

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
М76

**Молчанов, Николай.**

М76 Драйверы роста. Как средней компании стать гигантом / Николай Молчанов. — Москва : Эксмо, 2019. — 224 с. : ил. — (Бизнес. Как это работает в России).

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**

© Текст. Николай Молчанов, 2019  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ЧАСТЬ I. Одерживаем быстрые победы — повышаем прибыль</b> .....	7
1. Используем психологию — подводим потребителя к нужному нам выбору .....	7
Структурируем продуктовую линейку .....	7
Делаем цену привлекательной — учитываем особенности восприятия стоимости .....	19
Находим и демонстрируем сигналы качества .....	26
2. Используем психологию — убеждаем покупателя в правильности выбора .....	30
Включаем факторы социального влияния .....	30
Используем эффективную структуру и приемы коммуникации с клиентами .....	41
Создаем убедительные сообщения .....	48
3. Перекрываем каналы утечки выручки .....	52
Разбираемся в процессе принятия решения о покупке .....	52
Анализируем воронку продаж .....	61
Настраиваем менеджеров по продажам .....	76
<b>ЧАСТЬ II. Готовимся к росту — укрепляем положение на рынке</b> .....	82
4. Находим «наших» клиентов .....	82
Сегментируем потребителей, определяем целевую аудиторию .....	82
Вычисляем «мертвые души» среди лояльных клиентов .....	87
Проверяем удовлетворенность покупателей .....	92
5. Достигаем превосходства над конкурентами .....	96
Проводим анализ рынка .....	96
Определяем конкурентные силы .....	105

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ОЦЕНИВАЕМ ИМЕЮЩИЕСЯ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА .....	111
ВЫБИРАЕМ ОСНОВУ ДЛЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА .....	116
НАХОДИМ СВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО .....	121
6. ОПРЕДЕЛЯЕМ ЦЕНУ .....	132
ПРОВЕРЯЕМ ПРОБЛЕМЫ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ .....	132
ЗАПУСКАЕМ ПРОЦЕСС ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ .....	137
РЕШАЕМ ВОПРОС С ПОЛИТИКОЙ СКИДОК .....	143
<b>ЧАСТЬ III. УСТРЕМЛЯЕМСЯ В СЧАСТЛИВОЕ БУДУЩЕЕ — ЗАВОЕВЫВАЕМ РЫНКИ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ .....</b>	<b>150</b>
7. РАЗГОНЯЕМ ТУМАН БУДУЩЕГО .....	150
ПРОВЕРЯЕМСЯ НА МАРКЕТИНГОВУЮ БЛИЗОРУКОСТЬ .....	150
ОБЕЗВРЕЖИВАЕМ БОМБУ ОПТИМИСТИЧНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ .....	154
ПОВЫШАЕМ ТОЧНОСТЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ .....	157
8. ВЫХОДИМ НА НОВЫЕ РЫНКИ .....	160
РАЗРАБАТЫВАЕМ СТРАТЕГИЮ .....	160
ЗАПУСКАЕМ НОВЫЕ ПРОДУКТЫ .....	172
СОЗДАЕМ БРЕНД КОМПАНИИ .....	182
ВСТУПАЕМ В БОРЬБУ С КОНКУРЕНТАМИ .....	192
9. ГОТОВИМ ОТВЕТСТВЕННОГО ЗА ИЗМЕНЕНИЯ .....	198
ПРОХОДИМ ЧЕК-ЛИСТ ЛИДЕРСКИХ ОШИБОК .....	198
УЧИМСЯ ПРИНИМАТЬ ВЕРНЫЕ РЕШЕНИЯ .....	201
РЕШАЕМ — ВЕРИТЬ ЛИ СЛОВАМ .....	206
РЕШАЕМ — ВЕРИТЬ ЛИ ЦИФРАМ .....	209
<b>Вместо заключения. История производителя туалетной бумаги .....</b>	<b>213</b>
Три финальных совета .....	217
ПРОВЕРЯЙТЕ ВАШИ ИДЕИ НА ПРАКТИКЕ .....	217
ЗАКРЫВАЙТЕ НЕУДАЧНЫЕ ПРОЕКТЫ .....	218
НЕ БОЙТЕСЬ .....	218
<b>Алфавитный указатель .....</b>	<b>220</b>

# Часть I

## ОДЕРЖИВАЕМ БЫСТРЫЕ ПОБЕДЫ — ПОВЫШАЕМ ПРИБЫЛЬ

### 1. ИСПОЛЬЗУЕМ ПСИХОЛОГИЮ — ПОДВОДИМ ПОТРЕБИТЕЛЯ К НУЖНОМУ НАМ ВЫБОРУ

#### СТРУКТУРИРУЕМ ПРОДУКТОВУЮ ЛИНЕЙКУ

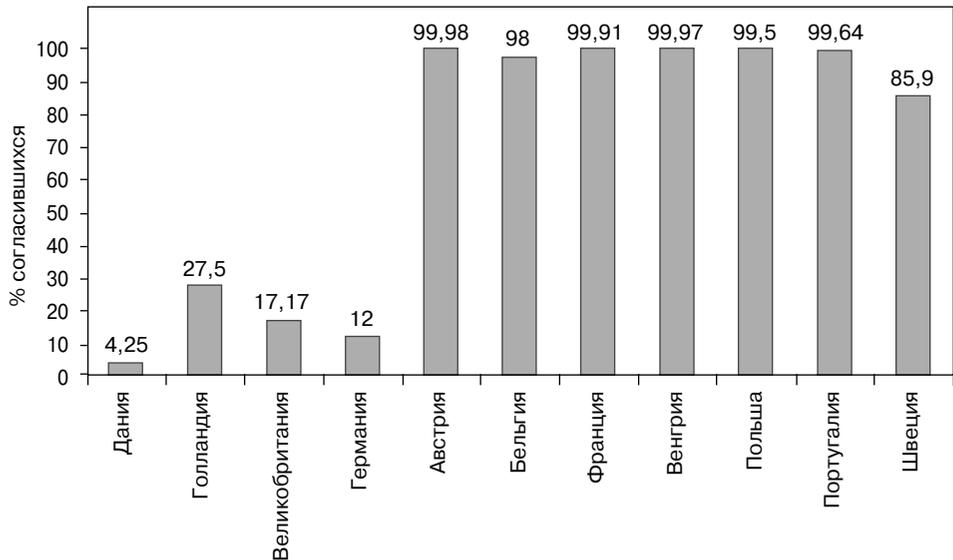
Принято считать, что принятию правильных решений мешают эмоции. Это не совсем так. Мы ошибаемся просто потому, что в самом механизме нашего мышления заложены ошибки. Раздел англоязычной Википедии «перечень когнитивных ошибок» включает в себя 181 пункт. Разум дает сбои. Используя эти сбои, можно управлять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



## Часть I. ПОВЫШАЕМ ПРИБЫЛЬ

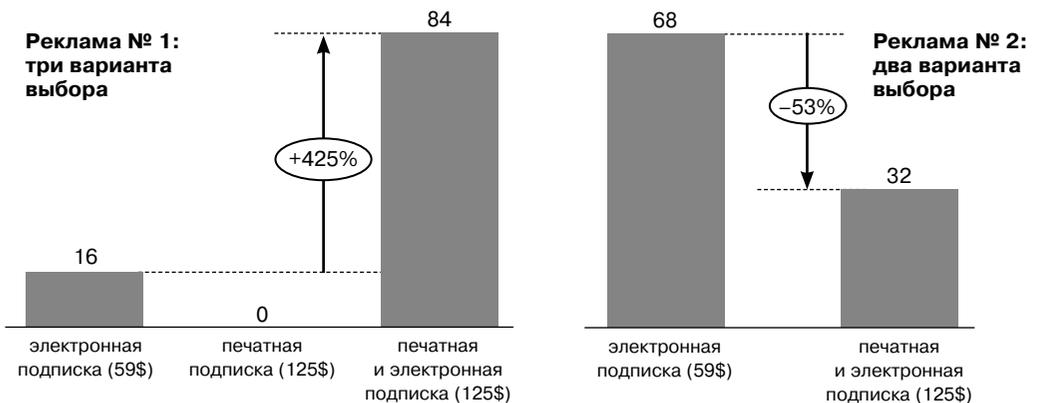
Поэтому в продуктовую линейку обязательно включите «оптимальный вариант», предлагающийся по умолчанию. Именно он должен быть наиболее прибыльным для компании и как раз для его продвижения формируется остальная продуктовая линейка.

### 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

### Влияние вариантов выбора на принятие решения потребителем



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

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 выбрать надо. Вино ценой 5 000 рублей за бутылку может показаться дорогим, но на его фоне предложение стоимостью в 2 300 рублей уже выглядит приемлемым. Более того. Никто не хочет выглядеть бедным. Особенно если об этом надо заявить открыто — сделав заказ официанту. Поэтому самое дешевое вино в ресторанах берут редко. Но вот следующее за ним, «не самое дешевое вино» выбирают достаточно часто. Поэтому на вторую строчку снизу в кафе принято ставить самый выгодный, с точки зрения прибыли, напиток.

## Часть I. ПОВЫШАЕМ ПРИБЫЛЬ

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.

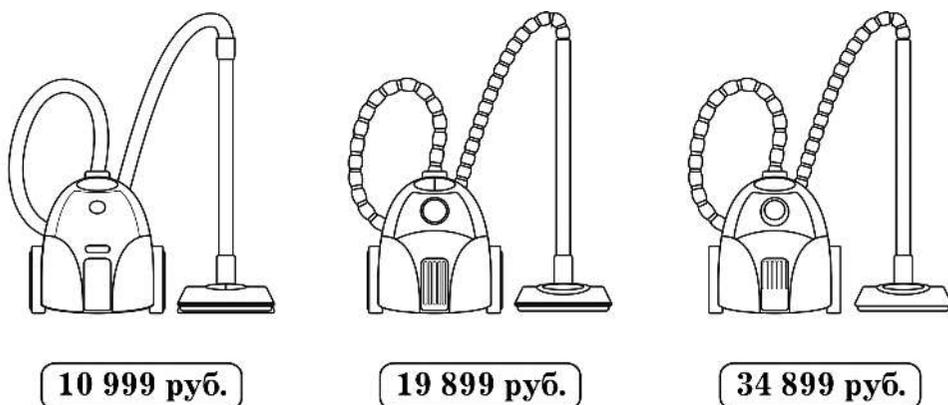
Цена продукта, отношение к нему потребителей оставались неизменными. А выручка выросла вдвое. Поэтому — контролируем, о чем думает клиент в начале потребительского путешествия.

### 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:

## Часть I. ПОВЫШАЕМ ПРИБЫЛЬ

- 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.