

НИКОЛАЙ
МОЛЧАНОВ

Стратегия вверх тормаш ками

НЕСТАНДАРТНЫЙ ПОДХОД
К МАРКЕТИНГУ ДЛЯ МАЛОГО
И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА,
КОТОРЫЙ СЭКОНОМИТ ВАМ
ДЕНЬГИ, ВРЕМЯ И НЕРВЫ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

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, казалось 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)

Любимым маме и папе

Введение

Классический подход к разработке стратегии вгоняет большинство руководителей в ступор. Предлагаемые методы подходят бизнесу размером с Procter&Gamble и огромным штатом маркетологов, потому что разрабатывать ее по стандартным канонам сложно, долго и дорого.

У малого и среднего бизнеса на стратегию «по правилам» просто нет ресурсов. Большинство российских компаний не могут нанять консультантов и месяцами ждать от них анализа рынка и рабочих идей. Малому и среднему бизнесу нужен результат, достигнутый усилиями немногочисленных штатных сотрудников, отнюдь не гуру в своих областях. И быстро. Желательно – вчера.

Я убежден, что стратегия таких компаний должна быть следующей.

- Простой. Представлять набор инструментов для повышения прибыли, укрепления рыночных позиций, завоевания новых рынков и потребителей.
- Результативной. То есть позволяющей увидеть эффект незамедлительно.
- Выполнимой. Реализовать ее можно усилиями штатных сотрудников.
- Интересной. В ее рамках должно быть множество несложных решений, резко улучшающих показатели бизнеса.

Я предлагаю поставить классическую маркетинговую стратегию с ног на голову: сначала найти способы получения быстрого профита, а потом перейти к теме долгосрочных изменений.

Итак, перед вами практическая книга о настоящем стратегическом маркетинге. Только поставленном с ног на голову — и потому работающем.

- Первая часть — быстрые решения, улучшающие текущие операционные показатели. Вы научитесь использовать психологию потребителя, чтобы направить его к нужному для компании решению, перекроете основные каналы утечки выручки.
- Вторая часть — обретение устойчивого рыночного положения. Вы найдете новых, прибыльных клиентов, создадите конкурентное преимущество, которое позволит игнорировать бывших соперников, выстроите правильную ценовую политику.
- Третья часть — взгляд в будущее. Завоевание новых рынков и новых потребителей. Вы научитесь прогнозировать будущее, создадите стратегию развития, узнаете, как запускать новые продукты, и подготовите специалиста, ответственного за эти изменения.

Это не книга «одной идеи». Вы узнаете массу решений, достойных внедрения. Так что не стремитесь дочитать до конца сразу — увидев хорошую идею, воплотите ее в жизнь и возвращайтесь за следующей.

Часть I

Одерживаем быстрые победы – повышаем прибыль

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».

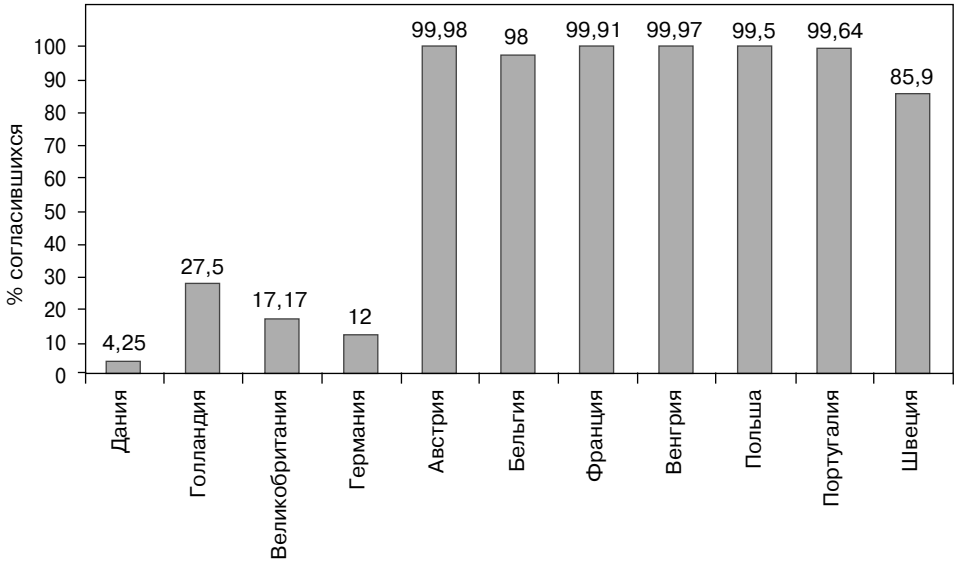
Определяем «установку по умолчанию»

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%?

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%.

**Количество потенциальных доноров органов по странам Европы
(исследование Э. Джонсона и Д. Голдстейна)**



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.

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.

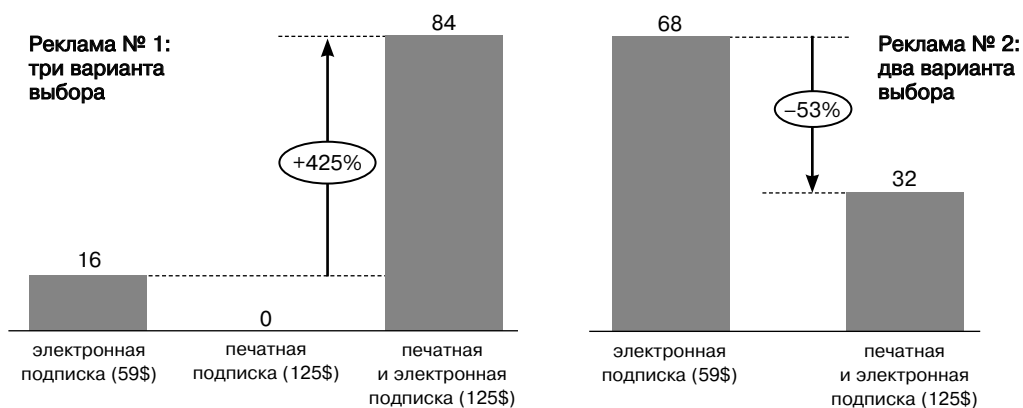
Вводим объекты для сравнения

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

Влияние вариантов выбора на принятие решения потребителем



предпочтут взять за ту же цену сразу два продукта. И действительно, этот вариант не выбрал никто, большинство предпочли 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 выбирать надо. Вино ценой 5000 рублей за бутылку может показаться дорогим, но на его фоне предложение стоимостью в 2300 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.

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 содер-

жался 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.

В эксперименте Эдварда Руссо участникам дали прочесть рекламу двух ресторанов и попросили на ее основе выбрать лучший. Тексты специально сделали максимально похожими.

Сначала испытуемым показывали весь рекламный текст целиком. Предпочтения разделились примерно поровну.

Затем описание стали открывать строчка за строчкой, то есть участники сравнивали характеристики ресторанов попарно. В итоге 84% выбрали тот ресторан, который победил при сравнении самой первой характеристики.

Что это значит? Первый фактор часто определяет итоговый выбор, и вся последующая информация трактуется в его пользу. Мы думаем, что приняли чертовски взвешенное решение, но на деле мозг «подсвечивает» новую информацию так, чтобы предыдущее умозаключение не казалось глупым.

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



10 999 руб.



19 899 руб.



34 899 руб.

Делаем продукт больше

Все мы хотим вытянуть в жизни счастливый билет. Представьте, что перед вами вдруг возникает волшебная фея и протягивает две коробки с билетами.

В первой – 10 билетов, но лишь один счастливый.

Во второй – 100 билетов, но счастливых уже восемь.

Из какой коробки будете тянуть?

Никакого обмана или хитрости тут нет. Не надо знать теорию вероятностей, чтобы сообразить, что шансы на выигрыш выше в первом случае. Однако в аналогичных по смыслу экспериментах Сеймура Эпштейна около 35% испытуемых выбрали именно второй вариант.

Это эффект пренебрежения знаменателем, или, упрощенно, позиция «больше значит лучше». При решении важных для нас вопросов мы, конечно, будем пытаться просчитать все шансы. Но жизнь в основном состоит из малозначимых, на первый взгляд, решений. Тем более когда речь идет о рядовых покупках. Человек, экономя когнитивную энергию, склонен рассуждать поверхностно.

Любям нравится то, что побольше. Примеров множество. Нам дарят духи, мы открываем коробку, а внутри лежит махонький флакончик. Кто постарше – может вспомнить толстые коробки фирменных CD-дисков. В госучреждениях любят, когда консалтинговый отчет заносят в зал совещаний в коробках.

Прием работает при продаже небольших вещей (особенно тех, которые планируется подарить, а не использовать лично), но его модификации применяются где угодно.

Больше – значит лучше.

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.

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

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 шесть 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.

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.

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.