических признаков** (например, все, кто живет в Стокгольме)
- **Членство в социальных группах** (например, студенты Уппсальского университета)
- **Другие образовательные или профессиональные ассоциации** (например, сотрудники Шведского агентства по охране окружающей среды)
- **Владение определенным продуктом** (например, пользователи iPhone)
- **Ценности и убеждения** (например, люди, которых заботит охрана окружающей среды)
- **Текущая склонность к целевому поведению** (например, люди, готовые использовать многоразовую кофейную кружку)

## Раздел 1: Разработка стратегии зеленого подталкивания

### Пример из практики

В предварительном исследовании WRAP<sup>3</sup> целевая аудитория была выбрана на основе **владения многоразовыми кофейными кружками**: постоянные пользователи, эпизодические пользователи и восприимчивые не-пользователи.

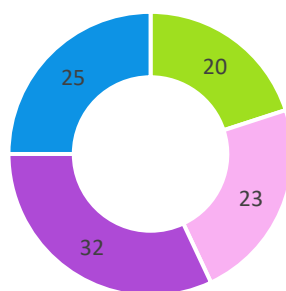
Эти группы определяются не социально-демографическими показателями, а ценностями и взглядами, которые хорошо поддаются подталкиванию, например, желание внести свой вклад в защиту окружающей среды.

Постоянные пользователи остаются в целевой аудитории, несмотря на то, что они уже приняли желательное поведение, так как только **39 %** из них используют многоразовую кружку каждый раз, когда покупают горячий напиток, так что им еще есть к чему стремиться.

Невосприимчивые не-пользователи были исключены, поскольку их не интересует забота об окружающей среде, и поэтому **подталкивание может быть слишком мягкой мерой** для преодоления их барьеров. Чтобы изменить поведение этих 20 %, может потребоваться более жесткий регуляторный подход.

### Сегменты населения

#### Наличие и использование многоразовой кружки



- Нет многоразовой кружки и не пользуется ею
- Есть многоразовая кружка и постоянно пользуется ею
- Есть многоразовая кружка, но пользуется ею эпизодически
- Нет многоразовой кружки, но готов ею обзавестись и пользоваться

<sup>3</sup> В марте 2021 года в Интернете был проведен общенациональный репрезентативный опрос 1013 граждан Швеции в возрасте от 18 лет.

Отвечающие критериям участники должны были употреблять горячие напитки на вынос не реже нескольких раз в месяц (до пандемии COVID-19).

В ходе опроса изучались социально-демографические характеристики, привычки, связанные с одноразовым пластиком, восприятие препятствий и возможностей для использования многоразовых кофейных кружек, намерения потребления и восприимчивость к различным зеленым подталкиваниям.

## Раздел 1: Разработка стратегии зеленого подталкивания

Аналогичный подход необходим для определения **целевой локации** для реализации зеленых подталкиваний.

Понимать контекст крайне важно, потому что поведение и связанные с ним препятствия могут различаться в разных локациях, то есть конкретная стратегия зеленого подталкивания может подходить не всем.

Этот процесс должен включать в себя изучение профиля типичного клиента бизнеса, уровня посещаемости, всех особенностей местоположения, которые делают реализацию более или менее целесообразной, и любых других контекстуальных характеристик, которые влияют на будущую успешность зеленых подталкиваний.

### Пример из практики

В предварительном исследовании WRAP были определены три основных целевых локации.

Во-первых, **на традиционные кофейни** приходилось большинство покупок кофе на вынос, и кофе — их первостепенный товар.

Во-вторых, **рестораны быстрого питания** являются вторым по популярности местом для покупки кофе на вынос, но в них также могут покупать кофе люди, которые не пьют кофе каждый день, и они, скорее всего, пришли туда вовсе не за кофе.

В-третьих, **университетские/рабочие столовые** регулярно посещаются определенными группами людей и могут быть единственным близким или удобным вариантом для них.

Пекарни были исключены из-за низкой посещаемости (и, следовательно, ограниченного воздействия), а машины самообслуживания были исключены из-за низкой восприимчивости к использованию многоразовых кружек среди их основных клиентов.

## Раздел 1: Разработка стратегии зеленого подталкивания

### Понимание целевого поведения

Чтобы эффективно влиять на поведение людей в отношении кофейных стаканчиков, вам нужно сперва хорошенько разобраться в этом вопросе.

**Подумайте о трех главных моментах.**

1. Какие у людей **сейчас предпочтения** относительно одноразовых и многоразовых кофейных стаканчиков?
2. Что **мешает** людям использовать многоразовые кофейные кружки (или склоняет их к использованию одноразовых стаканчиков)?
3. Что **стимулирует** людей использовать многоразовые кофейные кружки (или отталкивает их от использования одноразовых стаканчиков)?

Ответы на вопросы 2 и 3 определяют разрабатываемую всеобъемлющую стратегию зеленого подталкивания.

Эта стратегия должна быть направлена на устранение препятствий (или помощь в их преодолении) и усиление существующих стимулов или же создание новых.

Если вы затрудняетесь ответить на эти вопросы или чего-то не знаете, проведите **первичное исследование**, чтобы все изучить.

Исследование следует проводить с целевой аудиторией (например, гражданами Швеции) или, по крайней мере, с населением со схожими характеристиками и контекстом, чтобы не вышло так, что вы разработали подталкивания, которые направлены совсем не на те препятствия.

### Пример

Пилотный проект, проведенный в Гетеборге, Швеция, в котором использовались зеленые подталкивания для поощрения к использованию многоразовых кофейных кружек, показал, что многие люди там вовсе не хотят брать напиток с собой и предпочитают пить его в кафе в непринужденной обстановке.

Эти люди не вписывались в целевую аудиторию для разработанного подталкивания, поэтому важно понимать текущие предпочтения, прежде чем пытаться внедрить новое поведение.

## Раздел 1: Разработка стратегии зеленого подталкивания

Препятствия и способствующие факторы можно найти повсюду, и если не принять их во внимание, стратегия зеленого подталкивания может быть неполноценной.

При планировании исследования учитывайте следующие моменты.

- Какими **знаниями** обладают граждане, и как эти знания им помогают или мешают?
  - Например... «Я знаю, что загрязнение пластиком вредно для планеты»
- Придерживаются ли граждане полезных или вредных **взглядов** или **убеждений**?
  - Например... «Один стаканчик ничего не изменит»
- Существует ли полезное или вредное **общественное влияние** или **давление**?
  - Например... «Мне нравится, когда меня видят с одноразовым кофейным стаканчиком»
- Насколько **легкодоступны** и **удобны** альтернативы одноразовым кофейным стаканчикам?
  - Например... «Многоразовые альтернативы слишком дорогие, и с ними не всегда удобно»
- Есть ли у граждан какие-либо полезные или вредные **привычки**?
  - Например... «Я теперь по утрам кладу свою многоразовую кружку в сумку вместе с ключами — это просто вошло в привычку»
- Есть ли у граждан какие-то конкурирующие **цели**?
  - Например... «Одноразовые кофейные стаканчики кажутся мне более гигиеничными»
- Оказываются ли граждане в полезных или вредных **ситуациях**?
  - Например... «Есть места, где неуместно пить из многоразовой кофейной кружки»
- Есть ли у граждан какие-либо полезные или вредные чувства **ответственности** или **идентичности**?
  - Например... «Очистка окружающей среды — это забота правительства, а не моя»

## Раздел 1: Разработка стратегии зеленого подталкивания

### Тематическое исследование

В предварительном исследовании WRAP был выявлен ряд препятствий и способствующих факторов, которые различались среди нынешних и будущих пользователей многоразовых кружек.

При проведении предварительного исследования набранная **выборка должна быть достаточно большой**, чтобы обеспечить статистическую мощность результатов и гарантировать, что выявленные препятствия репрезентативны для более широкой целевой аудитории.

Оптимальный размер выборки будет зависеть от специфики целевой аудитории зеленых подталкиваний и методологии тестирования.

### Нынешние пользователи

#### Топ-3 причин

**40%** Это удобно

**31%** Так я могу сделать свой вклад в заботу об окружающей среде

**27%** Это подарок от друзей/родных

### Будущие пользователи

#### Топ-3 причин

**68%** Так я могу сделать свой вклад в заботу об окружающей среде

**31%** Это удобно

**27%** Хочу получить денежное поощрение

#### Топ-3 препятствий

**37%** Забываю взять с собой / не могу привыкнуть

**24%** Неудобно носить с собой

**18%** Мне нравится пить из одноразового стаканчика

#### Топ-3 препятствий

**24%** Это не принято в тех местах, где я покупаю напитки

**22%** Дорого

**19%** Это подарок от друзей/родных

## Раздел 1: Разработка стратегии зеленого подталкивания

### Разработка решений

В конечном итоге, лучше всего поощрять людей к переходу на многоразовые кофейные кружки будут именно те зеленые подталкивания, которые были разработаны на основе **понимания препятствий**.

При этом фундаментальный принцип заключается в том, что подталкивания должны **вознаграждать** людей за использование многоразовой кружки или облегчать для них этот выбор, а не доставлять им **неудобства** за то, что они этого не делают, например, заставляя их просить одноразовый стаканчик или дополнительно за него платить.

Иными словами, мы поощряем постепенное изменение поведения, то есть люди переходят на более экологичную альтернативу, **потому что сами этого хотят**, а не по принуждению или чтобы избежать негативных последствий. В этом случае они бы просто вернулись к использованию одноразовых кофейных стаканчиков, как только неудобства были бы устранены.

### Пример из практики

Предварительное исследование WRAP при участии граждан Швеции показало, что эффективная всеобъемлющая стратегия зеленого подталкивания должна сделать многоразовые кофейные кружки более **доступными, выгодными, удобными и привлекательными**, чем одноразовые альтернативы.

Стратегия должна поддерживать **формирование привычек**, подсказывая и напоминая гражданам о многоразовых кружках, а акцентирование внимания на **пользе для природы** также может способствовать переходу.

При разработке конкретных решений власти могут пользоваться целым набором практических методик, основанных на обширной доказательной базе про **поведенческие модели и платформы**, чтобы склонить людей к отказу от одноразовых кофейных стаканчиков (на самом деле многие платформы были созданы с учетом того, что на их основе будут писать политическую стратегию).

Вместо того, чтобы рассматривать каждую из них, здесь мы описываем общие методики, которые применяются повсеместно и показывают устойчивые положительные результаты.

Если решения основаны на **преодолении существующих препятствий**, можно обойтись без использования моделей. Для получения дополнительной информации о моделях и платформах изменения поведения ознакомьтесь со следующими ресурсами:

[EAST](#) | [MINDSPACE](#) | [COM-B и колесо изменения поведения](#) | [ISM](#) | [Octalysis \(для геймификации\)](#) | [Платформа теоретических областей](#)

## Раздел 1: Разработка стратегии зеленого подталкивания

### Разработка решений: стратегии

- **Привлекайте популяризаторов, которые пользуются доверием людей и располагают к себе.**  
Мы с большей вероятностью прислушаемся к советам тех, кому доверяем и с кем ощущаем некую близость. Такими «популяризаторами» могут быть знаменитости, блогеры, инфлюенсеры в социальных сетях — лидеры мнений, которых уважают и на которых равняются.
- **Вознаградите или поощрите использование многоразовых кофейных кружек.**  
Если нам пообещают что-то хорошее взамен, у нас будет больше мотивации изменить свое поведение. Причем вознаграждение **не обязательно должно быть денежным**<sup>4</sup>, это вполне может быть эмоциональная отдача или удовлетворение ряда внутренних мотивационных факторов, определенных в вашем исследовании.
- **Продвигайте полезные социальные нормы: показывайте, как другие люди пользуются многоразовыми кофейными кружками.**  
Мы постоянно стремимся к чужому одобрению и с большей вероятностью сделаем что-то, если увидим, что другие тоже так делают.
- **Поменяйте все стандартные варианты на многоразовые кофейные кружки.**  
Мы по инерции, не задумываясь, принимаем стандартные варианты, поскольку они показывают, что есть норма, и движение против них требует больше усилий.
- **Повышайте «видимость» многоразовых кофейных кружек.**  
Мы лучше замечаем, запоминаем и верим информации, которая представлена ярко, заметно и необычно.
- **Сформулируйте подталкивающее сообщение, чтобы выделить социальные нормы.**  
Нам нравится вписываться в общество, так что самым действенным способом будет акцент на популярности желательного поведения.

---

<sup>4</sup> Действительно, удовлетворение внутренних мотивационных факторов граждан (например, стремления к удобству или действий для защиты окружающей среды), а не их внешних мотивов (например, экономия денег), может привести к устойчивому изменению поведения в долгосрочной перспективе. Использование денежных вознаграждений создает риск того, что люди просто вернутся к использованию одноразовых кофейных стаканчиков, как только денежный стимул (или антистимул) будет устранен. Тем не менее, это все еще может быть полезным «крючком» для тех, для кого препятствием выступает высокая стоимость: у них впоследствии могут возникнуть вторичные, более глубинные мотивы.



## Раздел 1: Разработка стратегии зеленого подталкивания

### Разработка решений: стратегия (продолжение)

- **Поощряйте постоянное использование многоразовых кофейных кружек.**  
Мы с большей вероятностью будем придерживаться какой-то привычки, если заявим о своем твердом намерении (публично или иным образом).
- **Поощряйте формирование новых привычек, призывая к использованию многоразовых кофейных кружек.**  
Формировать привычки легче в переходные периоды, а когда что-то уже вошло в привычку, от этого уже сложно отказаться.
- **Давайте обратную связь об использовании одноразовых кофейных стаканчиков.**  
Отзывы и замечания помогают изменить поведение, делая его видимым и конкретным.
- **Предлагайте услуги, облегчающие использование многоразовой кофейной кружки.**  
Чем легче новое поведение и чем меньше «сопротивления» и неудобств, тем больше вероятность того, что оно войдет в привычку.
- **Персонализируйте любые предложения.**  
Персонализация стимулирует к изменению поведения, поскольку мы чувствуем себя более вовлеченными в процесс.
- **Вовремя напоминайте о многоразовых кружках.**  
Своевременные подсказки не дают нам забыть о желательном изменении поведения в самый важный момент.

## Раздел 1: Разработка стратегии зеленого подталкивания

### Пример из практики

В предварительном исследовании WRAP при участии граждан Швеции испытывали ряд зеленых подталкиваний, которые могут быть реализованы в рамках пилотного проекта. Однако стоит отметить, что успешное испытание в онлайн-среде не означает, что эти меры окажутся столь же эффективными в реальности, и точно так же те, которые плохо себя показали онлайн, могут прекрасно работать в правильном контексте. **Испытания имеют решающее значение.**

Подталкивания представлены в порядке убывания предполагаемой эффективности по оценке шведских граждан. Проценты в скобках показывают долю граждан, которые оценили каждое подталкивание как эффективное (7–10 из 10) для поощрения людей, которых они знают, к использованию многоразовой кружки.

В целом, каждое зеленое подталкивание считалось более эффективным по мнению восприимчивых не-пользователей, за ними следовали постоянные пользователи, а затем эпизодические пользователи, хотя были некоторые различия.

### Вознаграждающие подталкивания

- Двойные штампы лояльности/бонусы, начисляемые при использовании многоразовой кружки (58 %)
- Скидка на новую многоразовую кружку при возврате старой по окончании срока службы (55 %)
- Бесплатная услуга «освежить» (промыть) для многоразовой кружки (54 %)
- Скидка 2 кроны на горячие напитки при использовании многоразовой кружки (53 %)
- На многоразовые кружки нанесен сканируемый код, связанный с приложением, в котором клиенты могут оплатить свой заказ или пополнить напитки для ускорения покупок (49 %)<sup>5</sup>
- Покупка многоразовой кружки дает VIP-доступ к программам лояльности с акциями и скидками (48 %)
- Автоматы самообслуживания со встроенной раковиной, куда можно вылить остатки предыдущего напитка, и кнопкой «полоскания», которая подает горячую воду для мытья кружки (47 %)
- При покупке новой многоразовой кружки можно получить бесплатный напиток с помощью физической карты с печатью или чипа в самой кружке (44 %)
- Общегородские инициативы по поддержке многоразовых кружек: например, кружки с символикой города или скидки для их владельцев в заведениях-участниках инициативы (43 %)

---

<sup>5</sup> Это похоже на продолжающееся испытание, проводимое [Costa Coffee в Глазго \(Великобритания\)](#), в котором чашка «BURT» (одолжить, использовать, повторно использовать, забрать) связана с учетными записями клиентов с помощью QR-кодов и технологии блокчейн.

## Раздел 1: Разработка стратегии зеленого подталкивания

### Подталкивания, создающие неудобства

Несмотря на то, что сами по себе **создающие неудобства подталкивания** не рекомендуются к реализации, поскольку они могут оттолкнуть клиентов, в сочетании с вознаграждающими подталкиваниями они могут быть весьма эффективны.

- Бариста/официант всегда спрашивает клиентов, хотят ли они, чтобы их напиток подали в многоразовой кружке (51 %). Несмотря на то, что это создает небольшие неудобства, это подталкивание хорошо себя зарекомендовало и вошло в первую пятерку.
- Доплата в размере 2 крон за подачу горячих напитков в одноразовом стаканчике (36 %). \* Это очень похоже на [испытание, проведенное в Великобритании Starbucks и Hubbub](#), в котором доплата в 5 пенсов увеличила использование многоразовых кружек с 2,2 % до 5,8 %.
- Одноразовые стаканчики подаются без крышки, хотя клиент все равно может ее попросить (34 %).
- Одноразовые стаканчики без фирменной символики заведения (31 %).

### Межкультурные различия

Считается, что зеленые подталкивания лучше всего применять для изменения поведения людей в более развитых странах, где есть комплексная инфраструктура.

Впрочем, это не означает, что в менее развитых странах о зеленых подталкиваниях не может быть и речи; на самом деле, подталкивания и поведенческая наука широко применяются в контексте международного развития (например, для поощрения [иммунизации детей в Танзании](#), [посещения школ в Марокко](#) и [улучшения санитарных условий в трущобах Нью-Дели](#)).

Тем не менее, для **понимания аудитории и ее препятствий на пути к использованию многоразовых кофейных кружек всегда рекомендуется проводить первичные исследования.**

### Основные принципы

Перед властями и заведениями лежит огромный выбор стратегий зеленого подталкивания, но их следует разрабатывать и выбирать в зависимости от того, насколько хорошо они устраняют препятствия на пути к использованию многоразовой кружки, с которыми сталкивается целевая группа населения. Позитивные, вознаграждающие подталкивания предпочтительнее негативных, создающих неудобства подталкиваний, хотя они вполне эффективно могут работать в сочетании друг с другом.

## Раздел 1: Разработка стратегии зеленого подталкивания

### Пример из практики

#### Chalmers Industriteknik

В пилотном проекте, проведенном организацией Chalmers Industriteknik, изучалось использование зеленых подталкиваний для поощрения к использованию многоразовых кружек.

Этот пилотный проект основан на предыдущих исследованиях зеленых подталкиваний, включая предварительный опрос WRAP об использовании зеленых подталкиваний для сокращения потребления одноразовых кофейных стаканчиков в Швеции, и доклад Шведского агентства по охране окружающей среды о борьбе с пластиковым мусором, и использует стратегию подталкивания для сокращения потребления одноразовых стаканчиков.

По итогам этих двух докладов были предложены три варианта подталкиваний.

1. Плавная смена стандартного варианта означает, что одноразовые стаканчики больше не будут вариантом по умолчанию. Теперь бариста всегда спрашивают, хочет ли клиент, чтобы его напиток подали в многоразовой кружке, и берут доплату за одноразовые стаканчики.
2. Открытие «экспресс-кассы» для клиентов с многоразовой кружкой, то есть предоставление им дополнительного удобства. Кроме того, на одноразовых стаканчиках больше не будет фирменной символики заведения, а крышечку придется просить отдельно.
3. Привязка программ лояльности и предоплаченных напитков к использованию многоразовой кружки. Для облегчения этой инициативы было предложено наносить на многоразовые кружки QR-код.

После обсуждений с партнерскими кафе была предложена пересмотренная версия первого подталкивания, которая заключалась в следующем.

- Скидка в размере пяти крон при заказе напитка в многоразовую кружку
- На входе в кафе и на каждой кассе размещены плакаты, четко описывающие суть инициативы (см. рисунок ниже)
- Возможность купить качественную многоразовую кружку со скидкой (маленький объем за 49 крон вместо 85, большой объем за 69 крон вместо 120)

Данные собирались в течение 6 недель, с 4 апреля по 15 мая, в двух кафе. Были оценены три локации и 4 продукта: большой и средний эспрессо с молоком и большой и средний фильтр-кофе.

### Результат

В одной локации наблюдался резкий рост продаж многоразовых кофейных кружек. Это объяснялось меньшим размером кафе и типичным поведением постоянных лояльных клиентов, регулярно покупающих кофе с собой. Более того, искренняя вовлеченность и энтузиазм персонала помогли убедить клиентов попробовать эту схему.

Тем не менее, исследование показало, что денежные стимулы, которые вознаграждают клиентов за использование многоразовой кружки, не оказали большого влияния на их покупательское поведение. Изначально задумывалось, что с клиентов будут брать дополнительную плату за нежелательное поведение, но владельцы бизнеса не хотели наказывать клиентов таким образом. При этом коммуникационный потенциал, стоящий за подталкиванием, может помочь продвинуть важные идеи в умы потребителей, особенно если персонал и бизнес также вовлечены.

Наконец, важно отметить, что следует провести последующие исследования, чтобы оценить успех вмешательства и то, насколько активно люди в долгосрочной перспективе будут пользоваться многоразовыми кружками. Предварительное исследование WRAP показало, что многоразовые кружки есть у многих людей, но именно способность формировать новые повседневные привычки с этими кружками покажет реальный эффект зеленых подталкиваний. Нужно выяснить, какие еще меры нужно принять, чтобы помочь потребителям перейти на многоразовые кружки.

## Раздел 2: Разработка плана реализации

### Осуществимость и риски

**Следующим шагом после разработки стратегии зеленого подталкивания будет составление плана реализации. Этот процесс включает в себя обсуждения с потенциальными партнерскими кофейными заведениями и рассмотрение всех возможных рисков и способов их снижения.**

Если зеленое подталкивание **осуществимо**, это означает, что его можно **легко и удобно** реализовать в благоприятном контексте.

Точные характеристики осуществимого зеленого подталкивания будут отличаться от локации к локации, но оно обязательно должно быть **бюджетным**, возможным для **своевременной** реализации и находиться **в пределах возможностей** пилотного бизнеса.

При рассмотрении осуществимости **очень важно учитывать контекст**. Идеальное решение для зеленого подталкивания не будет универсальным, и набор подталкиваний должен соответствовать клиентской базе каждого бизнеса и местному контексту, чтобы не оказать негативного влияния на удовлетворенность клиентов и не оттолкнуть постоянных посетителей.

### Пример плана реализации

#### Цифровая программа лояльности

Разрабатывается цифровая программа лояльности, которая связывает бонусы и скидки с использованием многоразовых кофейных кружек. Чтобы получить доступ к программе лояльности, клиенты должны приобрести специальную многоразовую кружку, которая содержит микрочип и QR-код и привязана к мобильному приложению. С помощью приложения можно оформить предварительный заказ на напитки и обменять баллы за каждое использование многоразовой кружки, которую бариста сканируют на кассе.

✓ **Осуществимо для национальной сети кофеен.** У крупных компаний, вероятно, хватит финансовых, человеческих и цифровых ресурсов для разработки и внедрения такого предложения. Наличие большой клиентской базы, рассредоточенной по множеству заведений (на уровне города и страны), означает, что потенциальный охват довольно широкий, поэтому инвестиции принесут хороший доход.

✗ **Неосуществимо для независимой кофейни.** Малый бизнес без «штаб-квартиры» ограничивается лишь тем персоналом, что работает непосредственно в заведении, и все их время занято текущей деятельностью кофейни. У них попросту нет ресурсов на такую программу.

Однако надежда еще не потеряна. Зеленые подталкивания всегда можно подогнать к контексту. Здесь стратегия, лежащая в основе подталкивания, заключается в том, чтобы вознаградить клиентов за использование многоразовой кружки и побудить их сделать это снова, и этого легко добиться довольно простыми средствами. Например, можно давать клиентам скидку или двойные штампы на карте лояльности при использовании многоразовой кружки.

## Раздел 2: Разработка плана реализации

Думайте о **рисках** с самого начала. Если вы это сделаете, то сможете их смягчить или вовсе предотвратить еще до того, как потратите ресурсы, время и деньги.

Вполне нормально полагать, что любая стратегия зеленого подталкивания, которую разработали вы сами, будет идеальной и совсем не будет нести в себе никаких рисков (это явление известно как [эффект Ikea](#)).

Но очень важно оставаться объективным, потому попробуйте посмотреть на свою стратегию зеленых подталкиваний с другой точки зрения.

### Ответьте на следующие вопросы.

- Могут ли зеленые подталкивания иметь какие-либо побочные эффекты или непредвиденные последствия?
  - Например... Могут ли они оттолкнуть тех, кто не участвует?
- Могут ли зеленые подталкивания быть неверно истолкованы?
  - Например... Можно ли обвинить участвующие заведения в «гринвошинге» (зеленом пиаре) или перекладывании всей ответственности на клиента?
- Могут ли зеленые подталкивания привести к поведенческим «перегибам»? Другими словами, может ли сокращение использования одноразовых кофейных стаканчиков привести к неэкологичному поведению в других сферах?
  - Например... Может ли это привести к тому, что многоразовые кружки будут использоваться как одноразовые?
  - [Запрет на бутилированную воду в Университете Вермонта](#) не побудил студентов носить с собой многоразовые бутылки — вместо они начали брать другие бутилированные сладкие напитки, вследствие чего возросло потребление сахара и калорий, а количество выбрасываемых пластиковых бутылок практически не изменилось.
- Могут ли зеленые подталкивания сильнее затрагивать одну социальную группу, чем другую (или быть истолкованы таким образом)?
  - Например... Возможно, они непропорционально затрагивают граждан с низкими доходами в контексте реализации?
- Могут ли зеленые подталкивания поставить кого-то в невыгодное положение?
  - Например... Требуют ли они финансовых вложений, которые не всем по карману?
- Являются ли зеленые подталкивания доступными и инклюзивными для всех граждан?
  - Например... Одинаково ли легко взаимодействовать с зелеными подталкиваниями для граждан с ограниченными возможностями и без них?
- Доступны ли зеленые подталкивания для всех заведений?
  - Например... являются ли затраты, необходимые для реализации, одинаково подъемным как для МСБ, так и для более крупных корпораций? Если нет, то можно ли поддержать МСБ?

## Раздел 2: Разработка плана реализации

- Могут ли зеленые подталкивания вызвать обратную реакцию представителей отрасли?
  - Например... Может ли реализация зеленых подталкиваний спровоцировать столкновения между властями и отраслевыми партнерами, которые угрожают долговечности подталкиваний?
  - [Американская ассоциация напитков раскритиковала планы](#) запретить бутилированную воду в калифорнийском национальном парке на том основании, что это ограничивает свободу выбора потребителей.

### Внешнее и внутреннее сотрудничество

#### Внешнее сотрудничество

Партнерство с бизнесами совершенно необходимо для успешного внедрения зеленых подталкиваний, поэтому важно **устанавливать** и **поддерживать** прочные отношения на протяжении всего пилотного периода и после него.

Процесс приглашения бизнесов должен быть **справедливым**, чтобы все желающие имели возможность принять участие. Чтобы максимально упростить процесс, используйте любые **существующие** каналы привлечения или финансирования (соблюдая при этом законы о конкуренции). Это можно сделать несколькими способами, например, через:

- открытый призыв к сотрудничеству;
- добровольные соглашения, такие как [Европейский пакт о пластике](#) и [Глобальная туристическая инициатива о сокращении пластика One Planet](#);
- существующие отраслевые партнерства;
- торговые органы.

После набора все команды должны «на берегу» очертить свои ожидания. **Бизнесы должны быть вовлечены в процесс разработки зеленых подталкиваний с самого начала**, чтобы высказывать свое мнение об осуществимости той или иной идеи, а также чувствовать свою причастность к проекту.

Если это возможно/целесообразно, для поощрения предпринимателей им **можно предложить некую денежную компенсацию за участие в разработке и испытании подталкиваний**, особенно в тех случаях, когда общая рентабельность низкая, например, в малых предприятиях гостиничного бизнеса.

Конкретный **план реализации** должен быть утвержден с первого дня, чтобы обеспечить полную согласованность и избежать неприятных сюрпризов посреди проекта. Сюда входят четкие долгосрочные рамки сбора и мониторинга данных, а также обеспечение ресурсов на весь пилотный период (включая финансовые, человеческие, организационные, цифровые и коммуникационные).

## Раздел 2: Разработка плана реализации

### Советы и подводные камни

- Особенно важно, чтобы любые зеленые подталкивания, основанные на **финансовых механизмах** (например, предоставление скидки при покупке кофе в многоразовой кружке), разрабатывались путем переговоров с бизнесами. Нужно найти баланс между тем, чтобы оказывать ощутимое влияние на поведение, оставаясь при этом коммерчески жизнеспособным.
- Бизнесы, у которых **уже действуют** свои программы лояльности или аналогичные зеленые подталкивания, могут участвовать несколько неохотно, поскольку пилотные изменения могут помешать их предложениям или сорвать их.
- Подталкивание может быть мощным инструментом для поощрения поведения потребителей, но для закрепления реальных изменений необходима инфраструктурная поддержка. Одним из способов такой поддержки являются системы возврата залоговой стоимости.
- Развитие инфраструктуры также можно поддержать путем поощрения бизнесов к сотрудничеству в области внедрения многоразовой упаковки, чтобы клиенты могли наполнять свои кружки в разных местах.

### Внутреннее сотрудничество

Коммуникация **внутри бизнесов** необходима для того, чтобы ожидания тех, кто разрабатывал подталкивание, совпадали с ожиданиями тех, кто фактически будет их реализовывать (например, между командой КСО и бариста в кофейнях).

Персонал на местах должен быть в состоянии объяснить клиентам любые изменения, в противном случае зеленые подталкивания, скорее всего, не сработают, а бизнес может получить негативную реакцию. Кроме того, сотрудники должны быть заинтересованы в изменениях, потому что важно вовлекать их в процесс с самого начала, чтобы они чувствовали свою причастность к общему делу.

Прежде чем реализовывать какие-либо планы, нужно делиться ими с коллегами и обмениваться мнениями; нельзя ничего упускать.

«Подталкивание может быть мощным инструментом для поощрения поведения потребителей, но для закрепления реальных изменений необходима инфраструктурная поддержка».



## Раздел 2: Разработка плана реализации

### Усиление зеленых подталкиваний

Недостаточно просто реализовать несколько зеленых подталкиваний и ожидать, что поведение людей немедленно изменится. Как правило, кофе на вынос покупают спонтанно. Мы этого не планируем, потому не можем подготовиться заранее, пока нам не захочется кофе здесь и сейчас.

Чтобы улучшить взаимодействие с зелеными подталкиваниями, заведениям стоит учитывать **весь путь клиента**: нужно заставить людей подумать о многоразовой кружке еще до того, как они войдут в кофейню.

Некоторые зеленые подталкивания, например, обновленные программы лояльности, требуют **сопутствующих коммуникаций**, чтобы люди о них узнали и чтобы повысилась вовлеченность. Другие же, как например предложение скидки при покупке кофе в многоразовой кружке, могут сопровождаться **подсказками и триггерами** дома и в месте покупки.

Хотя в корне проблемы и не лежит недостаток знаний, всеобъемлющие кампании здесь тоже уместны — чем больше люди будут слышать о многоразовых кофейных кружках, тем больше они будут о них думать, и тем больше шансов, что сформируются новые привычки.

Усиление зеленых подталкиваний таким образом также увеличит их присутствие в общественной среде, создавая такой социальный контекст, в котором они обсуждаются среди друзей как нечто общеизвестное, и это, в свою очередь, еще больше усилит их эффект за счет **социального заражения**.

При разработке сопутствующих коммуникаций с осторожностью используйте **ограниченное физическое пространство** в кофейнях, особенно на прилавке возле кассы. Рекламные таблички на столах тоже относительно бесполезны, так как покупатели напитков на вынос могут их попросту не увидеть. Лучше рассмотрите размещение в других местах — например, наклейки на окна или пол.

### Основные принципы

Когда планируете реализацию зеленых подталкиваний, рассматривайте в первую очередь те, что осуществимы в контексте, в котором вы работаете. Составьте реестр рисков и продумайте меры по их снижению; подумайте, что может пойти не так, и какие нежелательные побочные эффекты может вызвать подталкивание, и при реализации предусмотрите соответствующие решения.

### Раздел 3: Разработка плана оценки

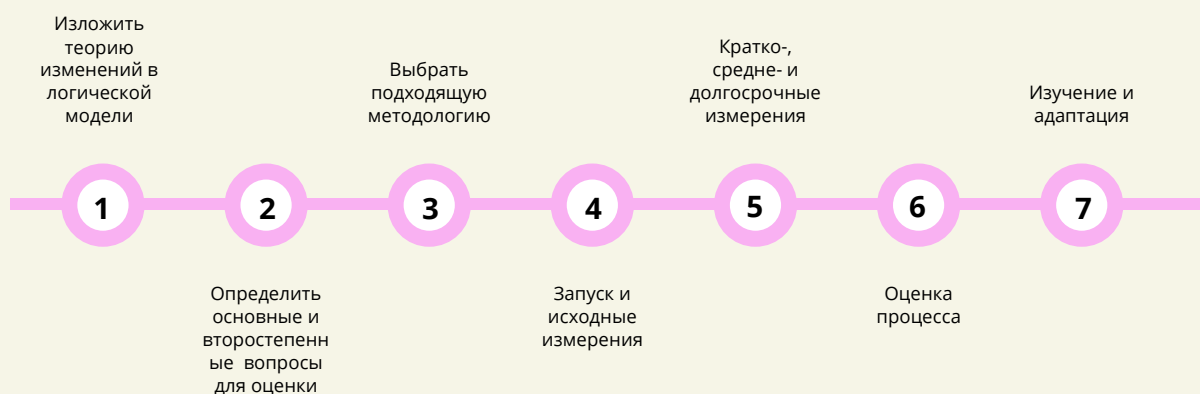
**Оценка — неотъемлемый элемент подхода «тестируй-учись-адаптируйся», потому что невозможно масштабировать зеленое подталкивание, не зная, работает ли оно и как оно работает.**

Без оценки можно развернуть неэффективные подталкивания и впустую потратить ресурсы, тогда как эффективные подталкивания могут быть наоборот списаны в утиль.

Оценку зеленого подталкивания следует планировать с самого начала процесса и ни в коем случае не оставлять на последнюю минуту.

Оценка поможет ответить на следующие вопросы (и многие другие).

- **Действенность.** Были ли зеленые подталкивания эффективными? Почему (нет)?
- **Механизмы действия.** Были ли некоторые компоненты более эффективными, чем другие?
- **Вариативность эффектов.** Были ли зеленые подталкивания по-разному эффективны для разных групп населения?
- **Отказ и приверженность.** Сохраняются ли эффекты зеленых подталкиваний после испытательного периода?
- **Рентабельность.** Выгодны ли затраты на разработку и внедрение зеленых подталкиваний?

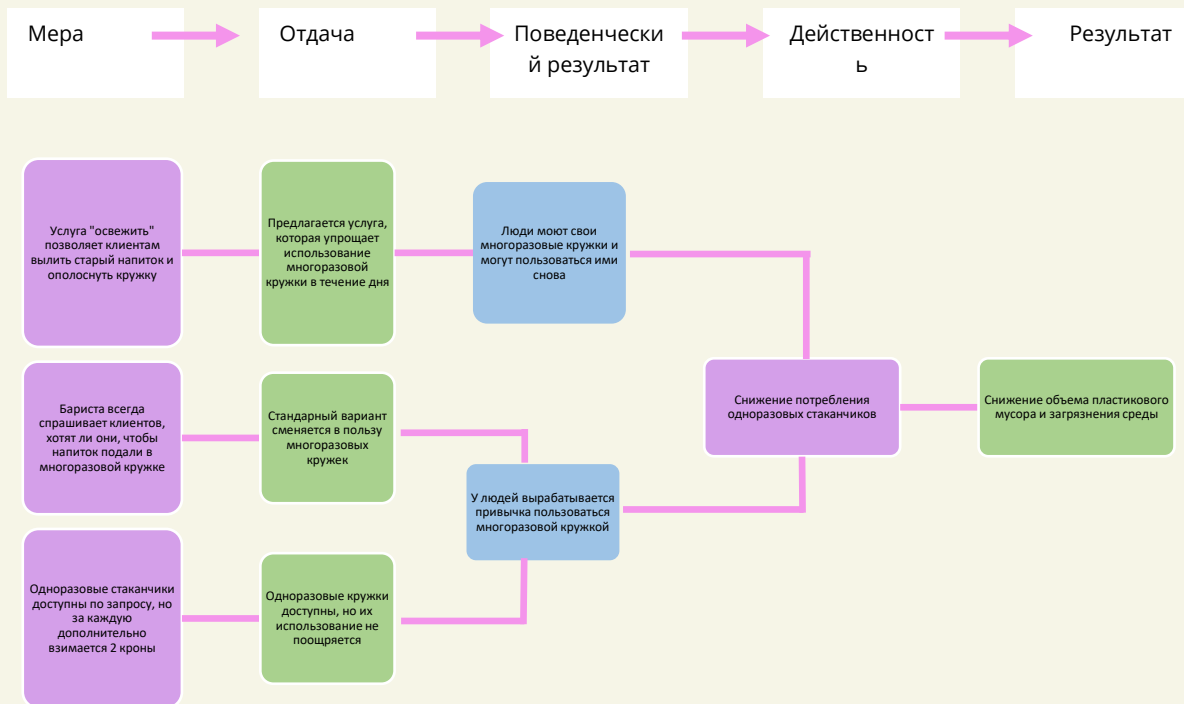


### Раздел 3: Разработка плана оценки

#### Изложение теории изменений в логической модели

Первый этап — разработка **теории изменений** для зеленых подталкиваний, которая лежит в их основе. Нужно описать ожидаемые процессы и результаты — как зеленые подталкивания приведут к сокращению потребления одноразовых кофейных стаканчиков.

Изложение в виде **логической модели** четко показывает, что, собственно, должно оцениваться.



## Раздел 3: Разработка плана оценки

### Определение вопросов для оценки

Составьте список **вопросов для оценки**. Конкретика будет зависеть от выбранных зеленых подталкиваний, ведь нам нужно убедиться, что наши инициативы воздействуют на ожидаемые механизмы изменения поведения.

Однако есть несколько всеобъемлющих **основных вопросов**, которые применимы в любой ситуации.

- Снижается ли доля горячих напитков, продаваемых в одноразовых стаканчиках?
- Происходят ли какие-либо изменения, обусловленные зеленым подталкиванием?
- Нужны ли какие-то доработки, чтобы улучшить зеленое подталкивание или избежать потенциальных рисков?
- Как наша инициатива повлияла на доходы от бизнеса (если вообще повлияла)?

### Примеры второстепенных вопросов

- Как люди реагируют на зеленое подталкивание?
- Какие поведенческие изменения (если таковые произошли) являются прямым результатом зеленого подталкивания?

### Измерение долгосрочного воздействия

Поскольку желаемым результатом зеленых подталкиваний является **сокращение объема утилизируемых кофейных стаканчиков**, измерить долгосрочное воздействие довольно сложно.

Вот почему вопросы оценки так тесно связаны непосредственно с самими зелеными подталкиваниями и с тем, как люди с ними взаимодействуют. Даже если бы нам удалось измерить объем утилизируемых стаканчиков, все равно было бы практически невозможно отнести эти изменения на счет зеленых подталкиваний, так как данные были бы слишком:

- 1) **искаженными**, т. к. на них влияет слишком много переменных, от системы обращения с отходами и изменения взглядов населения до погоды в день измерения;
- 2) **медленными**, так как покупка кофе — ежедневная практика, а измерение результата не может похвастаться такой чувствительностью;
- 3) **отдаленными**, так как результат невозможно привязать какому-то одному месту вмешательства.

### Выбор подходящей методологии

Используйте логическую карту для выбора методологии оценки, наиболее подходящей для испытываемых зеленых подталкиваний, логики вмешательства и характера их реализации.

Оценка должна быть строгой и контролируемой, и при этом осуществимой — между этими характеристиками всегда нужно искать баланс. Выберите подход, который поможет ответить на вопросы оценки в контексте пилотного проекта (который может быть более ограниченным, чем вам хотелось бы).

## Раздел 3: Разработка плана оценки

### Пример из практики

Во время предварительного исследования WRAP наиболее подходящим методом оценки было **измерение доли горячих напитков на вынос/с собой, продаваемых в одноразовых стаканчиках, до и после вмешательства.**

Дополнительные ключевые показатели эффективности (КПЭ) / переменные результата будут зависеть от выбранных зеленых подталкиваний. Хотя рандомизированные испытания считаются золотым стандартом, в данном случае этот подход неуместен из-за невозможности контролировать так много переменных, поскольку вмешательства развертываются в «реальном мире».

Исходное измерение до пилотного периода и дальнейший мониторинг после него нужны для того, чтобы понять долговечность воздействия зеленых подталкиваний и выяснить, где может потребоваться дополнительное вмешательство.

### Запуск и исходное измерение

**Исходное** измерение доли горячих напитков на вынос/с собой, продаваемых в одноразовых стаканчиках, необходимо, если во время пилотного периода планируется измерять какие-либо изменения. Этот период измерения не должен совпадать с национальными праздниками или периодами промо-акций, чтобы исходные данные точно отражали показатели обычного потребления.

В идеале он должен быть не короче **шести недель**, чтобы учесть любые потенциальные случайные или циклические изменения в тенденциях покупки кофе, но в конечном итоге его продолжительность будет зависеть от того, могут ли партнерские заведения участвовать в течение этого периода времени. Исходное измерение следует провести для всех показателей, которые планируются к оценке. Рекомендуется включать сюда данные оптовых закупок, в частности уровень запасов и частоту повторных заказов, а также другие показатели, относящиеся к выбранным зеленым подталкиваниям.

Все системы, необходимые для измерения текущих продаж и любых других КПЭ, должны быть настроены заблаговременно, без паники в последнюю минуту. Также имейте в виду, что может потребоваться отчетность о воздействии мер согласно целевым показателям Директивы ЕС об одноразовых пластиковых изделиях, и если это так, то переменные должны им соответствовать.

### Определение периода оценки

Именно здесь пригодится глубокое понимание привычек покупки кофе целевой группой населения.

Если известно, что эти люди покупают кофе на вынос нечасто, например, раз в две недели, то для сбора достаточных данных потребуется более длительный исходный и общий период оценки, чем, например, если кофе на вынос покупается каждый день.

### Сезонность

При запуске пилотного проекта рекомендуется избегать периодов крупных праздников, таких как Рождество. Эти события могут изменить модели потребления горячих напитков на вынос, а это означает, что результаты будут искажены и не будут отражать «обычную» жизнь.

## Раздел 3: Разработка плана оценки

### Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные измерения

#### **А. Краткосрочное измерение**

- Отслеживайте сокращение использования одноразовых кофейных стаканчиков (и крышечек) и влияние на доходы бизнеса.
- Учитывайте любое неожиданное влияние на поведение.
- Собирайте отзывы от сотрудников, клиентов и других заинтересованных сторон.

#### **Б. Среднесрочное измерение**

- Отслеживайте реакцию людей на зеленые подталкивания (например, остаются ли они вовлеченными или их уже это раздражает?) и любое влияние на репутацию бренда.
- Произошло ли что-нибудь еще в результате зеленых подталкиваний?

#### **В. Долгосрочное измерение**

- Подумайте, является ли эта стратегия зеленого подталкивания полезным и действенным способом изменить поведение и поощрять постоянное использование многоразовых кружек для горячих напитков. Следует ли расширить масштабы этой программы?
- Проведите анализ затрат и выгод, чтобы понять, рационально ли вкладывать в эту инициативу средства.
- Определите, принесли ли зеленые подталкивания пользу как клиентам, так и пилотным заведениям.
- Выясните, могут ли собранные данные достоверно объяснить наблюдаемые изменения в поведении зелеными подталкиваниями.
- Изучите, сохраняется ли эффект после испытательного периода, или же люди просто возвращаются к своим старым привычкам (поведенческий спад). Если это так, может потребоваться дальнейшее вмешательство привлечением команды маркетинга/коммуникаций.

Сначала продумайте краткосрочные вопросы, затем добавляйте среднесрочные исследования (при этом продолжайте мониторинг краткосрочных показателей). Наконец, добавьте к ним долгосрочные последующие наблюдения.

## Раздел 3: Разработка плана оценки

### Оценка процесса

Качественные оценки процесса могут добавить еще один уровень понимания к всеобъемлющей стратегии оценки зеленых подталкиваний. Цель состоит не в том, чтобы понять, сработало ли зеленое подталкивание вообще, а в том, чтобы выяснить, **почему** оно могло сработать или не сработать так, как задумано. Зная это, команды смогут усовершенствовать свои инициативы в следующий раз.

Может случиться так, что для улучшения зеленого подталкивания нужна лишь одна маленькая доработка, но поскольку многие из них не тестируются на месте до пилотных проектов, без оценки процесса подталкивание может быть полностью отброшено. Мы можем встречать на своем пути различные препятствия, и эти препятствия могут оказывать разной силы воздействие при испытании в разных контекстах.

**Оценка процесса также проливает свет на такие аспекты.**

- **Механизмы действия.** Как зеленые подталкивания меняют поведение (и меняют ли вообще)? Если реализовано сразу несколько инициатив, можно ли отделить их эффекты друг от друга?
- **Точность осуществления.** Ваши зеленые подталкивания осуществляются так, как и планировалось? Если нет, то как это повлияло на результаты (если повлияло вообще)?
- **Приемлемость.** Приемлемы ли зеленые подталкивания для клиентов? Приемлемы ли зеленые подталкивания для тех, кто их осуществляет? Почему (нет)?
- **Этичность.** Этичны ли зеленые подталкивания? Не возражают ли люди против того, как эти инициативы меняют их поведение? Не манипулятивны ли эти подталкивания? Не угрожают ли они автономии/свободе воли людей? Система [FORGOOD](#) поможет сформулировать вопросы, связанные с этикой зеленого подталкивания.

### (Тестируйте), учитесь, адаптируйтесь

Цель всего процесса оценки состоит в том, чтобы понять, что работает, а что нет, и почему, и использовать эти знания для разработки максимально эффективных зеленых подталкиваний.

Кульминацией этого этапа должен стать набор рекомендаций, в которых подробно изложены выводы относительно зеленых подталкиваний: что они совершенно неудачные, нуждаются в некоторой доработке или же готовы к расширению масштабов и применению на более обширной аудитории.

## Раздел 3: Разработка плана оценки

### Применение в других контекстах или регионах

- Предварительные исследования очень важны для **понимания местного контекста**, который может варьироваться в зависимости от культуры, географии, достатка, социального статуса, демографии и т. д., поскольку все эти факторы могут влиять на эффективность различных вмешательств.
- Применяя это исследование в различных контекстах или регионах, важно **сначала понять целевую аудиторию для подталкивания**. Для этого нужно определить группу (группы), которая больше всего **выиграет** от зеленых подталкиваний, до которой **легко** достучаться и которая **окажет влияние** на других людей.
- **Во-вторых, нужно понимать поведение целевой аудитории** — например, жители Гетеборга предпочитают пить кофе в кафе, а не брать его с собой, и поэтому на них с меньшей вероятностью подействуют определенные виды подталкиваний.
- **В-третьих, нужно понимать существующие препятствия** на пути к действиям. Подталкивания, продуманные с учетом этих препятствий, будут эффективнее всего.
- **Эффективными могут быть многие стратегии, но без понимания этих основных моментов их воздействие будет недостаточным.** Например...
  - Инфраструктура может существенно повлиять на успех пилотных проектов наряду с культурой. Возвратные схемы могут быть более популярными в контекстах, где системы возврата залоговой стоимости уже широко распространены, например, в Германии.
  - Технологии могут быть полезным инструментом при реализации пилотных проектов. В Бристоле организация [City to Sea запускает пилотный проект по возврату залоговой стоимости](#), в рамках которого многоразовые кружки можно приобрести, а затем вернуть в несколько розничных магазинов. Этой системе будет использоваться уже существующее [приложение Refill](#), с помощью которого клиенты смогут сканировать кружку, чтобы узнать, куда ее можно вернуть. Однако, если инфраструктуры для этой технологии пока не существует, ее не получится использовать для экспериментальной системы, как выяснилось в Гетеборге. Более того, [культура экологической ответственности, развитая в Бристоле](#), повлияет на популярность этой системы по сравнению с другими местами.

### Основные принципы

Убедитесь, что вы максимально прицельно измеряете поведение, которое стремитесь изменить — в данном случае это соотношение продаж горячих напитков «с собой» в одноразовых стаканчиках по сравнению с многоразовыми кружками. Непрерывный мониторинг после пилотного проекта поможет выяснить, укоренились ли долгосрочные изменения в поведении — и это будет один из ключевых выводов. Чем больше знаний вы соберете, тем больше улучшений и разработок можно будет внедрить.



## Заключение

**Переход к эко-сознательным обществам — это необычайно сложная и неотложная задача. Зеленые подталкивания — это один из видов поведенческого вмешательства, который можно использовать в сочетании с другими мерами для поддержки или дополнения целей. Конечно, это не панацея, но они могут способствовать достижению общего намеченного результата.**

**Для получения дополнительной информации о роли поведенческой науки и подталкивания в государственной политике ознакомьтесь со следующими ресурсами.**

[BIT - Behavioural Government](#) | [BIT – EAST: Four simple ways to apply behavioural insights](#) | [IfG – Mindspace: Influencing behaviour through public policy](#) | [PHE \(now health security agency\) - Achieving behaviour change](#) | [GCS - The Principles of behaviour change communications](#) | [BEIS - Net Zero: Principles for successful behaviour change initiatives](#) | [UNEP & BIT - The little book of green nudges](#) | [UK House of Lords - Select committee on behaviour change](#) | [APA - Psychology and global climate change](#) | [European Commission - The evolution of behaviourally informed policy-making in the EU](#) | [WCPP - Increasing household waste recycling with behavioural science](#) | [UNEP & PBM Sweden – Next steps in tackling plastic litter: A nudging strategy for reducing consumption of single-use disposable cups](#) |

## Рекомендуемая литература

WRAP, 2022, Green Nudges Playbook, Prepared by Polly Davies, Genevieve Bassett, Mark Roberts and Rachel Gray

## Благодарности

Это пособие профинансировано Шведским агентством по охране окружающей среды в рамках деятельности Рабочей группы по поведенческому анализу Просветительской программы по экологически ответственному образу жизни.

Благодарим членов Рабочей группы, которые предоставили рекомендации и материалы для Пособия, а также Софи Шарпантье и команду Chalmers Industriteknik за их совместные беседы и ценные наработки из пилотного исследования в Гетеборге.

## Авторы:

Полли Дэвис (младший аналитик), Женевьева Бассетт (аналитик), Марк Робертс (специальный советник), Рэйчел Грей (временный руководитель программы)

## Дисклеймер

Эта работа основывается на докладе [Next steps in tackling plastic litter: A nudging strategy for reducing consumption of single-use disposable cups](#), подготовленном по заказу Агентства по охране окружающей среды Швеции и написанном RVM Sweden. Примеры из практики основаны на [количественном предварительном исследовании, проведенном WRAP в 2021 году](#), с репрезентативной выборкой граждан Швеции.

Эти два доклада и данное пособие являются результатом работы **Просветительской программы по экологически ответственному образу жизни** организации One Planet Network. One Planet Network выполняет обязательство 10-летней рамочной программы в области устойчивого потребления и производства, которая представляет собой глобальную программу мероприятий по переходу к устойчивому потреблению и производству (УПП) и достижению **Цели устойчивого развития 12** (ЦУР 12; ответственное потребление и производство).