W teście A oferowane są dwie opcje, abonament online za 59 dolarów rocznie i łączony abonament online i drukowany za 125 dolarów rocznie. Tańszy abonament online wybrało 68% klientów, 32% zdecydowało się na droższą wersję łączoną. W teście B wprowadzono trzecią opcję: abonament wyłącznie drukowanej wersji w tej samej cenie 125 dolarów co abonament łączony. Teraz 84% abonentów decydowało się na pakiet łączony za 125 dolarów, nikt nie skorzystał z opcji drukowanej. Wyniki nie dają się wyjaśnić w ramach racjonalności klasycznego podejścia ekonomicznego. Dzięki dodaniu opcji, której nikt nie chce, udało się zwiększyć udział abonamentu łączonego w sprzedaży z 32 do 84%, czyli o 52 punkty procentowe. Załóżmy, że oba warianty zyskają 10 tysięcy nowych abonentów. Wtedy dodatkowy przychód w modelu A wyniesie 801 200 dolarów, w modelu B 1,14 miliona. To 42,8% więcej. W przypadku A średnia cena nowego abonenta to 80,12 dolara, w wariancie B – 114,40.

Jak można takie zjawisko wyjaśnić? Jedną możliwością jest „magia zera". Zrównanie ceny abonamentu drukowanego i łączonego sprawia, że klient dostaje dodatkową darmową wartość. Wielu klientów nie umie się oprzeć tak kuszącej ofercie i wybiera abonament łączony. Thaler mówi tu o „efekcie okazji" [27]. Także efekty zakotwiczenia mogą odgrywać pewną rolę. W przypadku wariantu B dwie z trzech opcji cenowych to 125 dolarów, co przesuwa kotwicę cenową w górę.

Zjawisko, które opisał Ariely [3], polegające na tym, że dodanie opcji może silnie wpływać na wybór produktów, jest często wykorzystywane w praktyce doradczej firmy Simon-Kucher & Partners. Na rysunku 4.4 pokazujemy wyniki badania, w którym w teście A proponowano dwie opcje, rachunek bieżący za 1 euro miesięcznie oraz konto bieżące plus karta kredytowa za 2,5 euro miesięcznie. Wariant łączony wybiera 59%, 41% klientów decyduje się tylko na rachunek bieżący [58].

RYSUNEK 4.4 PRODUKTY BANKOWE Z DWIEMA LUB TRZEMA MOŻLIWOŚCIAMI

Test A		
Rachunek bieżący	1 €	41%
Rachunek bieżący + karta kredytowa	2,5 €	59%

Test B		
Rachunek bieżący	1 €	17%
Karta kredytowa	2,5 €	2%
Rachunek bieżący + karta kredytowa	2,5 €	81%

W teście B wprowadzono kartę kredytową jako trzecią opcję w tej samej cenie co oferta łączona. Schemat jest identyczny z tym, który opisał Ariely [3], wyniki również idą w tym samym kierunku. Tylko 2% klientów wybrało samą kartę kredytową, a odsetek osób decydujących się na ofertę łączoną wzrósł z 59 do 81%. Średni miesięczny przychód od klienta wzrósł tym samym z 1,89 do 2,42 euro, a więc o 28% – bez podwyżek, jedynie dzięki modyfikacji oferty.

Jak już pokazaliśmy na przykładach, dodanie alternatywnych produktów może prowadzić do zadziwiających efektów. W tabeli 4.2 przedstawiono test ilustrujący rozszerzony efekt asortymentu. Grupom osób badanych przedstawiono różną liczbę alternatywnych kont bankowych w cenach 0, 2, 4, 8 i 10 euro. Opcje wraz z rosnącą ceną obejmowały większą użyteczność [59].

Jeżeli proponowane są dwie opcje, za 0 lub 1 euro, to 66% badanych wybiera cenę 0 euro. Średni miesięczny przychód od klienta wynosi więc 0,33 euro. Dodanie trzeciej możliwości za 2 euro sprawia, że konto za 1 euro wybierze już 56% badanych i średni miesięczny przychód od klienta wzrośnie do 1,20 euro. Każda dodatkowa możliwość wyboru przesuwa najczęściej wybieraną opcję w teście na drugą najwyższą cenę. W rezultacie średnia cena przy sześciu możliwościach wyboru wzrosła do 5,88 euro. W tym badaniu nie stwierdzono ryzyka elastyczności, ponieważ tańsze opcje wciąż były dostępne. W każdym kolejnym kroku dodawano po prostu droższą opcję. Efekt dodatkowej możliwości był przy tym silniejszy niż „magia zera", chociaż oferta darmowa w przypadku tylko dwóch możliwości wybierana była przez 66% badanych. Cały czas rosnąca liczba badanych decydowała się na oferty droższe. Na pierwszy rzut oka

można by te wyniki wyjaśnić tym, że korzyści dodatkowych opcji rosły szybciej niż ich ceny. Nie jest to jednak spójne z wypowiedzianymi preferencjami. Gdyby ta hipoteza była prawdziwa, to przy możliwości wyboru między dwiema opcjami większość powinna wybrać konto za 1 euro, a w testach z większą liczbą możliwości decydować się na ofertę w najwyższej cenie. W rzeczywistości większa liczba możliwości przesuwała gotowość do zapłaty w górę.

TABELA 4.2 EFEKTY ASORTYMENTU DLA RÓŻNYCH OPCJI KONT BANKOWYCH

Możliwe opcje	Miesięczna cena w euro	Najczęściej wybierana opcja		Osiągnięta średnia cena w euro
		Cena w euro	Odsetek	
2	0, 1	0	66	0,33
3	0, 1, 2	1	56	1,20
4	0, 1, 2, 4	2	54	2,18
5	0, 1, 2, 4, 8	4	44	3,96
6	0, 1, 2, 4, 8, 10	8	40	5,88

Wynik ten może zachęcać do zwiększania liczby oferowanych opcji. Przed tym chcemy jednak ostrzec. Za daleko idące rozciągnięcie asortymentu ogranicza gotowość klientów do zajmowania się rosnącą złożonością oferty. Badania empiryczne pokazują, że zbyt wiele możliwości wyboru tak dalece utrudnia decyzję o zakupie, że w ogóle do niego nie dochodzi [60, 61].

Kolejny przykład pochodzi z branży telekomunikacyjnej[2]. W pierwszym eksperymencie respondentom oferowano dwa abonamenty w cenie 25 i 60 euro. Na abonament za 25 euro zdecydowało się 78% klientów, opcję za 60 euro wybrało 22%. Średni przychód z użytkownika (tzw. *Average-Revenue-per-User*, ARPU) wyniósł 32,80 euro. Obejmuje on wszystkie dodatkowe opłaty, także rozmowy przychodzące z obcych sieci. W drugim teście zaproponowano trzy plany taryfowe: 25, 50 i 60 euro. Najniższa i najwyższa cena pozostały więc niezmienione. Po prostu pomiędzy dodano abonament kosztujący 50 euro. I znowu udaje się potwierdzić istnienie opisywanego wcześniej efektu. Teraz tylko 44% klientów wybiera najtańszą taryfę (zamiast wcześniejszych 78%), niemal równa liczba, 42%, decyduje się wykupić opcję za 50 euro, pozostałe 14% decyduje się na tę najdroższą. Wskaźnik ARPU (ponownie, ze wszystkimi dodatkowymi opłatami) wzrósł do 40,50 euro, czyli o 23% względem oferty zawierającej tylko dwie wysokości abonamentu. To ogromny dodatkowy przychód. Czym można wyjaśnić wybór średniej ceny? Oto cztery hipotezy:

- Niepewność co do rzeczywistego korzystania: „Wybierając środkowy plan taryfowy nie mogę się pomylić aż tak bardzo", a więc działa „magia środka".
- Oczekiwania związane z jakością: „Być może usługa w najniższej cenie nie jest aż taka dobra".
- Pewność/unikanie ryzyka: „Jeśli będę dużo dzwonić, niski plan taryfowy ze względu na wyższe zmienne opłaty może okazać się bardzo drogi".
- Status: „Mogę sobie na to pozwolić".

W praktyce te motywacje nie manifestują się w czystej formie, ale działają w połączeniu.

Wszystkie przedstawione empiryczne dowody pokazują, że psychologiczne efekty mają ogromne znaczenie dla kształtowania oferty i cen. Niewielkie zmiany w asortymencie lub strukturze cenowej mogą silnie oddziaływać na przychody i zyski bez podnoszenia kosztów.

[2] Projekt prowadzony przez firmę Simon-Kucher & Partners (2011) pod kierownictwem dr. Philipa Biermanna.