



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 2024

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*

УДК 339.138  
ББК 65.290-2  
М76

Ранее книга выходила под названием  
«Драйверы роста. Как средней компании стать гигантом»

**Молчанов, Николай Викторович.**

**М76** Стратегия вверх тормашками : нестандартный подход к маркетингу для малого и среднего бизнеса, который сэкономит вам деньги, время и нервы / Николай Молчанов. — Москва : Эксмо, 2024. — 240 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-166996-6

Николай Молчанов представляет нестандартный подход к разработке стратегии и план по масштабированию бизнеса без привлечения дорогих консалтинговых компаний. Вы найдете массу решений, позволяющих увидеть эффект незамедлительно, сможете реализовать изменения силами штатных сотрудников и убедитесь, что стратегия может быть простой, результативной, выполнимой и даже интересной.

УДК 339.138  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-166996-6

© Текст. Николай Молчанов, 2022  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

## Оглавление

Введение .....	9
<b>Часть I. Одерживаем быстрые победы – повышаем прибыль</b>	
Глава 1. Используем психологию – подводим потребителя к нужному нам выбору.....	13
Глава 2. Используем психологию – убеждаем покупателя в правильности выбора.....	35
Глава 3. Перекрываем каналы утечки выручки.....	60
<b>Часть II. Готовимся к росту – укрепляем положение на рынке</b>	
Глава 4. Находим «наших» клиентов .....	89
Глава 5. Достигаем превосходства над конкурентами .....	103
Глава 6. Определяем цену .....	136
<b>Часть III. Устремляемся в счастливое будущее – завоевываем рынки и потребителей</b>	
Глава 7. Разгоняем туман будущего .....	155
Глава 8. Выходим на новые рынки .....	167
Глава 9. Готовим ответственного за изменения .....	204
Вместо заключения. История производителя туалетной бумаги .....	224
Пять финальных советов.....	227
Алфавитный указатель .....	232



## 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».

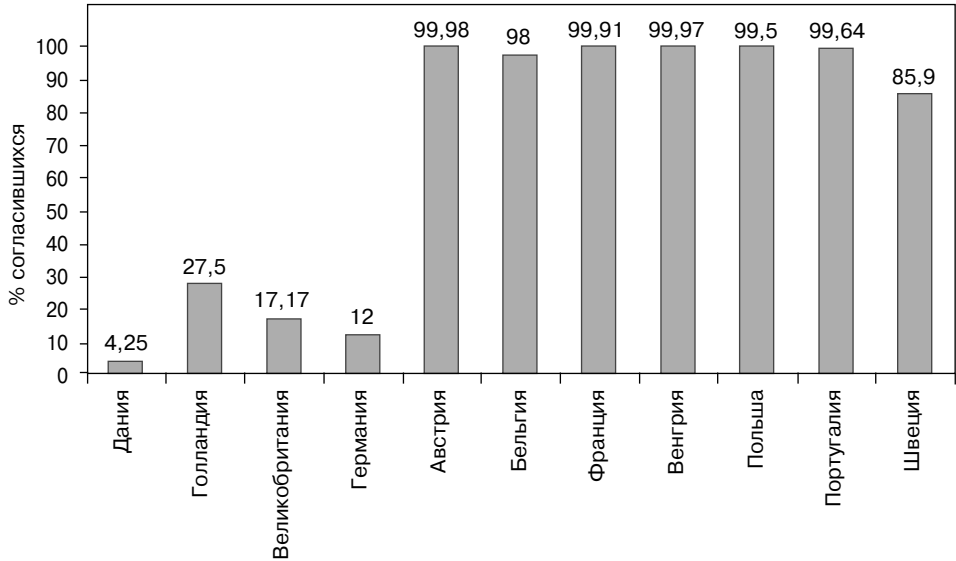
## Определяем «установку по умолчанию»

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.

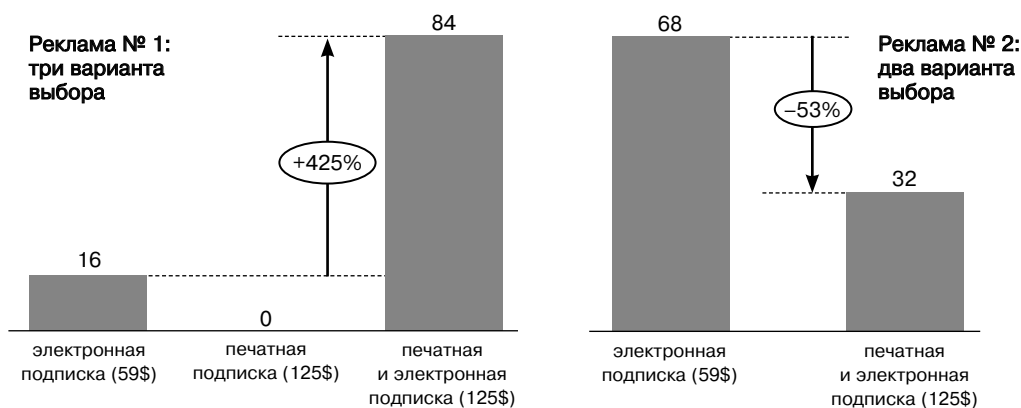
### **Вводим объекты для сравнения**

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