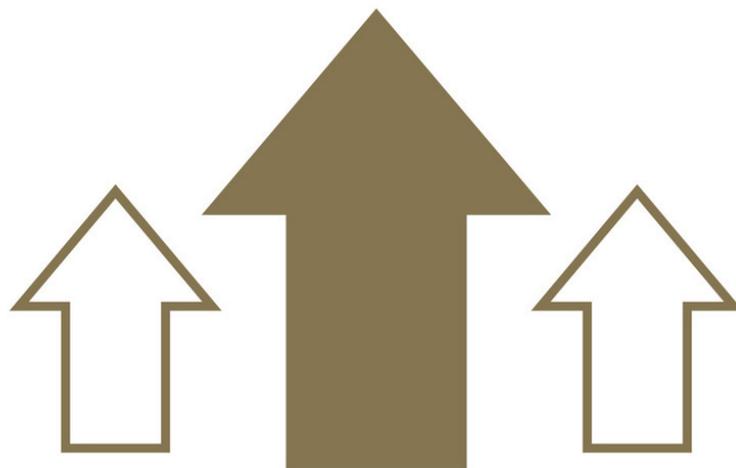


НИКОЛАЙ МОЛЧАНОВ

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

ДРАЙВЕРЫ РОСТА



КАК СРЕДНЕЙ КОМПАНИИ СТАТЬ ГИГАНТОМ

Николай Молчанов
Драйверы роста

«ЭКСМО»

2019

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Молчанов Н. В.

Драйверы роста / Н. В. Молчанов — «Эксмо», 2019

ISBN 978-5-04-097176-3

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.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-097176-3

© Молчанов Н. В., 2019
© Эксмо, 2019

Содержание

Часть I	7
1. Используем психологию – Подводим потребителя к нужному нам выбору	7
Структурируем продуктовую линейку	7
Определяем «установку по умолчанию»	7
Вводим объекты для сравнения	8
Окружаем «нужный» вариант точками экстремума	9
Бросаем «якорь»	9
Делаем «нужный» вариант похожим на наиболее престижный	10
Убираем лишние варианты	10
Предъявляем «нужный» вариант в правильной последовательности	11
Облегчаем принятие нужного решения	12
Правильно называем и описываем наше предложение	12
Пример российского Макдоналдса	13
Делаем цену привлекательной – учитываем особенности восприятия стоимости	14
Максимально просто записываем цены	14
Ставим «зачеркнутые цены»	14
Зрительно разносим старую и новую цену как можно дальше	14
Используем эффект фрейминга – пишем дробные цены...	15
...или с девяткой на конце	15
Вводим референсную цену	15
Объясняем изменение цен...	16
...если оно заметно для покупателей	17
Снимаем боль оплаты	17
Связываем цену и качество	17
Находим и демонстрируем сигналы качества	17
2. Используем психологию – Убеждаем покупателя в правильности выбора	20
Включаем факторы социального влияния	20
Человек склонен купить/уступить/согласиться с теми, кто	20
Пример факторов социального влияния в интернет-коммерции	25
Используем эффективную структуру и приемы коммуникации с клиентами	27
Перечислить все преимущества	27
Фокус на точках отличия	27
Резонирующий фокус	28
Акцентируем внимание не только на преимуществах покупки, но и на угрозах в случае отказа от нее	29

Демонстрируем заботу об интересах клиента, а не компании	29
Допустимая доля «творческих преувеличений» – примерно 20 %	29
Пиковый момент и завершение общения – исключительно на позитивной ноте	30
Создаем убедительные сообщения	30
Конец ознакомительного фрагмента.	32

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 казалась 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

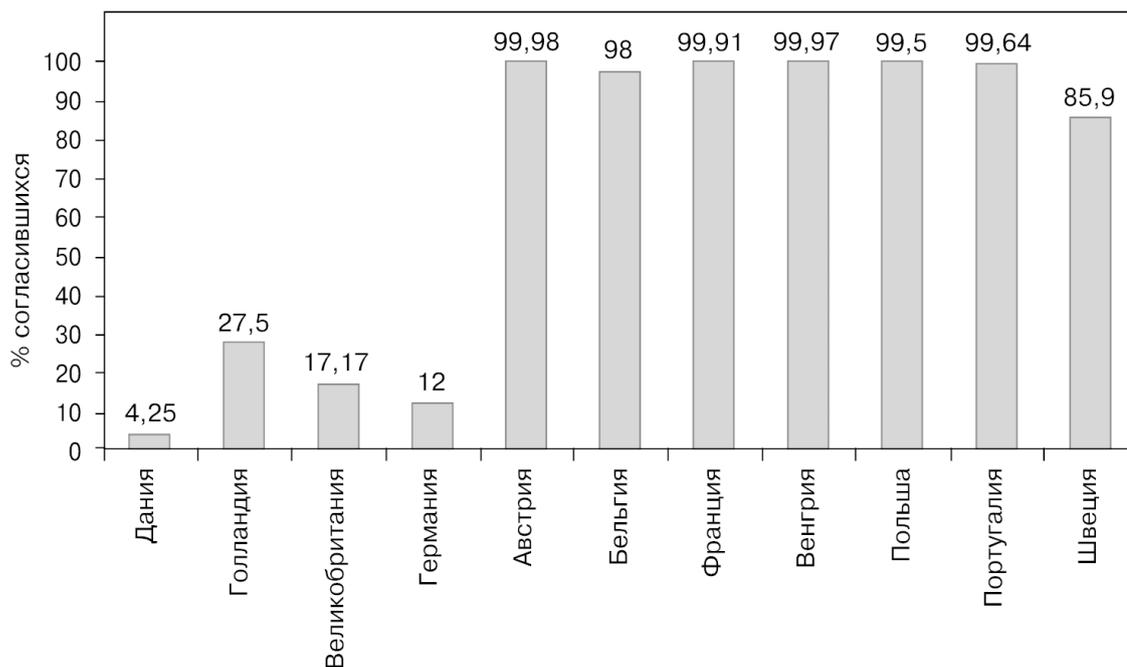
Принято считать, что принятию правильных решений мешают эмоции. Это не совсем так. Мы ошибаемся просто потому, что в самом механизме нашего мышления заложены ошибки. Раздел англоязычной Википедии «перечень когнитивных ошибок» включает в себя 181 пункт. Разум дает сбои. Используя эти сбои, можно управлять 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 – 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 %?

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.
 ~

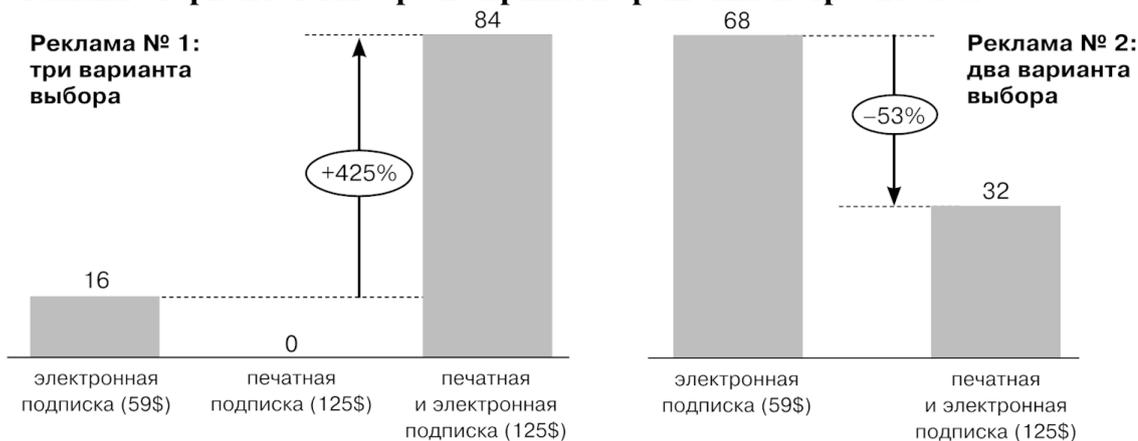
Поэтому в продуктовую линейку обязательно включите «оптимальный вариант», предлагающийся по умолчанию. Именно он должен быть наиболее прибыльным для компании и как раз для его продвижения формируется остальная продуктовая линейка.

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 предпочтут 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 – сделал 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 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



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 купивших мороженое 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	70,00	60,00
		
кока-кола большая 0,75 л	кока-кола средняя 0,5 л	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 воооооот 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: ИКЕА сопоставляет стоимость кофемашины и стоимость парковки; New York Times, будучи одной из самых дорогих газет, сравнивает стоимость номера с мороженым.

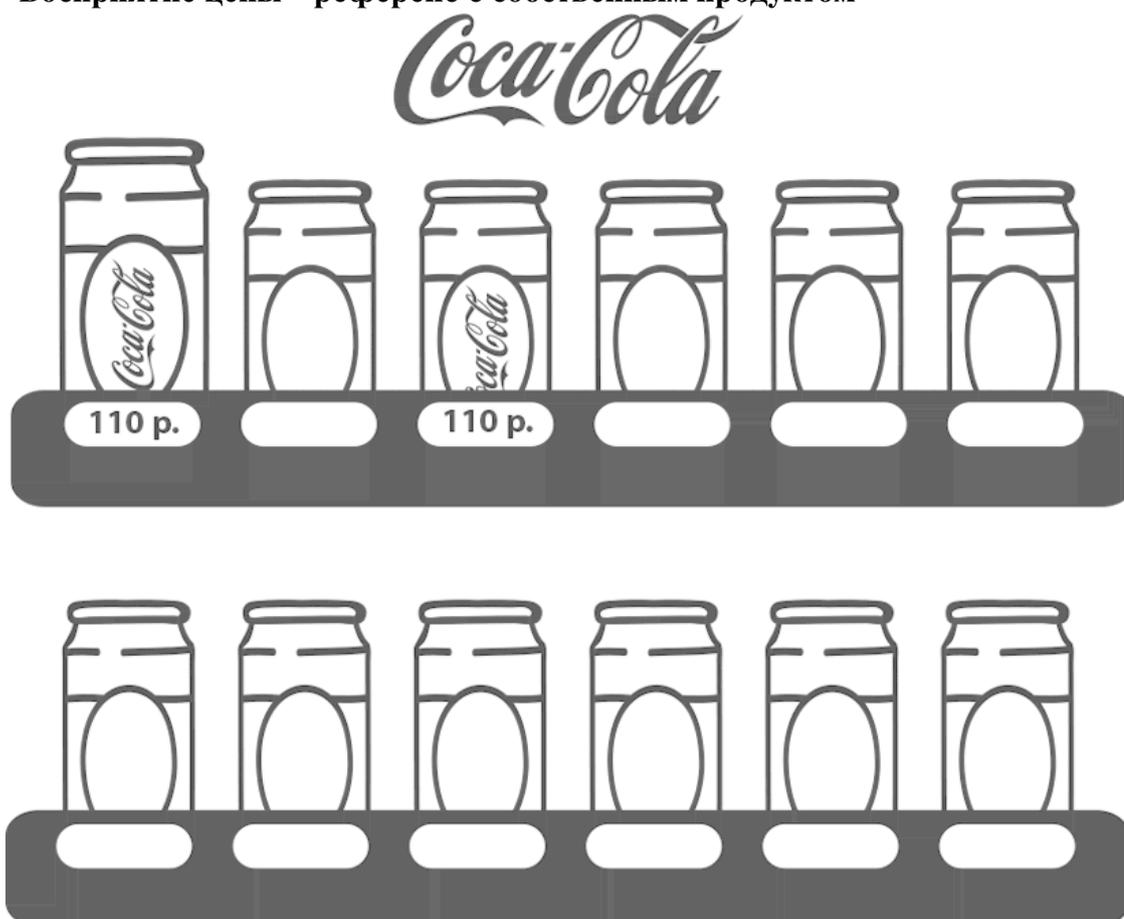
Восприятие цены – эффект референса



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



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 кли-

ент 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 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.

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 находится 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.

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.

2. 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 продукт 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 спу-

стя 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.

...УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО ОБЛАДАЕТ ДЕФИЦИТНЫМ ТОВАРОМ

Сложность получить желаемое значительно увеличивает его ценность. И заставляет прилагать намного больше усилий для его достижения.

Если покупатель понимает, что ему что-то недоступно, то незамедлительно обращает на это внимание. Сумка Hermes может стоить несколько тысяч фунтов и быть доставлена только спустя два года после заказа. Как вы понимаете, это не потому, что производственные мощности Hermes не в состоянии выпускать нужное количество сумок. Аналогичным способом население Европы в свое время приучали к картошке. Только тогда, когда крестьянам было сказано, что картошка – собственность государства, а поля огорожены и взяты под охрану, картошку стали незамедлительно воровать, есть и выращивать для себя.

С использованием техники дефицита мы ежедневно сталкиваемся в Интернете. Сайт по бронированию настойчиво предупреждает, что осталось всего несколько номеров. Надпись на купоне показывает, как быстро истекает срок его действия. Дедлайны, ограниченные по количеству предложения, – принцип дефицита вгоняет нас в состояние легкой паники: «надо брать, а то не успею» – и толкает к совершению импульсивных покупок.

...ЗАРУЧИЛСЯ ЕГО ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫМ СОГЛАСИЕМ

Человеку важно, чтобы его убеждения, мысли и поведение были согласованы друг с другом. Люди стараются вести себя в соответствии с принятыми ранее обязательствами. Если о чем-то объявлено во всеуслышание, в присутствии свидетелей, то повести себя наперекор сказанному будет сложно – даже спустя некоторое время.

Есть чудесный пример от хитроумных американских производителей детских игрушек. Декабрь – месяц покупки подарков. После него идет резкий спад – родители обходят магазины стороной до конца зимы. Помимо неравномерной загрузки, это ведет к каннибализации выручки – основная часть продаж делается в сезон самых высоких скидок.

Но было найдено элегантное решение. Итак, наступает декабрь. В детских передачах стартует активная рекламная кампания новой и очень привлекательной линейки игрушек. Малыши просят купить, на Новый год дарить все равно что-то надо, родители соглашаются, и Деду Морозу уходит соответствующее письмо.

А дальше начинается волшебство. Придя в магазин, родители узнают, что игрушек завезли мало и они уже кончились. Будут еще, но не раньше, чем через три недели. Праздник не может пройти без подарков, поэтому ребенку покупается другая игрушка. Малыш рад. Но у детей своя логика: другой подарок – это хорошо, но Дед Мороз обещал принести вполне конкретную игрушку. Поэтому в январе родители идут в магазин и покупают обещанное. По полной стоимости. В месяц повсеместного спада продаж.

...ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫБРАТЬ «МЕНЬШЕЕ ИЗ ЗОЛ»

Мало того что предварительное согласие ведет к последующим уступкам. Забавно, что и первоначальный отказ может стать стимулом к дальнейшему согласию. Так работает принцип

«меньшего из зол». Сначала нам предлагают купить что-то дорогое, а когда мы отказываемся, делают более умеренное предложение.

Представьте ситуацию: вам предлагают приобрести дорогую технику. Вы отказываетесь. Продавец: «Может, хотя бы возьмете батарейки для пульта? Ведь их вечно не хватает...» Вероятность того, что, отказав в первый раз, вы согласитесь во второй, достаточно велика. Вы чувствуете, что вам уступили, не став настаивать и убеждать. У вас рождается потребность отблагодарить, купив что-нибудь взамен.

...ПОХОЖ НА НАС

Нам нравятся люди, которые разделяют наши интересы, мнения или похожи на нас по чертам характера.

Бессознательно мы склонны доверять людям «своего круга». Незнакомых людей мы относим к «нашему кругу» по самому доступному для наблюдения параметру – одежде. Именно этим уже давно пользуются мошенники. Возможно, вы сталкивались с ситуацией, когда прилично одетый человек или семейная пара просили у вас деньги на улице, аргументируя это какой-нибудь затруднительной ситуацией. Их шансы получить деньги «на проезд» значительно выше, чем у классического бездомного. Более того, скорее всего вы дадите им в разы больше, чем обычным попрошайкам.

В Интернете маркерами отличий выступают язык, композиция сайта, фото и элементы дизайна. Формируя привлекательность для своей целевой аудитории, они одновременно отпугивают чужую.

...ОБЛАДАЕТ АВТОРИТЕТОМ

Однажды Роберт Арди решил изменить пищевые вкусы обезьян. В одной стае их приучали к пшенице, предлагая злак только молодым особям с низким социальным статусом. Через полтора года к новому продукту привык 51 % обезьян. Во второй стае новую пищу сначала дали лидеру. Через четыре часа пшеницу уже ела вся стая.

С детства нам прививается идея о правильности повиновения. Мы должны слушаться родителей и учителей. Более широко – всех взрослых, потому что они старше. В результате – для нас норма повиноваться авторитету.

Стратегия подчинения авторитету в целом разумна. Выгоднее слушаться тех, кто разбирается в предмете, обладает большей информацией. Проблема в том, что у нас нет времени на проверку объективности статуса эксперта. Поэтому авторитет признается за теми, кто обладает званием (а его легко получить или придумать), «правильной» одеждой и специфическими атрибутами – своими для каждой профессии / роли. Если они есть – вам будут верить.

В эксперименте Уилсона один и тот же актер был представлен разным группам людей как «студент», «лаборант» и «профессор» из Оксфорда. Затем участников попросили оценить его рост. Когда актера представляли в качестве «профессора», он выглядел на 12 сантиметров выше, чем в роли «студента». Если статус эксперта обманывает наше зрение, он обманет и наше мышление.

...ПОЛЬЗУЕТСЯ ПОПУЛЯРНОСТЬЮ СРЕДИ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

Мы склонны делать то же самое, что и все остальные люди. Нам нравится, когда наши действия одобряются и разделяются другими. Говоря проще – мы скорее пойдем в тот ресторан, где уже сидит много людей, чем в пустой.

Чтобы получить необходимый эффект, достаточно продемонстрировать, что точка зрения популярна в обществе. Именно поэтому в стандартный комплект landing page входит раздел «наши благодарные клиенты». Нужно иметь в виду, что указанные на сайтах клиенты могут быть просто вымышленными. Собственно говоря, одна из бизнес-стратегий для стартапов так и звучит: «Fake it 'til you make it» («притворяйся, пока это не станет правдой»).

Роберт Чалдини провел эксперимент в одном из национальных парков США. Стандартную надпись «Выносить фрагменты окаменелых деревьев запрещается» он дополнил строчкой: «Многие посетители уносят с собой на память куски окаменелых деревьев, уничтожая природу...» Как бы в расчете на эмоциональное воздействие. После этого число хищений возросло почти в четыре раза. Обозначая неправильность воровства, эта надпись скорее «узаконила» его. Ведь, если «все так делают, то можно и мне».

Социальное одобрение может побудить людей даже к противоправным действиям. Что уж говорить о решении «купить что-нибудь ненужное».

Именно для формирования эффекта социального одобрения в сериалах присутствует закадровый смех. Несмотря на то что он почти всех раздражает, по результатам многочисленных исследований этот смех нужен – шутки действительно начинают казаться более смешными.

Переборщить с социальными маркерами на сайте или в презентации практически невозможно. Отзывы потребителей, портреты клиентов, звездочки, количество посетителей, число совершенных покупок – используйте абсолютно все, что связано с социальной поддержкой.

...СДЕЛАЛ ЧТО-ТО ПРИЯТНОЕ

Люди склонны возвращать добрые дела. Полученный подарок вызывает желание отблагодарить дарителя. Эта техника особенно эффективна, так как работает, даже когда человек не испытывает никаких положительных эмоций к дарящему, ни о каком подарке не просил и, вообще, его подталкивают к неадекватному обмену.

Предложение отпраздновать от Scotiabank



~
Чем проще число прочесть, чем оно короче – тем меньшей представляется цена для покупателя.
~

На этом построена вся индустрия пробников, welcome gift и аналогичных промоакций. Подсознательно, получив подарок, человек начинает думать, что он должен что-то купить взамен. Поэтому на рынках или разнообразных «экскурсиях по фабрикам» так настойчиво предлагают выпить чаю или кофе. Даже если вам насильно впихнут этот чай, а продукция фабрики категорически не нравится – свербящее желание, что надо что-то купить, все равно появится.

Какое-то время назад по этой схеме кришнаиты собирали пожертвования в аэропортах. Первый дарил цветок, когда человек выходил из самолета. Несколько ошалевшие после перелета люди брали цветок, а через несколько метров натыкались на второго кришнаита, который уже просил о небольшом пожертвовании.

Но подарок будет работать на вас только в том случае, если несет покупателю хоть какую-то ценность. Бесмысленные или бесполезные подарки вызывают негативную реакцию. Это не обязательно должна быть функциональная польза. Выгоднее, хотя и сложнее дарить позитивные эмоции. К примеру – идея банка дарить конвертик с конфетти при закрытии ипотеки или кредита – «Отпразднуйте!»

...ПРИВОДИТ АРГУМЕНТЫ

Какая-то нахалка в приемной врача лезет без очереди. Возмущение уменьшится, если будет произнесена волшебная фраза: «Мне только спросить». Мы склонны уступать, если знаем причины поведения другого человека.

Удивительно то, что сами причины нам безразличны. Для мозга важен только факт, что их сообщили. Эллис Лангер провела серию экспериментов с посетителями библиотеки, стоявшими в очереди к ксероксу. После вопроса: «У меня пять страниц. Не могли бы вы пропустить меня?» на ее просьбу откликнулись только 60 %. А после фразы: «У меня пять страниц. Не могли бы вы пропустить меня, потому что мне надо сделать несколько копий?» экспериментатора пропустило 93 % людей.

Заметьте – людям не сообщалось никакой реальной причины. По сути, им сказали: «Пропустите меня сделать копии, так как мне надо сделать копии».

Просто услышав «потому что», мы готовы идти на уступки. Это работает как спусковой крючок – мы делаем вывод, что у человека есть причина. Если решение не ведет к значительным затратам, то на содержание аргумента внимания не обращается.

...ГОВОРIT КОМПЛИМЕНТЫ

Человек скорее готов согласиться с просьбой того, кто ему нравится. А нравятся люди, которые нас хвалят. Даже если комплимент не соответствует истине – его все равно приятно слышать. Именно поэтому поздравление женщин с очередным восемнадцатилетием не считается издевкой.

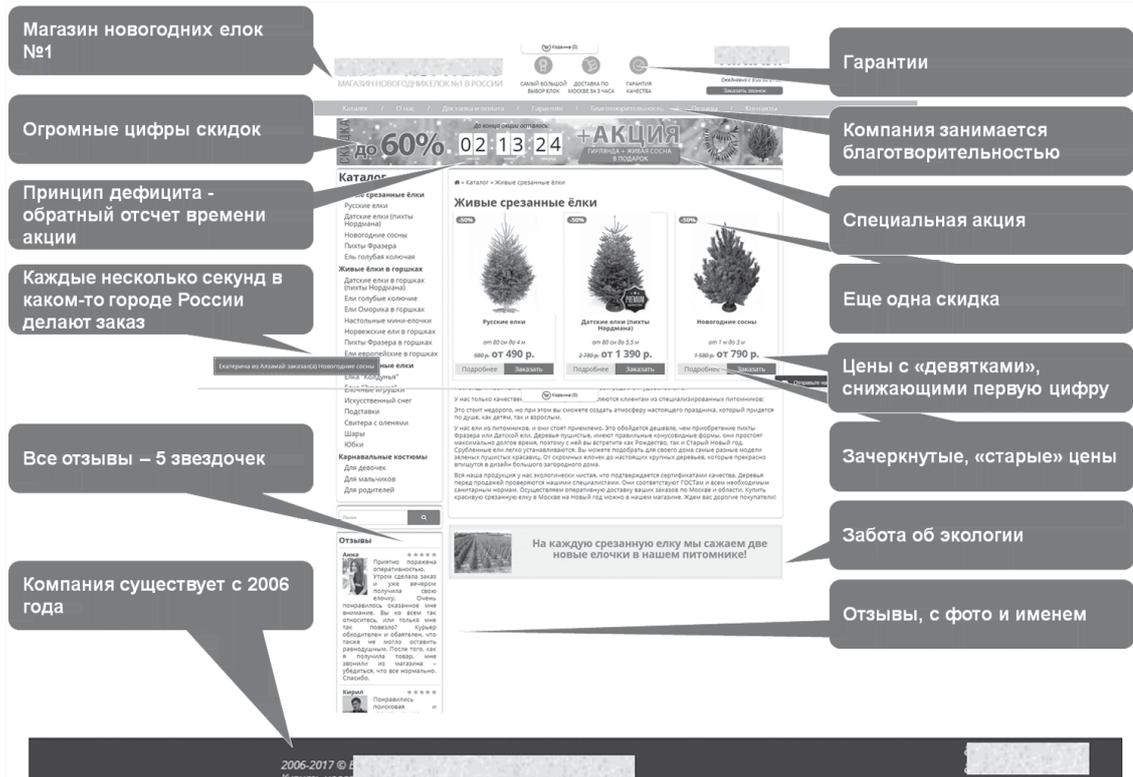
Похвала – очень мощное оружие. Участок мозга, который активируется при получении наличных, аналогично активируется и при получении комплимента. Люди необычайно голодны до похвалы. Compliments делают даже роботы на сайтах: от простого «поздравляем с покупкой» до более изощренных «вы сделали отличный выбор... выгоднее чем 74 % отелей в этом районе».

Пример факторов социального влияния в интернет-коммерции

Как-то раз перед Новым годом я попал на любопытный сайт, куда были втиснуты почти все техники психологического воздействия, направленные на совершение немедленной покупки.

На главной: три вида скидок, зачеркнутые цены, раздел «благотворительность», упоминание экологической ответственности, текстовые отзывы, звездочки, гарантии качества, специальные акции, тикает таймер обратного отсчета и т.п. ...

Факторы социального влияния в интернет-магазине по продаже елок



Вишенка на торте – каждые полминуты всплывает сообщение о том, что кто-то только что купил елку. Правда, именно это меня и насторожило. А зачем «Екатерина из Алзамае заказала новогоднюю сосну»? Разве в Алзамае, что в Нижнеудинском районе Иркутской области России, нельзя купить сосну без обращения в московский интернет-магазин?

Расчет создателей сайта прекрасен. Елка обычно покупается в самый последний момент перед Новым годом, времени на раздумья нет. Все бьет в одну точку – срочность. Немедленно купить. Предполагается, что покупатель не станет тратить время на детальное изучение информации, его подсознание отметит слова-триггеры типа «гарантии» и «ответственность», а рука клацнет на корзину.

Хотя, если посмотреть, что скрывается за фасадом:

- гарантию обеспечивают утверждения: «Мы уверены в качестве нашей продукции!», «Мы осуществляем двойной контроль качества товара перед отправкой покупателю!»
- раздел «благотворительность» состоит из фразы: «Вы помогаете детям! Спасибо вам! При покупке любой елки часть средств передается детям-сиротам в детские дома!» Далее просто идут несколько фотографий, которые я тут же нашел еще на десятках сайтов, адресов и названий детских домов нет;
- отзывы работают по всем «точкам боли» покупателей: «Дома тщательно изучили качество сосны. Она выглядит еще красивее, нежели на сайте магазина»; «Была приятно поражена скоростью исполнения заказа»; «Сообщили, что товар может быть возвращен по гарантии». Хотя, на мой взгляд, писать: «Курьер обходителен и обаятелен, что также не могло оставить равнодушным», «Понравилась поисковая и навигационная системы на сайте» – уже некоторый перебор.

В сухом остатке – лично мне, находящемуся в новогодней ажитации, с огромным трудом удалось отказаться от покупки. Социальное воздействие – крайне мощная штука. Но чтобы оно работало, необходимо внимание к деталям. Так, я бы сделал заказ, если бы факторы социального влияния были оформлены с большей степенью достоверности.

Используем эффективную структуру и приемы коммуникации с клиентами

Начну издалека. Скажите – чего в России в 2017 году было больше: убийств и покушений на убийство или самоубийств?

Большинство людей считают, что убийств больше. Реальная статистика такова: самоубийств в 2017 году – 20,1 тысячи, убийств и покушений на убийство – 9,7 тысячи. Разница почти в два раза, при этом количество суицидов – наименьшее с начала тысячелетия.

Это пример эвристики доступности. Упрощенно, человек действует, исходя из имеющейся у него информации. Сильнее всего на поведение влияют события, произошедшие с нами лично. Если у вас угонят незастрахованную машину, следующие автомобили вы начнете страховать. А вот на втором месте по значимости – сведения, которые «на слуху». Информацию об убийствах СМИ публикуют чаще, и нам кажется, что их больше.

Средний потребитель верит в достоверность доступной информации. Поэтому в основе разговора с клиентом не обязательно должны лежать объективные данные – их клиент может и не знать, а сведения, которые кажутся «правильными» вашей целевой аудитории. Стандартная ошибка: компания понимает, что представления клиента ошибочны, и начинает с ним спорить или учить его.

Не важно, общаетесь ли вы лично или делаете презентацию, Джеймс Андерсон, Джеймс Нарус и Уотер ван Россум выделяют три основных способа рассказать о компании или товаре.

Перечислить все преимущества

В процессе продаж компания говорит клиенту обо всех выгодах, связанных с товаром. Чем больше – тем лучше. Подход распространен в силу легкости – он практически не требует знания покупателей.

Основные риски – упор на неинтересные клиентам достоинства или потеря важной информации в потоке слов. Адвокаты говорят: «Выскажите 10 причин в защиту своего подопечного, и к моменту, когда члены жюри войдут в комнату для обсуждения, они не будут помнить ни одного из них».

Основная причина, заставляющая менеджеров по продажам отчаянно перечислять все плюсы продукта, – страх гнева руководства. Распространенная ситуация – CEO выговаривает менеджеру по работе с клиентами: «Ты почему не упомянул, что мы можем продать в рассрочку? А ты продемонстрировал, что ручка отвинчивается?» И все в таком роде.

Перечисление всех преимуществ – самый простой и самый плохой способ sales pitch.

Фокус на точках отличия

Сначала – небольшой совет. Заполняя анкету на сайте знакомств, откажитесь от лишних подробностей. Исследования Дэна Ариэли показали, что неполная информация подталкивает наше воображение замещать неизвестные данные позитивными ожиданиями. Прочтя «Я люблю музыку», потенциальный партнер скорее подумает, что ваши вкусы совпадают, чем начнет размышлять: «А что это за музыка? А вдруг это Hard Drum and Bass?»

Вернемся к маркетингу. Описывая компанию, не увлекайтесь рассказами о факторах, по которым вы схожи с другими игроками отрасли. Уделите внимание точкам отличий. Остальное клиент додумает сам.

В этом подходе компания явно признает, что у потребителя есть альтернатива. С одной стороны, это упрощает выбор клиента – количество переменных сужается. С другой – осложняет, так как вводятся дополнительные объекты для сравнения.

Но, как и в первом случае, отсутствует гарантия, что будут подчеркиваться отличия, важные для покупателя.

Резонирующий фокус

Первые два способа использует большинство компаний. Мы говорим, что делаем, чем отличаемся, чем лучше других, и ожидаем в ответ нужное нам поведение – покупку, лайк, переход по ссылке и т. п.

Но людям не важно, что вы делаете. Если бы Apple говорила потребителям: «Мы делаем отличные телефоны, у них красивый дизайн и удобный интерфейс» – это бы вас зацепило? Вряд ли. Так говорят абсолютно все компании, и более или менее все они честны.

Людям важно, по выражению Саймона Синека, «зачем вы это делаете». И если ответ на этот вопрос совпадает с их личными потребностями и ценностями, они приобретут продукт. Клиенты покупают у компании, которая верит в то же, что и они сами.

Резонирующий фокус – золотой стандарт продаж. Он подразумевает, что клиент, принимающий решение о покупке, имеет не так много времени. Поэтому предложение ценности должно быть максимально простым и захватывающим. Делается упор не по всем подряд, а исключительно по значимым для потребителя элементам.

Здесь важно знать и исключать пункты равновесия (те, по которым продукт не отличается, но и не уступает конкурентам), оставляя только аргументы, свидетельствующие об уникальном дифференцирующем преимуществе, – важном с точки зрения потребителя.

Три способа предложения ценности

(модель Д. Андерсона, Д. Наруса и У. Россума)

	Все преимущества	Точки отличий	Резонирующий фокус
Состоит из	Всех выгод, которые покупатель может получить от предложения	Всех пунктов, по которым предложение компании отличается в положительную сторону от ближайшей альтернативы	1—2 точек различий (и, возможно, 1 точки сходства) — превосходство по которым дает наибольшую выгоду для покупателя в обозримом будущем
Отвечает на вопрос покупателя	Почему я должен купить ваш продукт?	Почему я должен купить продукт именно у вас, а не у ваших конкурентов?	Что в вашем предложении самое главное для меня — что мне стоит запомнить?
Требует	Знания собственного продукта	Знания собственного продукта и лучшего (ближайшего) рыночного предложения	Знания проблемы покупателя и того, каким образом продукт компании доставляет большую ценность для клиента, нежели альтернативное предложение

Этот способ маркетинговых коммуникаций не распространен по самой банальной причине – сложно. Анализ предпочтений потребителя требует настойчивости, усилий и креативности. К тому же обычно это задача маркетолога, а не менеджера по продажам. В результате возникает ситуация, когда специалисты по работе с клиентами с пренебрежением начинают относиться к советам и информации, которую дают люди, «далекие от продаж».

Более того. Чрезмерная информированность о продукте, а не о клиенте порождает специфическую угрозу – проклятие знания.

В ходе эксперимента, проведенного Элизабет Ньютон, одна группа участников «выстукивала» на столе мотив известной песни, а другая группа должна была отгадать эту песню. Участники из группы «выстукивающих» предполагали, что песню угадают не менее 50 % слушателей. В действительности с этим справилось лишь 2,5 %.

Если вы что-то знаете, вы уже не можете этого не знать. Для специалистов посмотреть на проблему глазами менее информированных людей становится практически невозможным. Менеджеры должны постоянно держать в голове, что клиент видит ситуацию под своим углом зрения.

Акцентируем внимание не только на преимуществах покупки, но и на угрозах в случае отказа от нее

«Если я за Ганса выйду замуж, да родится у нас ребенок, да вырастет, да пошлем мы его в погреб за пивом, да упадет ему на голову эта мотыга, да пришибет его до смерти!» Это слова умной Эльзы из сказки братьев Гримм. В психологии – «эффект ожидаемого сожаления».

Продавец предлагает оформить расширенную страховку на машину, вы пренебрежительно отмахиваетесь. Ситуация изменится, если менеджер предупредит: «А как вы себя будете чувствовать, когда отлетевший камень повредит вам лобовое стекло, а у вас не окажется расширенной гарантии?»

Это всего лишь пессимистичный прогноз. Совсем не факт, что он осуществится. Но как только мы представили картинку возможного будущего, для мозга она становится реальностью. Когда времени на раздумья мало, мозг не оценивает степень вероятности наступления события. Он перестраховывается и в стремлении избежать негативных последствий подталкивает нас к выбору варианта, где ожидаемые сожаления отсутствуют.

Демонстрируем заботу об интересах клиента, а не компании

Потребители начинают доверять, если видят, что вы заботитесь об их интересах в ущерб своим. Представьте – вы заказали рыбу в ресторане. Но тут подходит официант и сообщает что, к сожалению, рыба закончилась. После чего добавляет, что шеф-повар:

- а) отменно готовит курицу, которая, как вы замечаете, дешевле выбранной рыбы;
- б) отменно готовит лобстеров, которые, как вы догадываетесь, раз в пять дороже рыбы.

Вне зависимости от того, что вы закажете в итоге, доверять официанту вы будете больше, если он озвучит первый вариант. Дадите больше чаевых. И скорее всего, придя в ресторан в следующий раз, захотите, чтобы вас обслуживал тот же официант.

Допустимая доля «творческих преувеличений» – примерно 20 %

Представьте две ситуации:

1. Вы посетили выставку, о которой не слышали отзывов. Выставка оказалась хорошей, у вас осталось позитивное впечатление от посещения.

2. СМИ сообщают, что выставка – лучшее, что было в стране за последние 10 лет. Вы идете на выставку. Она оказалась хорошей, но вы-то ожидали чего-то необыкновенного. И вы разочарованы.

Небольшое преувеличение достоинств товара способно повлиять на поведение покупателей и улучшить их впечатление. Но если ожидания слишком завышены по сравнению с реальностью, получается обратный эффект. Продвижение, построенное на обмане, дает выигрыш при игре в один ход – продать товар и закрыть компанию / сменить бренд.

Пиковый момент и завершение общения – исключительно на позитивной ноте

Начнем издалека. Поговорим о колоноскопии. Отличная тема для стратегов. Даниель Канеман и Дональд Редельмайер исследовали уровень боли при прохождении процедур колоноскопии и литотрипсии. И выяснили, что общая оценка болезненности процедуры зависит от двух моментов:

- степени боли в последние 3 минуты;
- момента наибольшей боли.

Даже более длительные процедуры воспринимались как менее болезненные – если интенсивность боли в эти периоды была ниже.

Старшее поколение помнит фразу Штирлица о том, что запоминается последняя фраза. Возможно, мысль стала штампом и ее не воспринимают всерьез. А жаль. Есть ряд исследований, посвященных правилу последнего впечатления (peak end rule). Общий смысл – оценивая свой опыт, люди обращают особое внимание на завершающий период.

Так, если снизить интенсивность упражнений в спортзале под конец тренировки, то посетитель чувствует больше удовлетворения и предвкушает будущие занятия.

Поставьте мысленный эксперимент: всего лишь одно, но потрясающее блюдо в течение обеда, отличная идея, высказанная в ходе делового выступления, – приведут к положительной оценке всего события в целом. Даже если остальные блюда и мысли будут на среднем уровне. Верно и обратное – отравившись в последние дни отпуска, вы будете считать его неудачным, даже если первые десять дней прошли хорошо.

Это базовое свойство памяти человека – мы забываем реальные ощущения, и итоговая оценка события основывается лишь на нескольких моментах. Люди забудут детали посещения сайта или магазина. Оценка сложится из финального впечатления (заказа / покупки) и самого эмоционального переживания в ходе потребительского опыта. Так вот. Все остальное может быть стандартным и безликим. Но пиковое переживание и финал должны обязательно быть позитивны.

Создаем убедительные сообщения

На эту тему можно писать (и пишут) тысячи книг. Упрощая – **доказывать свою правоту надо либо с цифрами в руках, либо эмоционально, но очень-очень убедительно.**

Крайний вариант «цифрового» подтверждения – составление Value Word Equitation – перевод слов, которые вы говорите клиенту, в денежный эквивалент.

Теоретически любая выгода, которую продукт несет потребителю, может быть выражена в деньгах. В результате строится уравнение, показывающее разницу между вашим предложением и ближайшей альтернативой. Вместо «вы снизите расходы на электроэнергию» или «рас-

ходы упадут на 15 %» строим уравнение с переменными: стоимость киловатт-часа, количество часов/лет работы системы и т. п., из чего выводим расчет экономии в абсолютных показателях.

Но иногда цифры и логика – это неверный подход. Максимальный уровень доверия человек испытывает к собственному опыту. Избираясь на второй срок, Рональд Рейган в ключевых предвыборных дебатах не стал загружать обывателей экономическими терминами. А сказал просто: «Перед тем как вы будете голосовать, подумайте – живете ли вы сейчас лучше, чем четыре года назад».

Поэтому создавайте кейсы – истории, которые подтверждают, что все сказанное – правда. Это не обязательно полностью эмоциональный рассказ – можно включать и расчеты в Excel и документы, демонстрирующие истинность слов.

Пара примеров создания успешных мемов.

Начиная с середины 1960-х годов в США стали циркулировать слухи о садистах, которые перед Хеллоуином прячут лезвия бритв в конфеты и сладости, предназначенные для раздачи детям. В последующие десять лет поведенческая реакция на эти слухи стала своего рода традицией Хеллоуина: родители проверяли сладости, которые дети приносили домой, госпитали на добровольной основе просвечивали сумки с конфетами на рентгеновском аппарате. Спустя четверть века опрос ABC показал, что более 60 процентов родителей продолжают считать, что их ребенок может стать потенциальной жертвой хеллоуинских злоумышленников.

В 1985 году выяснилось, что вся эта история – миф. Два социолога, Джоэль Бест и Джеральд Хориучи, изучили все инциденты, произошедшие в Хеллоуин, начиная с 1958 года. Они не обнаружили ни одного случая, когда бы детям был причинен вред при помощи «заминированных» сладостей. Другими словами, байка существовала на протяжении 30 лет, оказала влияние на поведение миллионов родителей. И даже стала причиной изменения законодательства: два штата, Калифорния и Нью-Джерси, приняли законы о специальных наказаниях для «отравителей конфет». И все происходило в прямом смысле на пустом месте. Но это не повлияло на распространение легенды, ей уже более полувека, и она продолжает жить.

Возможно, вы также слышали страшилку про кражу почки: когда человеку подмешивают снотворное в коктейль, и он приходит в себя уже в ванне, наполненной льдом, рядом с которой – телефон и листок с номером спасательной службы. Впервые я услышал эту историю еще в 1990-х от своих сокурсников. И да, ее тоже подавали как случившуюся со знакомым знакомого. Интересно, что это даже не российская, а американская легенда. Она существует в десятках версий, но, как правило, всегда присутствуют общие детали: отравленный напиток, ванна, наполненная льдом, и звонок в службу спасения.

Лезвие бритвы в конфете, пробуждение в ванне со льдом порождают такие образы, которые не потускнеют еще долгие годы. Городские легенды – это, по сути, идеальные маркетинговые сообщения. Они прилипчивы: мы понимаем их, запоминаем и можем пересказать сами. А если поверим в их правдивость, то они изменят наше поведение в будущем.

Подобного рода мемы – мечта для многих компаний, желающих, чтобы столь же крепко запомнили их продукты. Есть тысяча способов рассказать что-то про вещь, и из них только один – по-настоящему запоминающийся. Бизнес, как правило, выбирает оставшиеся 999 вариантов и говорит абстрактные слова – что-то о качестве продукции и внимании к клиентам.

Дэн и Чип Хиз выделили ряд правил создания «прилипчивых сообщений».

- **Упрощайте.** Идеально, когда все аспекты идеи раскрываются одним предложением.

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.