

## 5. Почему, когда людям предлагают больше, они начинают хотеть меньше

**Нам всем знакома эта ситуация.** Мы приходим на новую работу, и сразу же нас заваливают документами с просьбой принять множество важных решений. Для большого числа людей одно из них — вступить или не вступить в пенсионный фонд, что означает автоматическое направление части зарплаты в инвестиционный фонд, которым мы сможем пользоваться после выхода на пенсию\*. Если мы принимаем решение вступить, то обычно компания предоставляет нам множество разных вариантов, и мы ищем подходящий. Однако, несмотря на многочисленные стимулы (пенсионные программы часто включают налоговые льготы и вклады работодателя), многие люди не желают этим воспользоваться. Почему? Может ли быть, что организации сами неосознанно препятствуют вступлению в пенсионный фонд, предлагая *слишком большое* количество вариантов?

Так думает ученый-бихевиорист Шина Айенгар. Вместе с коллегами она проанализировала вступление в пенсионные программы, спонсируемые компаниями, приблизительно 800 тысяч рабочих, изучая, как менялось количество участников в зависимости от количества вариантов вложений. Естественно, исследователи обнаружили: чем больше выбор, тем меньше вероятность включения сотрудников. Они также обнаружили, что каждые десять дополнительных вариан-

---

\* Описана американская ситуация. В России вступление в пенсионный фонд однократно. *Прим. ред.*

тов вложений снижают количество участников почти на 2 процента. Проиллюстрируем это примером: так, при предложении двух типов вложений доля участников составила 75 процентов, а при предложении 59 типов вложений она снизилась приблизительно до 60 процентов.

Тогда Айенгар и другой ученый-социолог Марк Леппер решили выяснить, распространяется ли разрушительное воздействие слишком широкого выбора на другие сферы жизни, например на продукты питания. В первоклассном супермаркете они установили демонстрационный прилавок, где покупатели могли пробовать разные виды джема, изготовленные одним производителем. В ходе исследования ученые меняли количество предложенных вариантов, так что на прилавке попеременно находилось то 6, то 24 вида джема. Результаты показали явные и поразительные различия: при более широком выборе покупку сделали только 3 процента из подошедших к прилавку, а когда выбор ограничен — 30 процентов.

Чем можно объяснить десятикратное увеличение продаж? Исследователи предполагают: при наличии большого количества вариантов решение может сопровождаться фрустрацией, возможно, из-за трудности выбора. Это может привести к отказу от выполнения поставленной задачи, что в свою очередь снизит мотивацию и интерес к продукту в целом. То же происходит и с пенсионными программами.

Означает ли это, что много вариантов — всегда плохо? Прежде чем ответить на этот вопрос, давайте рассмотрим один из самых знаменитых магазинов сладостей Ванкувера, La Casa Gelato. Здесь предлагается мороженое джелато и *сорбет* с любыми вкусами, которые вы только можете себе представить, и множеством таких, которые не приходят в голову. То, что в 1982 году начиналось как спорт- и пиццабар в одном из районов Ванкувера, превратилось в «страну мороженных чудес», как говорит Винс Мисцео. Входя в магазин, покупатели сталкиваются с огромным выбором — более двухсот вкусов, включая дикую спаржу, инжир и миндаль, выдержанный бальзамический уксус, халапеньо, чеснок, розмарин, одуванчик и карри, и это лишь малая толика!

Так что же, учитывая вышеизложенные результаты исследований, Винс Мисцео и его магазин делают ошибку? Хозяин магазина уверен: предоставить более широкий выбор — значит повысить эффективность бизнеса. И его успех, кажется, это подтверждает. Во-первых, обилие разных вкусов обеспечивает популярность его бизнесу — разнообразие предложений стало уникальной особенностью бренда. Во-вторых, создается впечатление, что большая часть покупателей по-настоящему наслаждается и самим процессом выбора, и вкусом, который они открывают для себя. И, в-третьих, наличие максимального количества вариантов может быть очень полезным, когда покупатели точно знают, чего хотят, и просто ищут магазин или бизнес, которые могут им это предложить.

Существует несколько компаний, ощущающих себя на коне при наличии сонма потенциальных покупателей, буквально истекающих слюной от возможности выбора из широчайшего ассортимента товаров и услуг. Но бывает и так, что потенциальные клиенты не знают точно, чего хотят, пока не выяснят, что есть на рынке. Для большей части бизнеса это означает: насыщая рынок неоправданно большим количеством разновидностей продукции, можно непреднамеренно нанести ущерб продажам и в результате уменьшить свои доходы. В таких случаях организация усиливает мотивацию клиентов к приобретению своих товаров и услуг, пересматривая ассортимент и отказываясь от избыточных или менее популярных видов.

Имеется целый ряд крупных производителей потребительских товаров, которые в последние годы упростили предоставляемый выбор, иногда в ответ на пассивное сопротивление клиентов избыточному выбору, предложенному ранее. Возьмем, например, компанию Procter & Gamble, которая предлагает широкий ассортимент продукции от моющих средств до лекарственных препаратов. Стоило компании сократить количество вариантов одного из самых популярных шампуней Head & Shoulders с ошеломляющих 26 до «всего лишь» 15, как объем продаж увеличился на 10 процентов.

Так что же это значит? Предположим, вы работаете на компанию, которая продает много разновидностей одного продукта. Хотя интуиция подсказывает иное, может быть, вам стоит рассмотреть вопрос

о сокращении числа вариантов продукции, чтобы добиться максимального интереса к остальным предложениям. Это особенно актуально, если у вас есть клиенты, которые не знают точно, чего хотят. Меньший выбор может дать и дополнительные преимущества: увеличение складских площадей, сокращение расходов на сырье, а также снижение расходов на маркетинг и POS-материалы\*, которых меньше нужно для поддержки меньшего ассортимента. Кроме того, полезно рассмотреть широту ассортимента продукции и задать себе вопрос: где у нас клиенты, которые могут не иметь четкого представления о своих потребностях, и может ли количество предлагаемых нами вариантов заставить их искать необходимое в другом месте?

Уроки этого исследования можно применить и к семейной жизни. Предоставлять детям большой выбор книг для чтения или вариантов ужина, без сомнения, хорошо. Однако слишком большое количество вариантов может ошеломить и в конечном счете демотивировать. Старая поговорка гласит: многообразие — это как приправа к еде. Но научные исследования показывают, что в некоторых обстоятельствах слишком большое разнообразие, как и слишком большое количество специй, может испортить блюдо и, как следствие, помешает вам убедить (или съесть).

---

\* POS-материалы (POS materials) — материалы, способствующие продвижению бренда или товара в местах продаж (ценникодержатели, ценники, промостойки, пластиковые лотки, флажки, упаковка, наклейки, декоративные магниты, подставки под кружки, чашки, стаканы, постеры, пластиковые папки, портфели, бирки, календарики и др., распространяемые в местах продаж). *Прим. ред.*

## 6. Когда бонус — бремя

**Набор канцелярских принадлежностей.** Шариковая ручка. Косметичка. Коробка конфет. Пробный флакон духов или одеколona. Замена масла. Все это примеры бесплатных подарков или услуг, предлагаемых компаниями в качестве бонуса при покупке других продуктов. В какой-то момент вашей жизни вас как потребителя, вероятно, привлекали предложения о сделках с приложением подарка. Иногда эти небольшие дополнения являются стимулом, подталкивающим вас выбрать тот, а не иной продукт компании. Но если всем нравятся подарки, то почему они могут производить обратный эффект?

Ученый-социолог Прия Рагубир решила проверить идею, что, когда потребителю предлагают бонус или подарок за покупку продукта (целевой продукт), воспринимаемая ценность и желанность бонуса-подарка как самостоятельного продукта может резко снизиться. Она предположила, что причиной этого является логический вывод потребителей, считающих, что производитель продукта не отдаст нечто ценное бесплатно. Им может прийти в голову, что с этой вещью что-то не в порядке. Например, что подарок является устаревшим или вышедшим из моды или поставки значительно превысили спрос, и производитель просто пытается очистить склады.

Для проверки идеи снижения ценности вещи, предложенной в качестве подарка, Рагубир показывала участникам каталог магазина дьюти-фри, где в качестве целевого продукта были представлены спиртные напитки, а в качестве бонусного подарка — браслет с жемчугом. Одну группу участников попросили оценить желательность и ценность браслета с жемчугом в качестве бонуса, а другую группу

попросили оценить браслет с жемчугом как таковой. Результаты подтвердили гипотезу: когда люди увидели браслет в комплекте с целевым продуктом, они оценили его на 35 процентов ниже, чем когда увидели его в качестве самостоятельного продукта.

Эти наблюдения выявили некоторые потенциально отрицательные последствия для бизнеса, предлагающего продукты, которые часто используются в качестве бонусных. В одном случае их отдавали бесплатно, а в другом (при независимой продаже) продавали. Одним из способов предотвращения обесценивания предлагаемого подарка или услуги, которые предложила Рагубир, — сообщать покупателям или напоминать их истинную стоимость. Представьте, например, что вы работаете в компании, производящей программное обеспечение. Один из способов, которым вы привлекаете внимание к новым направлениям своего бизнеса, — это бесплатное предоставление новым клиентам части программного обеспечения. Пусть, например, это будет программа обеспечения безопасности. Если в рекламе и рекламной рассылке, бесплатно предлагая этот продукт, вы не указываете его цену, которую в ином случае клиенту пришлось бы заплатить за покупку, то теряете эффективный способ размещения своего предложения как ценного и значимого. Кроме того, если на рекламе вы изображаете «бесплатно» как £0,00 — это не то сообщение о ценности продукции, которое следует посылать перспективным покупателям. Поэтому ваше сообщение теперь должно звучать не как «Получите программу безопасности бесплатно», а как «Получите в подарок £150! Программу безопасности — бесплатно!».

Идея ценности того, что вы делаете, применима не только к бизнесу. Ее может использовать любой, кто желает оказывать влияние на других. Например, вы можете сказать коллеге, что рады провести лишний час на работе, чтобы помочь закончить важную заявку, потому что знаете, как много это значит для его деловых перспектив. Таким образом вы показываете, что цените свое время, поэтому ваше предложение произведет более сильное впечатление, чем если вы просто молча поможете.

Точно так же если вы, работая в школьном комитете, предлагаете создание бесплатного клуба, куда ученики могут приходиться после

уроков, то в сообщении для родителей вы должны указать, сколько будет стоить, если они выберут частный клуб. Таким образом, вы не только повысите ценность своего предложения, но и, как следствие, увеличите число членов клуба.

Эти открытия влияют не только на бизнес и служебное взаимодействие; они работают и в семье. Возможно, вы могли бы использовать результаты этого исследования, чтобы убедить родственников со стороны жены или мужа: чтобы их мнение не обесценилось, они должны перестать давать вам бесплатные советы.

## 7. Как может новый высококачественный продукт повысить продажи старого

**Несколько лет назад** американский магазин розничной продажи Williams-Sonoma начал предлагать хлебопечки, намного превосходящие наилучшие из тех, что уже были на складе. И вот добавление нового продукта в ассортимент почти в два раза увеличило продажи хлебопечек, ранее считавшихся лучшими. Почему?

Williams-Sonoma — чрезвычайно успешная корпорация розничной торговли. Ее деятельность началась в конце 1940 — начале 1950-х, когда человек по имени Чак Уильямс, работавший подрядчиком в Sonoma, Калифорния, с парой своих друзей отправился путешествовать в Париж. Там они впервые увидели специальное французское кухонное оборудование — сковороды для омлета и формы для суфле, столь стильные и качественные, что аналогов им они никогда не встречали в Соединенных Штатах. И вот появился магазин розничных продаж кухонного оборудования Williams-Sonoma. Бизнес быстро расширялся, они открыли много новых магазинов и начали продажи по каталогу. Сегодня годовой оборот компании и ее дочерних предприятий превышает 3,5 миллиарда долларов. Определенную долю этих продаж составляют хлебопечки. После включения в ассортимент более дорогой модели доля продаж более старой возросла почти вдвое.

Почему? Исследователь Итамара Симонсона считает: когда потребителям предоставляется ряд вариантов на выбор, они, как правило, склоняются в пользу «компромиссного решения», промежуточного



между необходимым минимумом и максимумом — суммой, которую они могут потратить. Когда покупатели выбирают между двумя продуктами, они часто идут на компромисс и предпочитают варианты подешевле. Однако если предлагается третий продукт, превышающий по цене два предыдущих, компромиссный выбор сместится с максимально экономичного на умеренно экономичный. В случае хлебопечек Williams-Sonoma появление более дорогой модели сделало сравнительный выбор предшествующей модели хлебопечки более экономичным решением.

Каким образом урок, извлеченный из истории с хлебопечкой, поможет нам, так сказать, раскатать тесто и заставить его вовремя подняться? Предположим, вы владелец бизнеса или менеджер по продажам, несущий ответственность за сбыт ряда продуктов и услуг. Вы должны знать, что самые высококачественные и самые дорогие продукты вашей компании обеспечивают два очень важных потенциальных преимущества. Первое: они могут удовлетворить потребности небольшой группы существующих или потенциальных клиентов, которых привлекают именно эти предложения. Следовательно, закупая дорогие модели, вы удовлетворяете их спрос и повышаете доход от своего бизнеса. Второе, менее очевидное и малоизвестное: наличие высококлассного варианта продукта, который делает стоимость следующей по цене модели более привлекательной.

Давайте рассмотрим пример из повседневной жизни, где этот принцип часто не используется в полной мере. Например, знакомую большинству из нас ситуацию с выбором бутылки вина в баре или ресторане. Значительное число винных баров и отелей указывает цены более дорогих вин в нижней части винной карты, до которых глаз клиента может просто не добраться. В некоторых заведениях элитное шампанское может быть даже представлено в отдельной карте. В результате средние по цене вина и шампанское не становятся продуктом компромиссного выбора и оказываются менее привлекательными для клиентов. Внеся простое и незначительное изменение в способ предложения — поместив элитные вина и шампанское в верхней части винной карты ресторана или бара, — вы предложите мощный элемент компромисса.

Эта стратегия может быть эффективной и в рабочих отношениях. Предположим, ваша организация решила оплатить вам участие в конференции, которая будет проводиться на круизном корабле, и вы хотите жить в каюте с окном. Вместо того чтобы просто попросить вашего менеджера заказать вам такую каюту, вы можете добиться этого, показав ему две другие возможности — каюту, которая не так хороша (без окна), и каюту, которая явно лучше, но, возможно, слишком дорогая (с балконом). Создавая ряд альтернатив вокруг желаемой цели, вы повышаете вероятность того, что менеджер выберет предпочтительный для вас вариант.

Стратегия компромисса применима не только к хлебopечкам, алкоголю и проживанию. Любой, кто предлагает ряд продуктов или услуг, может сделать продукт среднего диапазона более популярным, предложив сначала более дорогой. Вы также должны знать: если ваша компания использует принцип высокой верхней планки, то может случиться так, что неожиданно резкое снижение объема сбыта самого высококлассного варианта вызовет соблазн исключить его из ассортимента. Однако результаты исследования говорят, что удаление этого продукта без замены другим столь же высококлассным может вызвать отрицательный эффект домино\*, то есть скажется на следующем по качеству продукте и снизит объем его продаж. Такой сдвиг в компромиссном выборе ваших клиентов может подвергнуть опасности вас самих.

---

\* Теория, которая заключается в том, что какое-либо изменение влечет за собой линейный ряд других изменений, аналогично тому, как падают поставленные в ряд косточки домино. *Прим. пер.*



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

