

НИКОЛАЙ
МОЛЧАНОВ

Стратегия вверх тормаш ками

НЕСТАНДАРТНЫЙ ПОДХОД
К МАРКЕТИНГУ ДЛЯ МАЛОГО
И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА,
КОТОРЫЙ СЭКОНОМИТ ВАМ
ДЕНЬГИ, ВРЕМЯ И НЕРВЫ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

Очень интересно. Читаю с удовольствием. Мечтаю, как буду применять. Легкость стиля не снижает значимости и ценности наблюдений и выводов, которые делает автор. Наглядность материала надолго отпечатывается в сознании, заставляя его искать аналогичные случаи из личного опыта. Как потребитель начинаешь глубже понимать абсурдную, казалось бы, логику некоторых сетевых проектов. Как представитель многофилиального банка – придумывать доработки в продуктовую и тарифную политику, СVP.

Никогда чтение не приносило настолько сильного эстетического удовлетворения, приправленного щедрой порцией интеллектуального удовольствия.

Петр Филиппов,
заместитель начальника
Управления разработки и реализации стратегии
Департамента стратегии и корпоративного
развития Банка ВТБ (ПАО)

Любимым маме и папе

УДК 339.138
ББК 65.290-2
М76

Ранее книга выходила под названием
«Драйверы роста. Как средней компании стать гигантом»

Молчанов, Николай Викторович.

М76 Стратегия вверх тормашками : нестандартный подход к маркетингу для малого и среднего бизнеса, который сэкономит вам деньги, время и нервы / Николай Молчанов. — Москва : Эксмо, 2022. — 240 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-166996-6

Николай Молчанов представляет нестандартный подход к разработке стратегии и план по масштабированию бизнеса без привлечения дорогих консалтинговых компаний. Вы найдете массу решений, позволяющих увидеть эффект незамедлительно, сможете реализовать изменения силами штатных сотрудников и убедитесь, что стратегия может быть простой, результативной, выполнимой и даже интересной.

УДК 339.138
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-166996-6

© Текст. Николай Молчанов, 2022
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

Оглавление

Введение	9
Часть I. Одерживаем быстрые победы – повышаем прибыль	
Глава 1. Используем психологию – подводим потребителя к нужному нам выбору.....	13
Глава 2. Используем психологию – убеждаем покупателя в правильности выбора.....	35
Глава 3. Перекрываем каналы утечки выручки.....	60
Часть II. Готовимся к росту – укрепляем положение на рынке	
Глава 4. Находим «наших» клиентов	89
Глава 5. Достигаем превосходства над конкурентами	103
Глава 6. Определяем цену	136
Часть III. Устремляемся в счастливое будущее – завоевываем рынки и потребителей	
Глава 7. Разгоняем туман будущего	155
Глава 8. Выходим на новые рынки	167
Глава 9. Готовим ответственного за изменения	204
Вместо заключения. История производителя туалетной бумаги	224
Пять финальных советов.....	227
Алфавитный указатель	232

Введение

Классический подход к разработке стратегии вгоняет большинство руководителей в ступор. Предлагаемые методы подходят бизнесу размером с Procter&Gamble и огромным штатом маркетологов, потому что разрабатывать ее по стандартным канонам сложно, долго и дорого.

У малого и среднего бизнеса на стратегию «по правилам» просто нет ресурсов. Большинство российских компаний не могут нанять консультантов и месяцами ждать от них анализа рынка и рабочих идей. Малому и среднему бизнесу нужен результат, достигнутый усилиями немногочисленных штатных сотрудников, отнюдь не гуру в своих областях. И быстро. Желательно – вчера.

Я убежден, что стратегия таких компаний должна быть следующей.

- Простой. Представлять набор инструментов для повышения прибыли, укрепления рыночных позиций, завоевания новых рынков и потребителей.
- Результативной. То есть позволяющей увидеть эффект незамедлительно.
- Выполнимой. Реализовать ее можно усилиями штатных сотрудников.
- Интересной. В ее рамках должно быть множество несложных решений, резко улучшающих показатели бизнеса.

Я предлагаю поставить классическую маркетинговую стратегию с ног на голову: сначала найти способы получения быстрого профита, а потом перейти к теме долгосрочных изменений.

Итак, перед вами практическая книга о настоящем стратегическом маркетинге. Только поставленном с ног на голову — и потому работающем.

- Первая часть — быстрые решения, улучшающие текущие операционные показатели. Вы научитесь использовать психологию потребителя, чтобы направить его к нужному для компании решению, перекроете основные каналы утечки выручки.
- Вторая часть — обретение устойчивого рыночного положения. Вы найдете новых, прибыльных клиентов, создадите конкурентное преимущество, которое позволит игнорировать бывших соперников, выстроите правильную ценовую политику.
- Третья часть — взгляд в будущее. Завоевание новых рынков и новых потребителей. Вы научитесь прогнозировать будущее, создадите стратегию развития, узнаете, как запускать новые продукты, и подготовите специалиста, ответственного за эти изменения.

Это не книга «одной идеи». Вы узнаете массу решений, достойных внедрения. Так что не стремитесь дочитать до конца сразу — увидев хорошую идею, воплотите ее в жизнь и возвращайтесь за следующей.

Часть I

Одерживаем быстрые победы – повышаем прибыль

Используем психологию – подводим потребителя к нужному нам выбору

Структурируем продуктовую линейку

Принято считать, что принятию правильных решений мешают эмоции. Это не совсем так. Мы ошибаемся просто потому, что в самом механизме нашего мышления заложены ошибки. Раздел англоязычной «Википедии» «Перечень когнитивных ошибок» включает в себя 181 пункт. Разум дает сбои. Используя эти сбои, можно управлять поведением потребителя, стимулируя его купить то, что хочет продать компания.

Большинство людей не знают, чего они хотят, пока не увидят это в контексте. Да что говорить о выборе в магазине – порой мы даже не знаем, что делать со своей жизнью – пока не увидим друга, который делает то, что, по нашему мнению, должны делать мы сами. Создавая продуктовую линейку, покупателя можно и нужно подводить к мысли о существовании «оптимального варианта».

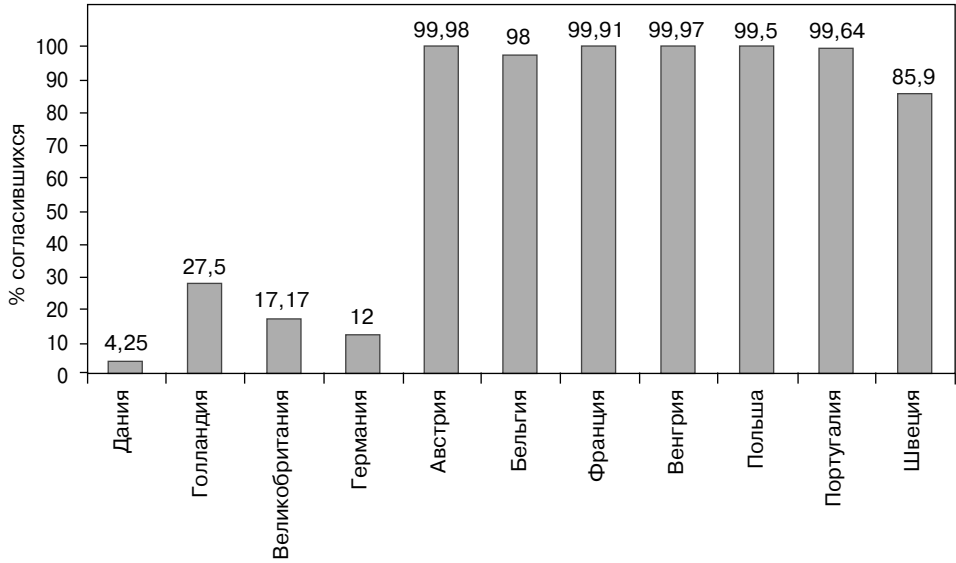
Определяем «установку по умолчанию»

Перед вами график согласия стать донором органов в разных странах Европы. Вопрос: почему в Великобритании, Германии лишь 15% населения готовы пожертвовать свои органы для пересадки, в то время как среди жителей Бельгии, Франции, Португалии этот показатель достигает 100%?

В странах с высоким уровнем согласия стать донором в законодательстве прямо указано – если человек НЕ дал письменного отказа,

то его органы могут быть использованы в качестве донорских. В результате во Франции потенциальными донорами являются почти 100% населения, а в Германии – лишь 12%.

**Количество потенциальных доноров органов по странам Европы
(исследование Э. Джонсона и Д. Голдстейна)**



Эта разница показывает силу «установки по умолчанию». Большинство людей вовсе не хотят становиться донорами органов. Но идти куда-то писать заявление – долго и сложно. А человек склонен следовать по пути быстрых решений, поступать по инерции.

Поэтому в продуктовую линейку обязательно включите «оптимальный вариант», предлагающийся по умолчанию. Именно он должен быть наиболее прибыльным для компании, и как раз для его продвижения формируется остальная продуктовая линейка.

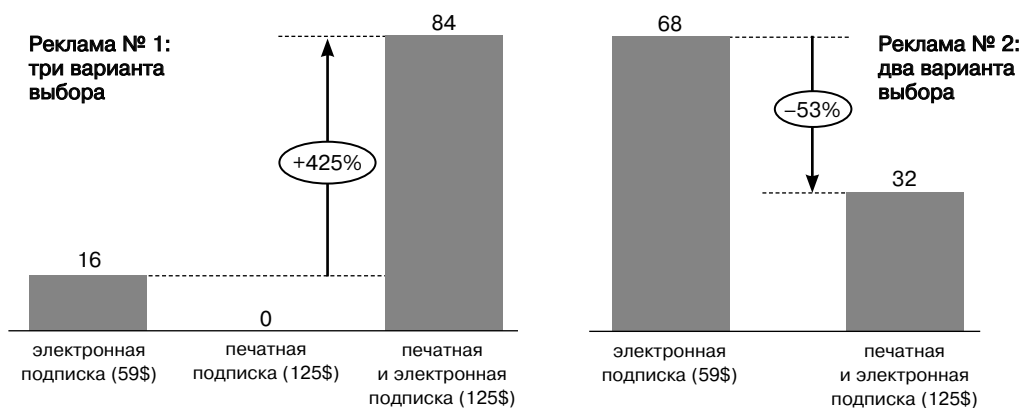
Вводим объекты для сравнения

У нас в голове отсутствует специальный прибор, определяющий справедливую стоимость той или иной вещи. По этой причине люди практически никогда не выбирают предметы в отрыве друг от друга – нам нужно фокусироваться на отдельных преимуществах одного предложения относительно другого. Мы можем не знать, сколько

стоит шестицилиндровая машина, но предполагаем, что дороже четырехцилиндровой.

Даже заведомо бессмысленные варианты способны подтолкнуть потребителя в сторону «правильного» выбора. Профессор MIT Дэн Ариэли провел эксперимент с рекламным объявлением журнала The Economist. Редакция предлагала три варианта оформления подписки: электронную за 59 долларов, печатную – за 125 долларов или и печатную и электронную за те же 125 долларов. Наличие второго варианта выглядит дико – естественно предположить, что люди

Влияние вариантов выбора на принятие решения потребителем



предпочтут взять за ту же цену сразу два продукта. И действительно, этот вариант не выбрал никто, большинство предпочли купить два вида подписки.

Тогда рекламный проспект был отредактирован – из него убрали отдельное предложение печатной подписки. Формально в терминах расходов все осталось по-прежнему. Но результат кардинально изменился. Количество готовых оформить комплексную подписку упало в 2,5 раза. Таким образом, бессмысленный вариант с «только печатной подпиской» все-таки был нужен. Исключительно чтобы подтолкнуть к нужному выбору.

Окружаем «нужный» вариант точками экстремума

Итак, поведение потребителя определяют объекты, с которыми ведется сравнение. Обратите внимание – именно компания выбирает

эти объекты. Люди склонны избегать крайностей, поэтому в ресторанах часто вводят в меню очень дорогие блюда. Не для того, чтобы их заказывали, — их и не покупают. Но зато начинают выбирать блюда следующей ценовой категории.

Аналогично обстоит дело и с покупкой техники, и вообще всех продуктов, где потребители не настолько хорошо разбираются в брендах и технологиях, чтобы точно понять, чем отличаются товары конкретной марки. Мы смутно предполагаем, что самое дорогое в линейке — это уже чересчур, а самое дешевое брать как-то опасно.

Классический пример — вино. Досконально разбираться в сортах и послевкусии способны немногие. А выбирать надо. Вино ценой 5000 рублей за бутылку может показаться дорогим, но на его фоне предложение стоимостью в 2300 рублей уже выглядит приемлемым. Более того, никто не хочет выглядеть бедным. Особенно если об этом надо заявить открыто — сделав заказ официанту. Поэтому самое дешевое вино в ресторанах берут редко. Но вот следующее за ним «не самое дешевое вино» выбирают достаточно часто. Поэтому на вторую строчку снизу в кафе принято ставить самый выгодный с точки зрения прибыли напиток.

Для управления поведением потребителей желательно предлагать «экстремальные варианты» — не для продажи, а для предоставления клиенту возможности почувствовать, что он сэкономил или, наоборот, не купил дешевку.

Бросаем «якорь»

«Вы счастливы? Вы с кем-нибудь встречаетесь?» Если задать вопросы в такой последовательности, связи между ответами не будет. Но если поменять вопросы местами, вы станете привязывать ощущение счастья к факту наличия партнера.

Это эффект «якорения». Если рассуждения начинаются с некой отправной точки, то этот посыл оказывает на нас влияние вне зависимости от того, связан он с последующими событиями или нет.

Фил Барден приводит следующий пример. Над полкой с батончиками Snickers разместили рекламные плакаты. На первом содер-

жался обычный рекламный слоган: «Купи несколько штук и положи дома в холодильник». В среднем клиенты покупали 1,4 батончика. Затем на плакат добавили «якорь»: «Купи 18 штук и положи дома в холодильник». Продажи выросли почти в два раза – в среднем один покупатель приобретал 2,6 батончика.

Цена продукта, отношение к нему потребителей оставались неизменными. А выручка выросла вдвое.

В эксперименте Эдварда Руссо участникам дали прочесть рекламу двух ресторанов и попросили на ее основе выбрать лучший. Тексты специально сделали максимально похожими.

Сначала испытуемым показывали весь рекламный текст целиком. Предпочтения разделились примерно поровну.

Затем описание стали открывать строчка за строчкой, то есть участники сравнивали характеристики ресторанов попарно. В итоге 84% выбрали тот ресторан, который победил при сравнении самой первой характеристики.

Что это значит? Первый фактор часто определяет итоговый выбор, и вся последующая информация трактуется в его пользу. Мы думаем, что приняли чертовски взвешенное решение, но на деле мозг «подсвечивает» новую информацию так, чтобы предыдущее умозаключение не казалось глупым.

Поэтому контролируем, о чем думает клиент в начале потребительского путешествия.

Делаем «нужный» вариант похожим на наиболее престижный

Внешняя схожесть продуктов убивает сразу двух зайцев. Во-первых, потребитель получает дополнительное подтверждение, что «средний» вариант не так уж плох. Во-вторых, люди стремятся сравнивать то, что легко сравнимо, и избегать процессов, требующих раздумий. Если один товар выполнен в стиле классика, а два других в стиле хай-тек, то покупатель выберет что-то из двух последних.

На картинке – различные марки пылесосов Miele в интернет-магазине крупного российского ретейлера. Средний вариант оптимально учитывает психологию потребителя – по цене ближе к дешевому варианту, но внешне похож на наиболее дорогой.

Внешняя схожесть упрощает выбор



10 999 руб.



19 899 руб.



34 899 руб.

Делаем продукт больше

Все мы хотим вытянуть в жизни счастливый билет. Представьте, что перед вами вдруг возникает волшебная фея и протягивает две коробки с билетами.

В первой – 10 билетов, но лишь один счастливый.

Во второй – 100 билетов, но счастливых уже восемь.

Из какой коробки будете тянуть?

Никакого обмана или хитрости тут нет. Не надо знать теорию вероятностей, чтобы сообразить, что шансы на выигрыш выше в первом случае. Однако в аналогичных по смыслу экспериментах Сеймура Эпштейна около 35% испытуемых выбрали именно второй вариант.

Это эффект пренебрежения знаменателем, или, упрощенно, позиция «больше значит лучше». При решении важных для нас вопросов мы, конечно, будем пытаться просчитать все шансы. Но жизнь в основном состоит из малозначимых, на первый взгляд, решений. Тем более когда речь идет о рядовых покупках. Человек, экономя когнитивную энергию, склонен рассуждать поверхностно.

Любям нравится то, что побольше. Примеров множество. Нам дарят духи, мы открываем коробку, а внутри лежит махонький флакончик. Кто постарше – может вспомнить толстые коробки фирменных CD-дисков. В госучреждениях любят, когда консалтинговый отчет заносят в зал совещаний в коробках.

Прием работает при продаже небольших вещей (особенно тех, которые планируется подарить, а не использовать лично), но его модификации применяются где угодно.

Больше – значит лучше.

Убираем лишние варианты

Покупатели хотят иметь большой выбор – это важный фактор при определении «подходящего» магазина. Но потом сравнивать десятки вариантов становится сложно. Человеку психологически проще вообще отказаться от покупки, чем впоследствии мучиться сомнениями, что он прогадал и сделал неправильный выбор.

Эксперимент с джемом – влияние количества альтернатив

Шесть баночек с джемом



- 40% остановились и попробовали
- 30% из них купили

12 покупок всего

Двадцать четыре баночки с джемом



- 60% остановились и попробовали
- 3% из них купили

2 покупки всего

Шина Айенгар и Марк Леппер провели эксперимент с выбором «лишних» вариантов в реальных условиях. Покупателям предлагали выбрать и приобрести баночку джема. В первом случае на подносе было шесть баночек, во втором – 24. Большое количество баночек привлекало больше внимания. Но количество покупок было в разы выше в ситуации с меньшим выбором.

Александр Чернев и Ульф Бокенхолт уточнили, что снижение выбора особо благоприятно сказывается на продажах в случаях, когда ваши покупатели:

- хотят сделать быстрый выбор;
- должны принять важное/сложное решение;
- затрудняются при сравнении различных вариантов;
- сомневаются в своих предпочтениях.

Чтобы снизить непредсказуемость, финальный выбор должен быть ограничен несколькими вариантами. Сократите количество альтернатив или сделайте процесс принятия решения последовательным, с постепенным сокращением вариантов.

Предъявляем «нужный» вариант в правильной последовательности

Возьмите три кастрюли. Одну наполните горячей водой, другую – холодной, третью – комнатной температуры. Опустите одну руку в горячую воду, другую – в холодную. Секунд на 20. После этого одновременно поместите обе руки в емкость с водой комнатной температуры.

Рука, побывавшая в холодной воде, «решит», что она в горячей. Другая – наоборот. Хотя обе находятся в одной и той же кастрюле. И вода там ни холодная, ни горячая. Просто даже для органов чувств реальность находится в прямой зависимости от предшествовавшей ситуации. Освещение в комнате будет казаться ярким или темным в зависимости от того, откуда вы пришли – с солнечного пляжа или из темной ванной.

Если вы действительно проведете этот опыт, то, полагаю, лет на 10 запомните принцип контраста и станете применять его в бизнесе.

Поэтому магазины одежды стремятся сначала продать самую дорогую вещь. После этого покупатель легче соглашается на менее дорогие покупки – их стоимость кажется более дешевой.

В автосалоне вначале обсуждается базовая стоимость, и только потом заводится разговор об аксессуарах. На фоне миллиона за автомобиль десять тысяч за накладку уже не играют существенной роли – хотя в любой другой ситуации эти же десять тысяч стали бы камнем преткновения.

Этот эффект работает и в обратную сторону – агенты по недвижимости предпочитают показать дом, заведомо не подходящий покупателю, после чего продемонстрировать два хороших варианта. В таком случае они будут выглядеть еще лучше.

Облегчаем принятие нужного решения

Поставьте на стол в офисной кухне тарелку с бананами и апельсинами. Бананы закончатся первыми. Не потому, что вкуснее. Не потому, что желтые. А потому, что их легче чистить. Это «принцип банана» от Тани Луна и Джордана Кохена: если вы хотите, чтобы люди выполнили какое-то действие, облегчите выполнение этого действия.

Мы ленивы. Человек движется по пути наименьшего сопротивления. Если есть несколько способов получения желаемого, он выберет самый легкий. Шон Акор, психолог из Гарварда, в серии экспериментов продемонстрировал, что люди оказывают явное предпочтение способам, которые экономят им хотя бы 20 секунд времени.

Структура предложения должна подталкивать клиента к выбору наиболее предпочтительного для компании варианта – потребитель должен двигаться по пути наименьшего сопротивления. Устраняйте (или вводите) препятствия на пути покупателя. Брайан Уонсинк закрыл непрозрачной крышкой холодильник с мороженым в студенческой столовой. Число покупок мороженого снизилось с 30% до 14%.

Другой чудесный пример изменения интерфейса взаимодействия компании с клиентом можно найти в мужском туалете пятого по величине аэропорта Европы – Схипхол. По решению администрации в каждом писсуаре нарисовали черную муху. Но для мужчин это не муха. Это цель. Внимательность и точность резко повысились. Аад Кибум, экономист, управляющий расширением Схипхола, провел полевые тестирования – разбрызгивание снизилось на 80%. Это сокращение времени работы уборщиц, экономия моющих средств, а главное – заметное повышение чистоты туалета в период между уборками.

Поэтому не тратьте силы, придумывая, как привлечь внимание покупателей, уговорить их что-то сделать. Подумайте о том, как можно изменить окружающую среду, чтобы желаемое действие стало интересным/более простым для клиента.

Правильно называем и описываем наше предложение

Добиться автоматического решения «куплю!» можно, используя распространенные стереотипы. Классика жанра: «Полезная еда – невкусная еда». По этой причине провалились почти все попытки известных брендов фастфуда предложить потребителям «низкокалорийную» еду с «пониженным содержанием жиров» и т. п. Представьте сами: вы заказали в ресторане еду с пометкой «Диетическое мясо. Мало калорий». Вряд ли будете ожидать пиршества вкуса. В лучшем случае скажете: «Думал(а), будет хуже. А тут – почти как настоящий».

Классический набор молодого стартапера включает слова «коворкинг» и «смузи». Заметьте – смузи. «Фруктовый коктейль» – совсем не то.

Красивые названия усиливают привлекательность. Никто из покупателей никогда не скажет: «Да, вы знаете, я предпочитаю еду с красочными названиями, потому что так вкуснее». Хотя это правда. Мы покупаем набор прилагательных, и лучше включать их в описание.

Так, в исследовании Корнелльского университета предлагались меню с «красивыми» названиями блюд («Традиционные луизианские красные бобы с рисом», «Сочное филе рыбы по-итальянски», «Нежная курочка на гриле») или с формальным уточнением ингредиентов («Красные бобы с рисом»). Результат в принципе предсказуем. Блюда с красивыми названиями заказывали чаще, их вкусовые качества оценивались выше.

Описание продукта или услуги сказывается на восприятии. На всякий случай уточню: описание должно быть дифференцированным и индивидуальным для вашей услуги, а не просто содержать слова «уникальная», «эффективная», «вкусная» и т. п.

Изменить описание – быстро и просто. А условный «свежий хлеб из домашней пекарни» звучит лучше абстрактных слов «шелковский», «крестьянский», «экстра» и т. п. В бизнесе склонны пренебрегать фреймингом названия, считая это уделом ресторанных блюд. Хотя техника работает где угодно.

Пример российского «Макдоналдса»

Человеку сложно точно сформулировать свои желания – да откуда я знаю, сколько миллилитров воды я хочу выпить? Я просто хочу пить. Поэтому за нас уже подумали. Смотрим на терминал самообслуживания «Макдоналдса». В меню можно выбрать четыре варианта колы: маленькая (250 мл), стандартная (400 мл), средняя (500 мл) и большая (750 мл).

В России читают слева направо. Для нас также более привычно, что наибольший предмет обычно располагается справа, а наименьший слева. Но крайним левым предложением, которое вы прочтете первым в терминале «Макдоналдса», будет «большая» кока-кола. Симпатичный эвфемизм, учитывая, что эта порция по объему примерно равна четырем стандартным стаканам.

Окно терминала самообслуживания «Макдоналдса»



Большой и дорогой бокал – «якорь». Вариант отвергается как экстремальный, но логичным начинает выглядеть решение выбрать следующее, компромиссное предложение. К тому же и название – «средняя кола» – говорит о его приемлемости. Более того, вам подсознательно кажется, что дальнейшие, расположенные правее варианты будут еще дороже и больше. Хотя это не так.

Чтобы увидеть «маленькую» колу, требуется сделать дополнительное движение, перелистнуть экран вправо. «Макдоналдс» усложняет интерфейс, затрудняя покупателю путь к наименее выгодному для компании варианту.

Совокупность техник позволяет управлять поведением потребителя: в итоге, скорее всего, покупается стакан объемом 500 мл, что все равно больше обычной нормы приема воды.

Использовать указанные выше эффекты можно и нужно на B2B-рынках. Здесь менеджер, ответственный за принятие решений, в еще большей степени склонен к алгоритмизации действий и выбору «среднего» варианта – это снижает риск потенциальных обвинений в будущем. Кстати, именно поэтому так сложно продвигаться молодым компаниям – даже если их продукт лучше и дешевле конкурентов.

Делаем цену привлекательной – учитываем особенности восприятия стоимости

Понятия «дорогой» или «дешевый» – это не функция цены. Это то, что в голове у потребителя. Восприятием цены можно и нужно управлять.

Указываем «все и сразу»

Платить по чуть-чуть, но за большое число составляющих аналогично медленному сдиранию пластыря. Суммы небольшие, но наблюдать, как непрерывно растет итоговый счет, – занятие малоприятное. Если вы помните, каково наблюдать, как с писком увеличивается чек на табло кассы в супермаркете, то понимаете, о чем я.

Пример грамотного ценообразования – техника продаж автомобилей. Когда вместо базовой комплектации предлагают купить пакет «стандарт» или «люкс», а не выкатывают список из сотни конкретных улучшений, заставляя платить за каждое по отдельности.

Но не рекомендую бросаться в другую крайность. Некоторые продавцы дорогих товаров предпочитают скрывать стоимость. Это я о застройщиках и автодилерах.

С одной стороны, это правильно, так как дает возможность использовать индивидуальное ценообразование. Но риск в том, что, чтобы узнать цену, покупателю нужно совершить звонок или оставить номер телефона. А это уже ресурсозатратно. У него возникают опасения, что в ближайшие дни ему станут назойливо звонить и засыпать спамом. Скрывать стоимость имеет смысл, только если вы уверены, что так поступают все конкуренты в индустрии. Да и то не всегда.

Максимально просто записываем цены

К представлению стоимости нужно относиться очень-очень внимательно. Фил Барден приводит пример тестирования трех видов написания цен в меню ресторана:

- 10€;
- 10 евро;
- 10.

Результат: заказы по меню без упоминания «евро» или «€» оказались на пять евро дороже. Без значка валюты или слова «евро» видеть цену немного легче.

Более того, Кит Коултер обнаружил зависимость между количеством слогов в числе и его воспринимаемой величиной. Чем проще число прочесть, чем оно короче – тем меньшей представляется цена для покупателя.

Ставим «зачеркнутые цены»

Лично меня раздражает вид зачеркнутых цен. Это представляется глупым и бессмысленным. Но я не прав. Давайте проведем мысленный эксперимент. Вы решили сделать себе приятное и купить солнцезащитные очки. Готовы потратить на них 5000 рублей. Две ситуации.

1. Вы нашли очки, они вам нравятся. Их цена 2000 рублей.

2. Вы нашли очки, они вам нравятся. Их цена 4700 рублей. При этом сообщается, что настоящая стоимость 8400 рублей, но до 1 мая они продаются со скидкой.

С большой долей вероятности вы не просто купите очки из второго варианта, вы еще и быстрее примете решение о покупке и будете больше довольны выбором. Поэтому надо:

- знать «размер кошелька» покупателя, который он готов потратить на ваш продукт;
- показывать «начальную цену». Она служит «якорем», благодаря которому цена со скидкой кажется еще ниже.

Так что насчет зачеркнутых старых цен – люди понимают, что их обманывают, но ощущение выгодной сделки все равно остается. Упрощая – покупатели с большей вероятностью приобретут товар

за 4000 рублей, если видят рядом надпись «обычная цена – 4800 рублей», чем ту же вещь за 3900 рублей, но без упоминания «стандартной» цены.

Зрительно разносим старую и новую цену как можно дальше

Покажите что-нибудь большое. Прямо во-о-о-о-от такое. Для этого вы разведете руки в сторону. А не по вертикали.

Представьте мысленно первые пять цифр вашего номера телефона. Вы видите их выстроившимися в линию. А не по вертикали. Потому что когда мы учились считать, то читали числа тоже по горизонтали.

Кит Коултер связал все вместе. Скидка кажется покупателю тем большей, чем дальше друг от друга находятся «прежняя» и «новая» цена (в пределах разумного). То есть зрительно разводим цены на ценниках/рекламных плакатах по горизонтали.

Используем эффект фрейминга – пишем дробные цены...

Последние десятилетия маркетологи любят цены в стиле 299,99. Да, это предпочтительнее, чем 300,00. Но выглядит странно. Доверие выше к ценам с дробными нестандартными делениями, к примеру 286,7. Такая цена выглядит реалистичнее – создается впечатление, что компания определила минимальную стоимость.

Точные цифры привлекают внимание. Если ваш клиент предложит позвонить ему в 12.52, вы отнесетесь к этому серьезнее, чем при словах «набери около часа». Более того, исходя из этой информации вы начнете строить предположения о его характере. И скорее всего, представите его хоть и педантом, но деловым и занятым человеком.

...или с девяткой на конце

«Глупые» девятки на конце тоже работают. Особенно в случае спонтанных покупок, не слишком значимых для потребителя.

Уильям Паундстоун приводит исследование компании, торгующей женской одеждой. Трём группам клиентов был разослан одинаковый каталог. Единственное отличие – цена одного товара, она составляла 34, 39 и 44 доллара. И да. Одежду ценой в 39 долларов купили почти на 25% больше клиентов, чем в случае, когда ее стоимость равнялась 34 долларам.

В данном случае девятка на конце выступает привычным для мозга сигналом – «дешево». После чего следует автоматическое решение о покупке.

Вводим референсную цену

Как я писал в предыдущей главе – покупатель все равно будет сравнивать вашу цену с другими предложениями, хочет того компания или нет. Но кто его знает, с чем именно будет сопоставлять предложение мозг потребителя, оставленный без присмотра? Не дай бог, с дешевыми аналогами. Поэтому задача бизнеса – перехватить инициативу и самостоятельно установить «правильные варианты» для сравнения.

Не обязательно сравнивать свое предложение с аналогами прямых конкурентов. Пара примеров от Жива Кармона: IKEA сопоставляет стоимость кофемашины и стоимость парковки; New York Times, будучи одной из самых дорогих газет, сравнивает стоимость номера с мороженым.

Восприятие цены – эффект референса



Референсное сравнение может быть и с собственным товаром. На рисунке – вендинговый аппарат в Японии. В нем помещены две одинаковые по стоимости, но разные по размеру банки с Coca-Cola. Покупая большую колу за те же деньги, потребитель чувствует: «Да! Я их сделал! Я обманул систему!» Хотя на самом деле все немного наоборот. Главное – что он купил колу.

Восприятие цены – референс с собственным продуктом



Объясняем изменение цен...

Люди ненавидят, когда их обманывают. Изменения в ценах надо объяснять – иначе потребитель думает, что с ним поступают нечестно. Поэтому мы так болезненно реагируем на повышение цен на цветы 8 марта и 1 сентября. Воспринимаем ситуацию как стремление воспользоваться нашим беззащитным положением и заработать на нас. Это обидно, и мы негодуем.

Интересно, что стремление к справедливости – эволюционный феномен. В эксперименте Франса де Ваала обезьянка спокойна, когда за выполнение задания получает огурец. Спокойна, когда остальные тоже зарабатывают огурцы. Но когда видит, что другие за ту же самую работу получают виноград, – впадает в бешенство. Выбрасывает свои огурцы, хотя могла бы их съесть.

Подытоживая – высокие цены воспринимаются в штыки, если компания не докажет, что ее расходы возросли. К примеру, объяс-

нит, что 8 марта она не торгует цветами штучно, а из-за высокого спроса продает только готовые композиции, чья цена всегда выше. К тому же клиент не может сравнить текущие цены со вчерашними или ценами конкурентов – композиции, в отличие от одного цветка, не имеют стандартного состава и стоимости.

...если оно заметно для покупателей

Представьте, что вы в комнате, освещенной люстрой из двух лампочек. К ним добавили третью. В комнате станет значительно светлее. Но если люстра будет состоять из 12 лампочек и к ним добавится еще одна – вы едва ли вообще заметите изменение освещенности. Хотя и в первом, и во втором случаях яркость увеличивалась на одну и ту же величину.

Интенсивность ощущений подчиняется закону Вебера – Фехнера. В нем есть слово «логарифм», поэтому приводить его здесь не буду. Надеюсь, идея с лампочками понятна.

Для нас важно, что изменения цены в пределах 10% можно проводить относительно безболезненно – вероятность вопросов или недовольства покупателей мала.

Снимаем боль оплаты

Когда люди расстаются с деньгами, в мозге активизируются те же зоны, что и при физической боли. Поэтому с деньгами действительно больно расставаться. В самом прямом смысле.

Как-то раз Дражен Прелеч и Дункан Симестер устроили закрытый аукцион – разыгрывались билеты на спортивное соревнование. Половине участников сказали, что билет необходимо оплатить наличными. Другой – что кредитной картой.

Те, кто использовал кредитку, в среднем платили сумму в два раза больше. По сути, это значит, что психологическая стоимость бакса на кредитной карте равна 50 центам «настоящего», бумажного доллара.

По крайней мере, была равна.

Хотя многие до сих пор ссылаются на этот эксперимент и на аналогичные исследования, мир все же изменился.

Действительно, использование карты снижает боль оплаты. Мы не достаем денег, не видим, как в кошельке уменьшается их ко-

личество. Но раньше отчетность по кредитной карте приходила раз в месяц по почте. А теперь у нас есть смартфоны, незамедлительно показывающие изменение баланса на счете. Да, это циферки на экране. И их вид печалит нас слабее, чем передача реальных денег. Но все же печалит.

Так что для бизнеса по-прежнему актуален поиск возможности скрыть, смягчить момент расставания с деньгами. Бесконтактная оплата с телефонов — хорошо. (Кстати, в исследовании Марии Цераволло в 2019 году особой разницы в психологии оплаты с карты или смартфона не нашли). Использовать браслет или фишки — еще лучше.

А вообще — используйте опыт топовых магазинов. Отвлекайте покупателя, приступившего к оплате, вопросами о погоде, семье, детях. Внимание клиента переключается и процесс передачи денег проходит менее болезненно.

Связываем цену и качество

Известный стереотип «дороже — значит лучше» действительно работает. Но не для всех типов продуктов. Как сигнал качества стоимость выступает, если в отрасли принят широкий диапазон цен. Вино в магазине у дома стоит от сотен до тысяч рублей, и здесь для потребителя высокая стоимость будет ассоциироваться с качеством. Классический пример — феномен Chivas Scotch Whiskey. Объемы продаж резко возросли после того, как была установлена цена, существенно превышающая цены конкурирующих марок. Характерно, что сам по себе продукт несколько не изменился.

Для случаев, когда покупатель может легко рассчитать ценность предложения и сравнить его с предложениями конкурентов, качество продукции определяет цену. В ситуации, когда ценность продукта неясна, ее сложно понять — цена начинает определять качество. К примеру, определить справедливую стоимость работы кардиоваскулярного хирурга и к тому же проверить качество его услуг до операции (и даже сразу после) — мягко говоря, затруднительно. Принцип «дорого — значит качественно» работает именно для такого рода продуктов.

Находим и демонстрируем сигналы качества

Как-то раз американский бихевиорист Беррес Скиннер поместил голубей в клетку с кормушкой, куда в случайном порядке насыпалась пища.

Птицы способны, наблюдательны и умны. Они запоминали движения, которые делали перед тем, как появлялся корм, и стали их повторять. Кто-то вытягивал голову в угол, кто-то кружился по клетке. На появление пищи действия никак не влияли, но птиц это не смущало. Так формируются голубиные предрассудки, ошибочная интуитивная связь между не связанными событиями.

В аналогичном эксперименте Грегори Вагнера и Эдварда Морриса с детьми происходило то же самое. Клоун выплевывал шарики, за которые дети получали игрушку. У 75% детей выработались ритуалы: они корчили гримасы, трогали клоуна за лицо, улыбались, целовали в нос и т.п. Взрослые в другом эксперименте, пытаясь получить игровые баллы, также придумывали схемы нажатия на бутафорские рычаги.

Такого рода предрассудки формируются благодаря простой когнитивной ошибке. И люди, и голуби склонны думать «произошло после этого – значит, по причине этого».

Рассчитывать на то, что покупатель будет искать объективные причинно-следственные связи, не стоит. У него все проще: «Нажал на кнопку – не работает – плохая программа». Клиенту безразлично, что программа несовместима с его антивирусом, не способна идти на слабом процессоре и что все предостережения написаны в инструкции. Компания осведомлена о своем продукте. Сотрудники досконально в нем разбираются. А вот потребители строят собственные гипотезы о его качестве и видят несуществующие причинно-следственные связи.

Эти гипотезы надо знать, так как они редко опираются на реальное положение дел. Именно благодаря ложным корреляциям в сознании потребителей объективно худшие продукты демонстрируют лучшие показатели в продажах.

Чарльз Дахигг приводит пример: на протяжении 100 лет практически во всех зубных пастах присутствуют вещества, вызывающие ощущение прохлады и легкого покалывания во рту.

Изначально они входили в состав «Пепсодента» – первой зубной пасты, завоевавшей рынок США. Их ввели просто для вкуса свежести.

Но, говоря начистоту, особого эффекта от разовой чистки зубов вы не увидите. А вот покалывание – то небольшое, что действительно ощущают люди, чистящие зубы. Потребители стали обращать на него внимание. Забыл почистить зубы – недостает ощущения покалывания. Дальше больше – без этого ощущения зубы кажутся недостаточно чистыми.

Другой пример из ванной комнаты. Шампуням необязательно пениться. Ингредиенты для пены добавляют специально. Так как люди предвкушают и ждут ее появления. И по ней оценивают качество. Уверяю, если шампунь не будет пениться, вы решите, что вам продали брак.

Потребителю нужен сигнал, что он купил хороший продукт, все сделал правильно, товар работает как надо. Но в большинстве случаев у него нет знаний для хоть сколь-нибудь квалифицированного определения качества товара или услуги. Будучи не в состоянии дать объективную оценку, **потребитель начинает полагаться на легкие и измеримые сигналы, которые, как он верит, говорят о высоком качестве.**

Эти сигналы оказывают непропорционально большое влияние на итоговое решение покупателя. Ими очень легко управлять, но крайне сложно обнаружить.

Рыба в вакуумной упаковке и рыба на льду. Какая из них более свежая? Кто его знает. Если рыба лежит на льду, это не говорит о ее свежести. Но покупатель редко задает себе такие вопросы. Большинство сигналов качества работают на бессознательном уровне в виде эвристик, сокращающих время и усилия при процессе выбора.

Некоторые сигналы качества широко известны производителям, и они включены в наш повседневный потребительский опыт. Жидкость для чистки стекол – почти всегда голубого цвета. Качество продуктов оценивается по внешнему виду секции с фруктами и овощами. Они должны быть, а точнее должны выглядеть, свежими. Именно поэтому прилавки с овощами и фруктами обычно находятся рядом со входом, чтобы покупатель мог сразу определить качество продукции магазина.

Ключевое отличие сигналов качества – покупатель может быстро и легко проверить их лично. А вот дать объективную оценку продукту или услуге – нет. Посетителю автомастерской сложно оценить качество будущего ремонта. Поэтому он выстраивает корреляцию

между чистотой пола и качеством ремонта и начинает в нее верить: «чистый пол говорит о качественном обслуживании».

Инженеры люксовых автомобилей обращают особое внимание на звуки щелчка закрытия дверей и опускающихся стекол – они свидетельствуют о высоком классе машины. Некоторые марки подают звук двигателя через аудиосистему. Наличие джакузи повышает стоимость дома, хотя в действительности им практически не пользуются. Поэтому джакузи – одна из немногих вещей интерьера, чья стоимость «отбивается» при продаже квартиры.

Однако **если вы решите прибегнуть к использованию ложных конкурентных преимуществ – используйте стратегию манящего краба**. Если ему оторвать большую клешню, на ее месте вырастет новая, такого же размера, но значительно слабее. Краб точно так же злобно размахивает ей, пытаясь напугать соперников. Просто реальных драк теперь избегает.

Для того чтобы найти собственный сигнал качества, подумайте над следующими вопросами.

- Может ли покупатель объективно оценить качество?
- Будет ли он оценивать качество сознательно или бессознательно?
- Сколько времени покажется покупателю разумным потратить на оценку качества?
- Что за причина ляжет в основу его рассуждений?

Последний вопрос самый сложный. **Люди отлично отвечают на вопрос «нравится – не нравится», но крайне плохо на вопрос «почему»**. Пытаясь улучшить потребительский опыт клиента, спрашивать напрямую бесполезно.

Что потребители хотят от батареек? Чтобы они работали дольше. Никакого другого ответа, проводя опросы, вы не добьетесь. Duracell предложил неожиданное решение, сделав «линию жизни». Теперь потребители могли узнать, сколько еще будут работать батарейки. Их срок жизни не стал больше. Но компания сняла действительно волнующий людей факт – неизвестность будущего. Знание остатка заряда дало покупателям возможность планировать свои действия.

В аэропорту Хьюстона пассажиры жаловались на потерю времени после прилета из-за долгого ожидания багажа. Решение «в лоб» – ускорить выдачу багажа. Что дорого, а часто и невозможно.

Вместо этого был искусственно удлинен путь пассажиров от самолета до ленты выдачи багажа. Среднее время нахождения в терминале увеличилось. Но удовлетворенность людей повысилась. Так как на самом деле пассажиров беспокоил не сам факт ожидания, а «бесцельность» потраченного времени. Получить ответ о сигналах качества от самих клиентов практически невозможно. Единственный способ – эксперимент или наблюдение.

Завершая главу, хочу сказать несколько слов об этичности влияния на выбор потребителя. Если у потребителя мало опыта и информации, а результат покупки очевиден не сразу – подталкивать к правильному выбору скорее этично.

Допускать, что люди принимают наилучшее решение, отвечающее их интересам, только когда они свободны от чужого мнения, не совсем верно. Представьте, что вам нужно вести машину. Первый раз в жизни. Ничего хорошего из этого не выйдет, так как вы не знаете правил и будете действовать наобум. Подсказки со стороны учителя улучшат ситуацию.

Так и для рядового потребителя – многие сферы совершенно незнакомы. И он вынужден взаимодействовать с опытными профессионалами, которые пытаются ему что-нибудь продать.

Случаи, когда психология применяется для продажи товара, который не нужен или не подходит клиенту, я даже не хочу рассматривать. Здесь дело даже не в этичности, а в отсутствии бизнес-логики. Обмануть и заставить клиента купить можно, но больше вы его не увидите. Такой подход работает в мошеннических схемах, при торговле контрафактом фирмами-однодневками, но для нормального бизнеса он губителен.

Используем психологию – убеждаем покупателя в правильности выбора

Включаем факторы социального влияния

У компании есть преимущество – она постоянно думает, как повлиять на выбор потребителя. А вот людей, окончивших курсы «профессиональных покупателей», я пока еще не встречал. Поэтому поведением клиентов можно манипулировать. И самый простой способ – использование социальных норм.

Большинство впечатлений и мыслей возникает в сознании без всякого понимания для нас, а почему они, собственно говоря, возникли. Техники социального влияния работают как раз в этой области – подталкивая нас к совершению быстрых и импульсивных действий. Роберт Чалдини систематизировал основные типы манипуляций на основе социальных норм. Они дешевы в использовании, но научиться применять их правильно – крайне сложно.

Человек склонен купить/уступить/ согласиться с теми, кто

...ПОВЫШАЕТ ЕГО СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС

Сколько стоит ваш телефон? А микроволновка у вас дома? Топовые модели сотовых и СВЧ-печей стоят примерно одинаково. Но, скорее всего, за телефон вы заплатили в разы больше, чем за микроволновку.

Справедливая цена, которую готов отдать потребитель, зависит от множества факторов. Один из них, по словам Дэна Ариэли, – вклад приобретаемого продукта в то, как нас видят окружающие. Если про-

дукт подчеркивает позитивные черты нашего образа в глазах других людей — мы готовы отдать за него значительно больше денег.

Вряд ли множество людей увидят вашу микроволновку. А уж количество восхитившихся ее дизайном и вашим вкусом будет стремиться к нулю. Поэтому маржинальность продуктов, «рассказывающих» о хозяине — гоночных тачек, аксессуаров, драгоценностей, — значительно выше среднерыночной. Надо придумывать и включать «социальную составляющую» в продвижение продукта.

...ХОРОШО ВЫГЛЯДИТ

Если кто-то хорошо выглядит, мы автоматически начинаем предполагать наличие у него или нее других положительных черт: честности, юмора, надежности и так далее. Наиболее активно эта механика работает на стадии знакомства. Хочется получить максимально подробный портрет человека, но доступная информация ограничивается только внешним видом. И мы начинаем строить гипотезы.

О значимости первого впечатления говорят постоянно. Но люди все равно недооценивают, насколько это серьезно. Изменить первое впечатление крайне сложно — даже если у вас будет такой шанс.

Налини Амбади и Роберт Розенталь поставили следующий эксперимент. Одна группа студентов училась у профессора на протяжении всего семестра, другая видела его в течение десяти секунд. В видеоролике. Без звука. Мнение о преподавателе, которое дали студенты спустя полгода после обучения, совпало с первым впечатлением студентов, сформированным за десять секунд просмотра. Поэтому помним: мы — это то, как мы выглядим. Или как минимум — что на нас надето.

На всякий случай напишу прямо — хорошо может выглядеть не только продавец, но и сайт компании или косметический салон.

...СРАЗУ НАМ ПОНРАВИЛСЯ

Развивая тему первого впечатления, начнем с эксперимента Мирона Ротбарта и Памелы Бирелл. Они исследовали физиогномику — определение характера исходя из анализа внешних черт лица. В качестве объекта давали фотографию Курта Уолдена, поясняя испытуемым, что