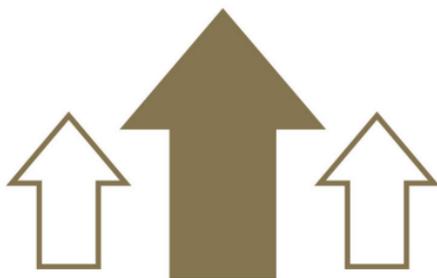


**НИКОЛАЙ МОЛЧАНОВ**

БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ, ПАРТНЕР ELDEY CONSULTING  
ЧЛЕН СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИЙ ИЗ СПИСКА ТОП-500 РФ (FORBES RUSSIA)

# **ДРАЙВЕРЫ РОСТА**



**КАК СРЕДНЕЙ КОМПАНИИ СТАТЬ ГИГАНТОМ**

# Николай Викторович Молчанов

## Драйверы роста

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=43415580](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43415580)*

*Драйверы роста. Как средней компании стать гигантом: Эксмо;*

*Москва; 2019*

*ISBN 978-5-04-097176-3*

### **Аннотация**

Набор техник для роста: выручки, капитализации, ценности и эффективности бизнеса. Готовые инструменты, которые позволят получить результат «здесь и сейчас». Сразу. А также план пересборки бизнеса для полномасштабной прокачки и масштабирования.

# Содержание

Часть I	7
1. Используем психологию – Подводим потребителя к нужному нам выбору	7
Структурируем продуктовую линейку	7
Определяем «установку по умолчанию»	8
Вводим объекты для сравнения	10
Окружаем «нужный» вариант точками экстремума	12
Бросаем «якорь»	13
Делаем «нужный» вариант похожим на наиболее престижный	14
Убираем лишние варианты	15
Предъявляем «нужный» вариант в правильной последовательности	17
Облегчаем принятие нужного решения	19
Правильно называем и описываем наше предложение	20
Пример российского Макдоналдса	21
Делаем цену привлекательной – учитываем особенности восприятия стоимости	23
Максимально просто записываем цены	24
Ставим «зачеркнутые цены»	24
Зрительно разносим старую и новую	25

цену как можно дальше	
Используем эффект фрейминга – пишем дробные цены...	26
...или с девяткой на конце	27
Вводим референсную цену	27
Объясняем изменение цен...	29
...если оно заметно для покупателей	30
Снимаем боль оплаты	31
Связываем цену и качество	31
Находим и демонстрируем сигналы качества	32
Конец ознакомительного фрагмента.	34

# Николай Молчанов

## Драйверы роста

### *Как средней компании стать гигантом*

© Текст. Николай Молчанов, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

\* \* \*

*Любимым маме и папе*

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)*

# **Часть I**

## **Одерживаем быстрые победы – повышаем прибыль**

### **1. 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.

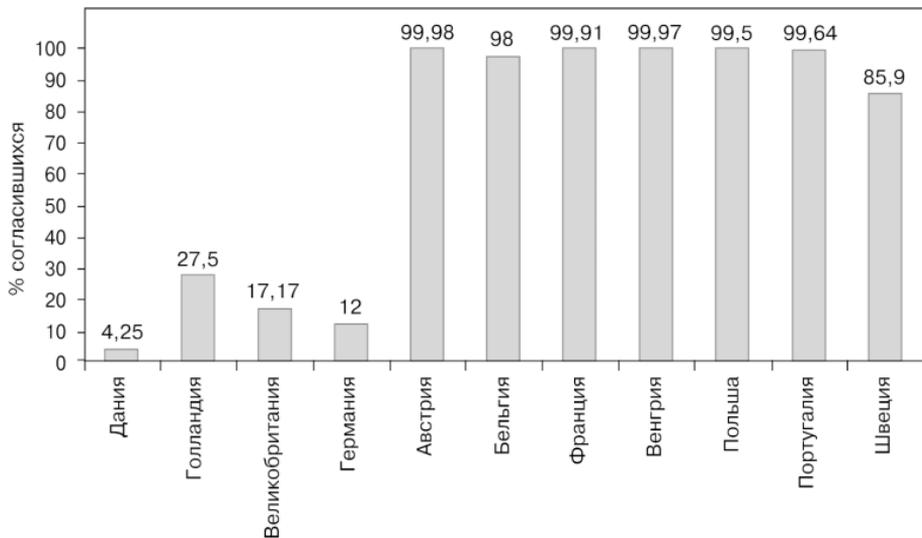
Большинство людей не знают, чего они хотят, пока не увидят это в контексте. Да что говорить о выборе в магазине – порой мы даже не знаем, что делать со своей жизнью – по-

ка 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 %?

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



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 %.

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.

~

Большинство людей не знают, чего они хотят, пока

не увидят это в контексте.

~

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.

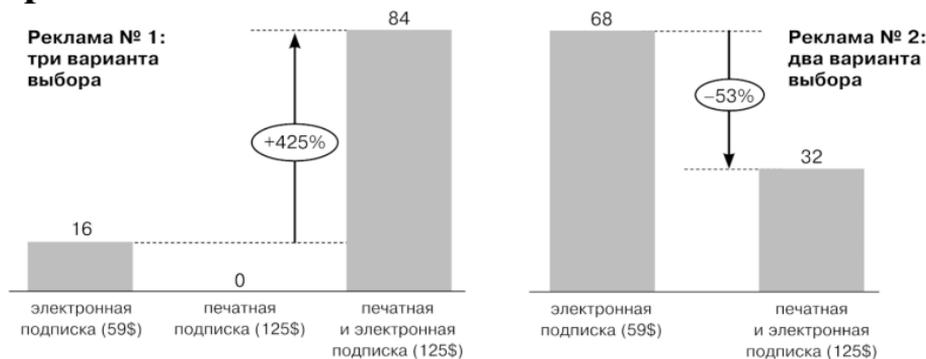
## **Вводим объекты для сравнения**

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 пред-

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

## Влияние вариантов выбора на принятие решения потребителем



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 5 000 рублей за бутылку может показаться дорогим, но на его фоне предложение стоимостью в 2 300 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 ча-

сто. 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 содержался 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.

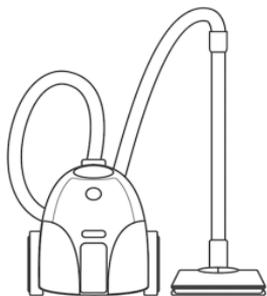
Цена продукта, отношение к нему потребителей оставались неизменными. А выручка выросла вдвое. Поэтому – контролируем, о чем думает клиент в начале потребительского путешествия.

## **Делаем «нужный» вариант похожим на наиболее престижный**

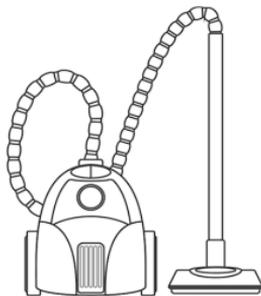
Внешняя схожесть продуктов убивает сразу двух зайцев. Во-первых, потребитель получает дополнительное подтверждение, что «средний» вариант не так уж плох. Во-вторых, люди стремятся сравнивать то, что легко сравнимо, и избегать процессов, требующих раздумий. Если один товар выполнен в стиле классика, а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

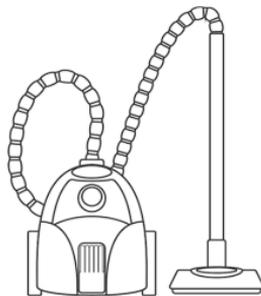
### **Внешняя схожесть упрощает выбор**



10 999 руб.



19 899 руб.



34 899 руб.

## 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.

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 6 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.

**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

## 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. Главная идея: предшествовавший опыт меняет наше отношение к текущим событиям.

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».

Так, в исследовании Корнелльского университета предлагались меню с «красивым» названием 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 Макдоналдс

110,00



кока-кола  
большая  
0,75 л

70,00



кока-кола  
средняя  
0,5 л

60,00



кока-кола  
маленькая  
0,4 л

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.

## **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 5 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 5 000 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 руб.», 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 вооооот 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 малозначимых покупок, не слишком значимых для потребителя.

Уильям Паундстоун приводит исследование компании, торгующей женской одеждой. Трем 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.

~

Предшествовавший опыт меняет наше отношение к текущим событиям.

~

# Восприятие цены – референс с собственным продуктом

*Coca-Cola*



## 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 Вааля 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, объяснит, 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 ве-

личину.

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 отдают деньги, в мозге активизируются те же зоны, что и при физической боли. Выражение «боль расставания с деньгами» вовсе не фигурально.

Поэтому бизнес рад растущей популярности карточек, а тем более бесконтактных способов оплаты с телефонов или браслетов. В ходе оплаты, особенно наличными, используйте опыт топовых магазинов, где продавцы отвлекают покупателя, доставшего бумажник, вопросами о погоде, семье, детях. Внимание клиента переключается с темы денег, и процесс оплаты проходит для него 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**

Мы ищем закономерности там, где их нет. Это эвристика репрезентативности. Если вы пять раз подряд выбросите монетку и она упадет «решкой» вверх, то скорее поставите на то, что при шестой попытке выпадет «орел». Хотя вероятности отдельных бросков не связаны между собой.

Именно здесь проходит водораздел между компаниями

и потребителями. Компания осведомлена о своем продукте. Сотрудники досконально в нем разбираются. А **«неквалифицированные» потребители строят собственные гипотезы о качестве продукта. 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 ста 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.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.