

Cena czyni cuda

Czyli o tym, że wielkość ma znaczenie i dlaczego na ceny nie patrzymy obiektywnie

Na lokalnym ryneczku widzisz kilogram czereśni za 260 PLN. Drogo, prawda? Skąd jednak wiesz, że drogo? Prawdopodobnie porównujesz do poprzednich cen czereśni. To produkt sezonowy, więc kotwicą jest pewnie cena sprzed 12 miesięcy.

Być może porównujesz do ceny zniekształconej przez pamięć. W końcu nie trzymasz pewnie w domu zeszytu z wszystkimi cenami czereśni w ujęciu rocznym, miesięcznym czy dziennym z wszystkich regionów Polski. Może po prostu myślisz, że tyle kosztowały rok temu. A myśleć i wiedzieć, w przypadku ceny i nie tylko, to różnica.

Może pamiętasz cenę za pół kilograma z zeszłego roku i nieświadomie porównujesz ją do ceny kilograma z tego? A może pamiętasz cenę z supermarketu – czyli porównujesz do konkurencji. A może twój mózg rejestruje wszystkie okoliczne ceny (innych warzyw i owoców) i na tle ziemniaków na ryneczku w Broniszach 260 PLN robi wrażenie.

Nawet zakładając, że nie znasz cen innych owoców, twój mózg podpowie ci, że 260 PLN to drogo lub... tanio. Po prostu porówna cenę do twoich miesięcznych zarobków lub innych codziennych, nieowocowych wydatków.

Za każdym razem, gdy twój mózg widzi cenę – wyrażoną w liczbach i zapisaną cyframi – ocenia ją tak, jak ocenia całą rzeczywistość. I ta ocena obciążona jest błędami poznawczymi¹. Błędami, przez które nawet coś tak obiektywnego jak liczby postrzegamy subiektywnie.

W rzeczy samej nic nie jest złem ani dobrem samo przez się, tylko myśl nasza czyni to i owo takim.

William Szekspir, *Hamlet*

Zacne słowa, panie Williamie. Pozwól, że je sparafrazuję: „W rzeczy samej nic nie jest drogie ani tanie samo przez się, tylko myśl nasza czyni to i owo takim”. Wszystko, co wiemy i uważamy, bierze się z tego, co postrzegamy². Nasze opinie na temat cen także.

¹ W języku polskim angielskie specjalistyczne sformułowanie *cognitive bias* tłumaczy się jako „błąd poznawczy”. Nie jestem zwolennikiem takiego rozwiązania. Samo słowo *bias* nie ma tego samego ładunku co „błąd”. Oznacza bardziej skrzywienie. I w rzeczywistości takie jest nasze postrzeganie – skrzywione jak obraz w gabinecie luster w lunaparku.

² Postrzeganie to inaczej „percepcja”. To odbieranie bodźców wzrokowych, słuchowych czy czuciowych, które poddawane są obróbce i syntezie w poszczególnych częściach mózgu. Postrzeganie jest pierwszym etapem przetwarzania informacji, które odbierane są przez narządy zmysłów.

Sapiens nie potrafi powiedzieć, czy coś jest drogie lub tanie bez punktu odniesienia, zwanego inaczej punktem referencyjnym. Co więcej – mimo że ceny zapisujemy od czasów mezopotamskiego szkła cyframi (a te racjonalnie nasz mózg powinien postrzegać obiektywnie) – to ceny zapisane na metce i nie tylko Sapiens postrzega subiektywnie.

To (paradoksalnie) dobra wiadomość. Bez względu na to, czy kupujesz, czy sprzedajesz. Jeśli sprzedajesz, to możesz to subiektywnie postrzeganie wykorzystać, żeby cena wydała się niższa. Co dla Sapiens często oznacza „korzystniejsza”. A jeśli kupujesz, możesz wyostrzyć swój zmysł detektywistyczny i tropić cenowe pułapki z pasją CSI Las Vegas czy ekipy Malanowskiego.

Przykład z mojego podwórka

Założmy, że klient prosi mnie o ofertę na szkolenie. Mogę w takiej ofercie podać cenę za całość. Tak prawdopodobnie podają ceny inni trenerzy-szkoleniowcy. I tego też spodziewa się ktoś, kto po stronie klienta będzie porównywać ceny. Założmy, że ja podam cenę 8821 PLN netto, a inny trener 7000 PLN netto. Nie trzeba mieć w sobie genów Pierre’a de Fermata³, żeby widzieć, że w porównaniu do 7000 moja cena jest wyższa.

Mogę jednak tę cenę przedstawić inaczej. W ofercie podać koszt inwestycji w jednego pracownika przy założeniu, że przeszkolę dwunastoosobową grupę. I wtedy ta cena to 735 PLN netto. W porównaniu do ceny szkolenia w Ernst & Young, która wynosi około 1800 PLN netto za osobę, to dużo mniej⁴. Prawie 60% mniej! Cena 8821 PLN netto to ta sama cena co 12 razy 735 PLN netto. Jednak zmieniając sposób, w jaki ją przedstawiam, mogę zmienić punkt referencyjny. Ten zabieg nazywam wykorzystaniem efektu ceny granularnej. Jak człowiek dobrze pokombinuje, to i koszt leasingu Tesli może odnieść do ceny jednego awokado.

W moim przykładzie z pewnością widzisz jeszcze jeden zabieg. Pewnie go dostrzeżesz. To raczej niespotykana i nieokrągła cena 8821 PLN. Mogłem ją przecież zaokrąglić. Do 8800 PLN lub do 8850 PLN, nawet do 9000 PLN. W pierwszym przypadku straciłbym 21 PLN. Umówmy się jednak – to kwota, o którą nie warto się indyczyć. W pozostałych mógłbym zyskać odpowiednio 39 PLN lub 139 PLN. Mógłbym jednak stracić pewien atrybut ceny nieokrągłej. Też bazujący na subiektywnej percepcji.

Cena 8821 PLN wygląda na starannie skalkulowaną, podobnie jak ceny kosmetyków marki Ziaja. Zwróć uwagę, że tam kremy czy mlecza kosztują na przykład 5,82 PLN, 13,22 PLN czy 6,45 PLN. Wyglądają, jakby ktoś co do grosza wyliczył koszty produkcji i dodał tycią

³ Pierre de Fermat to francuski prawnik i matematyk-amator i fizyk matematyczny. Ale też – tu ciekawostka – lingwista. Zajmował się głównie teorią liczb, w której udowodnił kilka twierdzeń i sformułował znaczące hipotezy, m.in. słynne wielkie twierdzenie Fermata, w skrócie WTF. I ten skrót uwielbiam, bo jest dokładnie taki sam jak skrót niecenzuralnego angielskiego *What the fuck!*

⁴ Średnia cena za uczestnika jednodniowego szkolenia w 2022 roku.

marzę. Nie wiem, czy tak jest w rzeczywistości. Wiem jednak, że w marketingu bardziej niż rzeczywistość liczy się jej percepcja. A w przypadku cen Ziai i moich to oznacza, że są postrzegane jako starannie wyliczone, a przez to bardziej fair.

Tę zasadę zresztą warto wykorzystać nie tylko przy drobnych sumach (kosmetyki Ziaja) czy dość dużych kwotach (ceny moich szkoleń). Także kwoty bardzo duże warto pokazywać, jakby były wyliczone co do grosza.

Skąd to wiemy? Z analizy ponad 27 tysięcy transakcji sprzedaży nieruchomości. Przeprowadzili ją Manoj Thomas, Daniel H. Simon i Vrinda Kadiyali. Badacze weryfikowali swoją hipotezę i porównywali ceny okrągłe (na przykład \$350 000) z cenami bardzo precyzyjnymi (na przykład \$352 978). Te drugie okazywały się bardziej efektywne (Thomas, Simon, Kadiyali 2010: 175–190). Nie tylko zniechęcały do negocjacji (Mason et al. 2013: 759–763). Klienci odczuwali je jako niższe (Thomas, Simon, Kadiyali 2007).

A TO CIEKAWE

Cena 8821 PLN ma jeszcze jedną zdecydowaną przewagę nad ceną 9000 PLN. Tę samą, jaką ma 8,99 nad 9,00. W obojętnie jakiej walucie. Ta przewaga wynika z tak zwanego *left-digit bias* (Strulov-Shlain 2021). Gdy Sapiens czyta cenę 8821 PLN, to pierwszą cyfrą, którą rejestruje jest 8. Gdy cenę 9000 PLN – 9. A 8 jest mniejsze niż 9. W przypadku ceny 8,99 mózg postrzega ją (i zapamiętuje) jako bliższą 8 (Sokolova, Seenivasan, Thomas 2020: 771–788). Chociaż matematycznie jest ona bliższa dziewięci. *Left-digit bias* wpływa na nasze postrzeganie atrakcyjności ceny w momencie zakupu. Nie tylko zresztą na to. Wpływa też na pamięć o cenie. Jeśli Sapiens kupi smartfon za 399,99 i po czasie inny Sapiens zapyta go o to, ile dał za ten model, to prawdopodobnie odpowie, że „około trzech stówek”. Chociaż „około trzech stówek” tak się ma do ceny 399,99 jak Mława do „okolic Warszawy”⁵.

Zapytasz być może, czy klienci nie uodpornili się na makiaweliczny zabieg podłych architektów cen wykorzystujących *left-digit bias*. Przecież go zauważają. Pewnie w większości też rozumieją, na czym polega. Racjonalna odpowiedź Sapiens na pytanie, czy cenie 399,99 PLN bliżej do 300, czy do 400, brzmi raczej „do 400”⁶. W końcu to jeden grosz różnicy. Okazuje się

⁵ „Warszawianka z Mławy” – tak nieco pogardliwie mówiła moja mama o jednej znajomej mojej babci od strony mamy właśnie. Otóż ta znajoma na pytanie, skąd pochodzi, odpowiadała, że z okolic Warszawy. Co jednak jest dużym nadużyciem, bo była z Mławy. A z Mławy do Warszawy jest 131 kilometrów.

⁶ Zwłaszcza jeśli w pytaniu poprosisz o przywołanie obu cen w głowie. Wtedy efekt jest słabszy niż w przypadku, gdy Sapiens postrzega bodziec wizualny. Uczestnicy badania Tatiany Sokolovej, Satheesha Seenivasana i Manoja Thomasa z 2020 roku oceniali różnice między \$4,00 a \$2,99 jako większą niż \$4,01 i \$3,00. Pomyślisz sobie: „Ci głupi Amerykanie nie potrafią pewnie bez kalkulatora dodać dwa do dwóch”. Chcę cię jednak uspokoić – ten efekt dotyka też z dużym prawdopodobieństwem także ciebie. I nie wynika z głupoty, tylko ze sposobu, w jaki przetwarzamy bodźce wizualne. Gdy cenę musimy sobie wyobrazić (czyli że jej nie widzimy fizycznie, a jedynie ją konceptualizujemy), efekt jest nieco słabszy. Być może dlatego że wtedy przetwarzanie nie jest aż tak automatyczne.

jednak, że przy szybkim przetwarzaniu bodźców wizualnych Sapiens ciągle się myli. A firmy na tej pomyłce wygrywają większy zysk. Od 1% do 4% większy (Strulov-Shlain 2021)!

Matematycznie ceny to po prostu liczby. A w ocenie liczb powinniśmy się kierować czystą logiką i matematyką. Tylko że tego nie robimy. Pokazuje to choćby przykład eksperymentu, które Richard Shotton – autor książki *The Choice Factory* – przeprowadził z brytyjskim oddziałem Mazdy. Richard chciał sprawdzić, jak koszt leasingu będzie postrzegany w zależności od ujęcia w czasie. Zresztą to właśnie doświadczenia Shottona zainspirowały mnie do eksperymentowania z cenami moich szkoleń.

Jak wyglądał więc eksperyment Shottona?

Tak jak wspomniałem, badacz współpracował z Mazdą, która przeprowadziła eksperyment z agencją ZenithOptimedia. W tamtym czasie współpracował z agencją Richard Shotton. W badaniu wzięło udział 500 osób, które podzielono losowo na trzy grupy. Przedstawiono klientom cenę w ujęciu rocznym, tygodniowym i dziennym. Oczywiście nie tym samym klientom! Wtedy badanie miałoby tyle wspólnego z dobrą metodologią, co Nissan Cube z piękną linią nadwozia⁷.

Roczny koszt leasingu za testowany model wynosił £1668. W ujęciu tygodniowym to £32 na tydzień. A w ujęciu dziennym £4,57. Bez względu na ujęcie mówimy ciągle o tej samej kwocie. Po prostu kwotę 1668 dzielimy przez 54 – w przypadku ujęcia tygodniowego. Albo przez 365 w przypadku dziennego. Nie powinno być różnicy, jeśli chodzi o postrzeganą atrakcyjność oferty. A była.

Ofertę przedstawioną w ujęciu dziennym 28% badanych uznało za atrakcyjniejszą niż przedstawioną w ujęciu tygodniowym. Dla pewności powiem tylko, że badanie przeprowadzono w pełni władz umysłowych i badanych losowo podzielono na grupy, w których przedstawiano tylko jedną opcję. Nie pytano ich, która z trzech wydaje im się najkorzystniejsza.

Badani zbyt skupiali się na cenie wyrażonej cyfrą, a zdawali się zaniedbywać ramę czasową. Podobnie jak jeden z moich słuchaczy, który spytał się mnie, czy rzeczywiście opłaca się brać od dostawcy usług telekomunikacyjnych iPada za złotówkę. On też skupił swoją selektywną percepcję⁸ na cenie – wyrażonej cyfrą – a zaniedbał fakt, że przez trzy lata będzie spłacał iPada w abonamencie.

⁷ Kiedyś podczas zajęć z Data-Driven Content Marketing opowiadałem studentom o badaniu, w którym też uczestnikom badacze pokazali trzy wersje tak zwanej *copy*, czyli treści. Badacze chcieli sprawdzić, która z tych treści będzie bardziej motywowała do działania. Po tym jak zaprezentowałem to studium przypadku, jedna osoba z grupy powiedziała, że wybrałaby inaczej. I wtedy postanowiłem, że już zawsze będę tłumaczył ludziom, że w większości przypadków, kiedy prowadzimy badania, to nie pokazujemy dwóch czy trzech wersji tej samej grupie osób. Tylko badanym w dwóch lub trzech grupach (do których był losowy dobór) pokazujemy po jednym badanym elemencie. Eksperyment nie polega na tym, że pokazujemy badanym trzy opcje i pytamy się ich, która im się podoba. Tak samo jak trudno nazwać badaniem pokazanie na Facebooku trzech wersji logotypu i pytanie, która jest najfajniejsza.

⁸ Sapiens nie potrafi skupiać swojej uwagi na wszystkim. Nasza uwaga jest selektywna. Na to, co zauważymy i zwrócimy uwagę wpływają m.in. nasz nastrój i nasze myśli. A także inni – którzy świadomie lub nie – kierują naszą uwagę na określone zjawiska czy bodźce. Jeśli przed spotkaniem z nowym klientem kolega przestrzeże cię, że „to przebiegły i bezwzględny negocjator, który jest mistrzem manipulacji”, podczas spotkania znacznie zauważasz więcej przykładów użycia technik manipulacji. Taka już nasza natura – nic nie jest ważne, dopóki nie zaczniesz o tym myśleć. A czasem zaczynasz o czymś myśleć, bo ktoś myśli tę zasiał.

Podobne wnioski płyną z badań Johna T. Gourville'a (1998: 395–408). Ten naukowiec z Harvard Business School wykazał, że klienci ulegają efektowi, który nazwał Pennies-a-Day (w skrócie PAD, nie mylić ani z prezydentem Andrzejem Dudą, ani z kontrolerem do konsoli) w zasadzie bez względu na produkt. Lepiej więc pisać, że można wspierać dobroczynnie organizację za zaledwie złotówkę dziennie niż „30 PLN miesięcznie”. Podobnie lepiej by było, gdyby Disney+ obok ceny za miesiąc subskrypcji umieszczał koszt dzienny. Wtedy konsumenci z Polski dowiedzieliby się, że za dostęp zapłacą mniej niż złotówkę dziennie⁹. Gourville (1999: 113–124) wykazał też, że równie skuteczne może być kotwiczenie za pomocą porównywania do codziennych mało znaczących wydatków. Na przykład do biletu komunikacji miejskiej lub ceny kawy¹⁰.

Eksperyment Shottona z Mazdą i badania Gourville'a pokazują, że matematyka sobie, a postrzeganie sobie. I nawet coś tak trwałego jak liczba ulega zniekształconej ocenie. Na przykład cena 1,235.00 może się wydawać większa niż 1235. Dlaczego? Bo zajmuje więcej miejsca. Co prawda obie wyrażają dokładnie tę samą wartość, ale nasz mózg może je postrzegać różnie – właśnie dlatego, że różnią się wielkością. Jednak „przestrzennie” jest większa.

Co ciekawe dotyczy to nawet fizycznej wielkości samej ceny. Ta sama cena zapisana różną wielkością może być postrzegana inaczej (Coulter, Coulter 2005: 64–76). Liczby przetwarzamy w umyśle, najczęściej wykorzystując modele mentalne związane z przestrzenią. A konkretnie z wielkością. A porównywanie wielkości jest zdecydowanie łatwiejsze, gdy kontrast między elementami jest wyraźny. Dlatego też dobre jest na przykład cenę przed przeceną umieścić z prawej strony i zapisać choćby tak 229,00 PLN, a cenę po przecenie umieścić z lewej strony lub poniżej i zapisać choćby tak – 199 PLN.

Zapisywanie różną wagą i wielkością fontu to zresztą nie jedyny zabieg, który możesz wykorzystać, by wpłynąć na postrzeganą wielkość ceny. Możesz też na przykład – w określonych przypadkach – zrezygnować z podawania waluty. Szczególnie tam, gdzie po prostu wszyscy domyślają się, że cena będzie choćby w dolarach czy złotówkach. Tu znów wpływ na postrzeganą wielkość ma wielkość fizyczna ceny. Na przykład w restauracyjnym menu cena za ratatouille zapisana 49 będzie bardziej zjadliwa niż 49,00 PLN.

Jeszcze ciekawiej zrobi się, gdy przyjrzymy się temu, jak brzmią ceny. Na przykład po angielsku cenę \$1,599 wymówisz (nawet w myślach) *one thousand five hundred and ninety nine*. A cenę 1599 wymówimy poprawnie *fifteen ninety nine*. A to oznacza, że „fonetyczny rozmiar” tych cen jest różny. Pierwsza składa się z siedmiu sylab. Druga z pięciu. Czyli brzmieniowo jest prawie o jedną trzecią krótsza! A to wpływa na postrzeganą wielkość ceny (Coulter, Choi, Monroe 2012: 395–407).

Ten efekt nie występuje w języku polskim. Jeśli jednak działasz na rynkach globalnych, koniecznie sprawdź, jak wymawia się ceny w danym języku. I czy dodanie przecinka wpływa na sposób wymawiania (tak jak ma to miejsce w amerykańskim angielskim).

⁹ Dane z dnia 11 lipca 2022 roku przy cenie za miesięczną subskrypcję wynosi 28,99 PLN. A 28,99 PLN: 30 dni to 0,97 PLN. Lub po prostu 97 gr.

¹⁰ Zdaję sobie sprawę, że nie każdy kupuje codziennie kawę i nie każdy codziennie jeździ autobusem. Dlatego wybierając tę strategię, trzeba dobrze poznać swojego konsumenta. I zbadać, co dla niego lub dla niej jest mało znaczącą codzienną pozycją w budżecie.