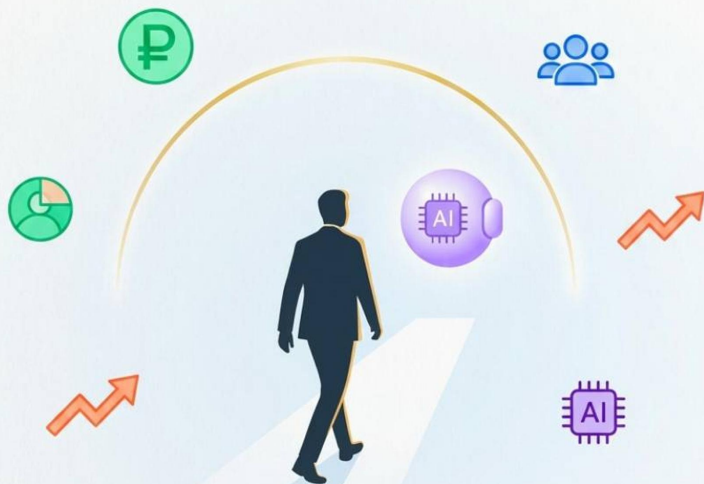


ОЛЕГ ПАВЛОВ

БИЗНЕС В КРИЗИС БЕЗ ЛИШНИХ ЗАТРАТ



Как сохранить продажи, усилить
клиентскую базу и использовать ИИ
в период экономического спада

Олег Павлов

Антикризисный маркетинг

без лишних затрат

<https://litres.ru/74075689>

SelfPub; 2026

Аннотация

Когда рынок сжимается, привычные маркетинговые схемы перестают работать. Реклама дорожает, цикл сделки удлиняется, покупатели осторожничают. В такой момент маркетинг становится одним из главных инструментов выживания и роста.

Книга посвящена стратегиям, которые работают в период спада: работе с существующей клиентской базой, повышению ценности клиента, партнёрствам, рекомендациям, автоматизации и использованию ИИ в маркетинговой практике. В центре внимания — малобюджетные решения для малого и среднего бизнеса без тяжёлой инфраструктуры.

Книга написана для предпринимателей, маркетологов и руководителей, кто отвечает за продажи в сложные времена. Её цель — показать: в кризис побеждает не самый громкий и богатый, а тот, кто лучше понимает клиента, точнее расставляет приоритеты и действует системно.

Содержание

Глава 1. Введение	6
Глава 1. Как меняется покупатель в период экономического спада	9
1. Структура расходов перестраивается	10
2. Приоритеты смещаются в сторону конкретной пользы	12
3. Чувствительность к цене растет, но не так, как кажется	14
4. Потребность в знаках надежности резко возрастает	16
5. Ускоренный переход в цифровые каналы	18
6. Потребность в эмоциональной определенности	20
Почему понимание изменений важнее, чем кажется	22
Практический чек-лист: понимаю ли я, как изменился мой покупатель?	24
Глава 2. Принцип Парето как инструмент маркетинговой точности	29
Что происходит, когда смотришь на данные	30
Сколько денег скрыто в вашей текущей базе	34
Клиенты — не однородная масса	36
Портрет лучшего клиента — ваш главный	38

маркетинговый актив	
Как выстроить продуктовую линейку под реальную аудиторию	39
Принцип Парето — не догма, а компас	41
Вопросы, которые стоит задать себе прямо сейчас	42
Практический чек-лист: применяю ли я принцип Парето в своем бизнесе?	43
Блок 1. Анализ клиентской базы	44
Блок 2. Портрет идеального клиента	45
Блок 3. Продуктовая линейка	46
Блок 4. Распределение маркетинговых усилий	47
Блок 5. Потенциал существующей базы	48
Как интерпретировать результаты	49
Глава 3. Долгосрочная ценность клиента: почему первая продажа часто вводит в заблуждение	50
Конец ознакомительного фрагмента.	52

Олег Павлов

**Антикризисный маркетинг
без лишних затрат**

Глава 1. Введение

Экономический спад всегда меняет поведение покупателей сильнее, чем это кажется в начале. На поверхности ситуация выглядит просто: у людей становится меньше денег, они реже покупают и чаще откладывают решения. Но в действительности изменения глубже. Меняется не только платежеспособность, но и логика принятия решений, критерии выбора, чувствительность к риску, скорость реакции на предложения, отношение к брендам и форматам коммуникации.

Для бизнеса это означает очень неприятную, но честную вещь: прежняя модель маркетинга не может автоматически оставаться эффективной. То, что работало в период роста, в период спада нередко становится слишком дорогим, слишком медленным, слишком расплывчатым или слишком оторванным от реальных страхов и потребностей клиента. Компания может увеличить рекламную активность, но не получить того эффекта, на который рассчитывала раньше. Может сделать больше касаний, но обнаружить, что клиент стал хуже реагировать. Может снизить цену, но не увидеть пропорционального роста продаж.

Это не означает, что маркетинг в кризис умирает. Наоборот, в кризис маркетинг становится особенно важным. Просто он должен сменить форму. Он перестает быть борьбой

за яркость и превращается в борьбу за точность. Становится менее уместным широкий жест и более уместной внимательность к деталям. Меньше распыления — больше концентрации. Меньше надежды на чудо — больше опоры на систему. Меньше дорогостоящих гипотез — больше использования уже имеющихся активов бизнеса.

Одним из таких активов является клиентская база. Другим — репутация компании. Третьим — способность выстраивать повторные продажи и долгосрочные отношения. Четвертым — партнерские связи. Пятым — внутренние процессы, которые можно автоматизировать. Наконец, в последние годы у бизнеса появился новый мощный инструмент — искусственный интеллект, который позволяет быстрее анализировать, писать, сегментировать, тестировать и упрощать многие маркетинговые задачи.

Эта книга строится вокруг простой идеи: в период экономического спада компания должна стать маркетингово взрослее. Не громче. Не агрессивнее. Не просто дешевле. Именно взрослее. Это значит — лучше понимать, какие клиенты действительно ценны, какие продукты дают максимальный эффект, какие каналы стоят денег, какие коммуникации удерживают внимание, а какие существуют только по инерции. Это значит — строить маркетинг не на суете, а на управляемых механизмах.

В последующих главах будут подробно разобраны практические стратегии, которые помогают бизнесу в сложные вре-

мена: как смотреть на клиентскую базу через призму принципа Парето, почему повторные продажи часто выгоднее нового привлечения, как формируется долгосрочная ценность клиента, почему рекомендации работают не так, как кажется, что делает партнерства сильным, но сложным инструментом, зачем нужна автоматизация маркетинга и как нейросети меняют работу предпринимателя и маркетолога.

Кризис неприятен. Но он не только разрушает. Он очищает. Он показывает, где в бизнесе была иллюзия эффективности, а где был реальный фундамент. И если использовать этот период правильно, компания может не только выжить, но и укрепить свои позиции, пока конкуренты действуют хаотично.

Глава 1. Как меняется покупатель в период экономического спада

Когда экономика входит в полосу напряжения, покупатель меняется почти мгновенно, а бизнес осознает это обычно с запозданием. До определенного момента компания живет в инерции прошлого рынка: использует прежние послы, оставляет прежние цены, сохраняет привычный темп запуска акций, пишет те же тексты, держится за те же каналы. Но клиент уже другой.

Он еще вчера покупал из желания, а сегодня покупает из необходимости. Вчера он реагировал на удобство, а сегодня оценивает риск. Вчера допускал спонтанность, а сегодня ищет рациональное оправдание любой трате.

Понять, как именно изменилось мышление вашей аудитории, — это не абстрактная задача для аналитиков. Это первое практическое действие, от которого зависит, будет ли ваш маркетинг попадать в цель или работать вхолостую. Давайте разберем ключевые изменения и сразу посмотрим, что каждое из них означает конкретно для вашего бизнеса.

1. Структура расходов перестраивается

Люди начинают пересматривать не все покупки подряд, а прежде всего те, которые считают необязательными. Сегменты развлечений, импульсивного потребления, необязательных сервисов и товаров статуса начинают испытывать давление первыми. Даже если у клиента формально сохраняется доход, внутреннее ощущение нестабильности заставляет его осторожничать. Он начинает отказываться не только от излишеств, но и от тех покупок, которые не обещают быстрой и понятной отдачи.

Это называется «эффектом предосторожности»: когда будущее кажется туманным, люди сокращают даже те расходы, которые могли бы себе позволить. Психологически человек воспринимает деньги в кармане как «страховку» — и расстаётся с ними значительно тяжелее, чем в спокойное время.

Пример. Онлайн-школа английского языка

До кризиса: средний чек — 18 000 руб./мес., годовые пакеты продавались хорошо.

Во время спада: продажи годовых пакетов упали на 60%, но вырос спрос на формат «первый месяц за 1 990 руб.». Клиенты хотели ту же услугу, но с минимальным входным порогом и возможностью выйти в любой момент.

Что сделала школа: разбила все продукты на «пробный», «базовый» и «полный» форматы. Выручка восстановилась за 2 месяца, хотя средний чек снизился на 25%. Зато конверсия первого касания выросла вдвое.

Что это означает для вас: проанализируйте, в какую категорию попадает ваш продукт в восприятии клиента — «необходимость», «полезное удобство» или «приятный бонус»? Если ответ — последнее, первый шаг — изменить позиционирование, а не цену. Задайте себе вопрос: как переформулировать предложение так, чтобы клиент воспринял его как инвестицию, а не как трату?

2. Приоритеты смещаются в сторону конкретной пользы

Покупатель начинает внимательнее разделять свои потребности на срочные и несрочные. Те товары и услуги, которые помогают сэкономить, защитить уже имеющееся, снизить тревожность или решить конкретную прикладную задачу, получают преимущество. Все абстрактное, расплывчатое и слишком обещающее уходит на второй план.

Именно поэтому в кризис резко возрастает ценность ясности. Компания, которая говорит с рынком конкретно, чаще выигрывает у той, которая говорит красиво.

Как менялись формулировки:

«Раскройте свой потенциал» «Сократите расходы на 30% за 3 месяца»

«Новый уровень мышления» «Система принятия решений без хаоса»

«Лучшее путешествие в жизни» «Отпуск без скрытых доплат и сюрпризов»

«Стать успешным предпринимателем» «Как не потерять бизнес в кризис»

«Инновационное решение для бизнеса» «Меньше ручной работы — больше прибыли»

Практический тест для вашего оффера: прочитайте ваш

основной рекламный текст вслух и спросите себя — слышит ли в этих словах пользу человек, который сегодня считает каждый рубль? Если ответ неоднозначный, текст нуждается в переработке.

Пример. В2В-сервис автоматизации бухгалтерии

Прежний слоган: «Современный инструмент для цифровой трансформации бизнеса».

Новый слоган: «Закрывайте квартал в 2 раза быстрее и не переплачивайте бухгалтеру».

Результат: конверсия лендинга выросла на 34% без изменения продукта. Изменилось только одно — язык пользы стал конкретным и адресным.

3. Чувствительность к цене растет, но не так, как кажется

Здесь важно не впасть в примитивное понимание ситуации. Клиент далеко не всегда просто ищет самое дешевое. Намного чаще он ищет лучшее соотношение цены и понятной выгоды. Он сравнивает, оценивает, спрашивает себя, оправдана ли стоимость.

Его интересуют не только цифры, но и гарантии: что будет, если продукт не подойдет, можно ли вернуть деньги, есть ли поддержка, насколько безопасна сделка, не возникнут ли скрытые расходы. В периоды спада мелкие условия сделки приобретают почти такое же значение, как и сама цена.

Что на самом деле оценивает клиент при принятии решения:

- Сколько это стоит? (цена)
- Что именно я получу? (содержание)
- Насколько это надежно? (гарантии)
- Что будет, если мне не подойдет? (риск возврата)
- Сколько это займет времени? (временные затраты)
- Есть ли скрытые платежи? (полная стоимость)
- Как другие оценивают этот продукт? (социальное доказательство)

Многие предприниматели в кризис первым делом снижают цену. Это не всегда правильное решение. Часто гораздо эффективнее — сделать условия покупки более безопасными: предложить бесплатный период, рассрочку, гарантию возврата, поэтапную оплату. Это снижает воспринимаемый риск, не уничтожая маржу.

Пример. Студия дизайна интерьеров

Проблема: клиенты хотели обновить интерьер, но боялись «потратить деньги впустую».

Решение: студия ввела «нулевой шаг» — бесплатная консультация плюс мудборд за 3 900 руб. с зачетом этой суммы в стоимость полного проекта.

Результат: количество входящих заявок выросло на 80%. Конверсия из бесплатной консультации в платный проект составила 67%. Цена проекта не менялась. Изменился барьер входа.

4. Потребность в знаках надежности резко возрастает

Раньше многие компании могли продавать за счет энергии, напора, креатива и харизмы. В кризис этого недостаточно. Люди хотят видеть признаки устойчивости: отзывы, кейсы, понятную структуру предложения, внятный договор, прозрачные условия, адекватный сервис, профессиональный тон коммуникации. Все, что снижает ощущение опасности, начинает работать сильнее.

Доверие в кризис строится иначе, чем в период роста. В спокойное время клиент может простить неудобный сайт, размытый оффер или отсутствие отзывов — он принимает решения эмоционально, опираясь на общее впечатление. В тревожное время он становится значительно более критичным аналитиком. Каждый сигнал «непрофессионализма» или «ненадежности» усиливается в его восприятии.

Сигналы надежности, которые работают в кризис:

- Реальные отзывы с именами и результатами (не анонимные «всё понравилось»).
- Подробные кейсы: проблема — решение — измеримый результат.
- Четкое описание условий: что входит, что не входит, как расторгнуть договор.
- Открытый юридический адрес, реквизиты, договор

офертой.

- Понятный процесс работы: что будет происходить на каждом этапе.

- Прозрачное ценообразование без звездочек и мелкого шрифта.

- Личный контакт: имя менеджера, фото, быстрый ответ.

Пройдитесь по всем точкам контакта с вашим бизнесом глазами тревожного покупателя. Что вызывает у него сомнение? Что он не понимает? Что кажется ему рискованным? Устраните эти точки — и вы уже выиграете у части конкурентов, которые продолжают работать по старому шаблону.

5. Ускоренный переход в цифровые каналы

Даже те категории клиентов, которые раньше покупали офлайн и предпочитали живое общение, начинают чаще изучать варианты в интернете, сравнивать предложения, читать комментарии, смотреть, как компания ведет себя в публичном поле. Это не означает смерти офлайна, но означает, что цифровой контур бизнеса в кризис становится особенно значим.

Отсутствие ясного, чистого и убедительного цифрового присутствия начинает стоить дороже. Клиент, который раньше приходил по рекомендации «вслепую», теперь сначала проверяет вас в сети. И если он не находит ничего убедительного — идет к конкуренту.

Пример. Мастер по ремонту квартир

Ситуация: опытный мастер с 12-летним стажем, отличные отзывы, но только «сарафанное радио». В кризис поток рекомендаций ослаб — люди стали реже затевать ремонт.

Что было сделано: оформлен профиль на Авито и Яндекс.Услугах, загружены 40 фото реальных работ, написаны 3 кейса с описанием «до / после / сроки / бюджет».

Результат через 6 недель: 8 новых заказчиков из цифровых каналов. Ни одного дополнительного рубля в рекламу — только правильно оформленное присутствие.

6. Потребность в эмоциональной определенности

Есть и еще одна, менее очевидная перемена. В сложные периоды покупатель начинает искать не только продукт, но и эмоциональную опору. Люди тянутся к тем компаниям и экспертам, которые помогают им снизить хаос. Это особенно заметно в сегментах услуг, образования, консалтинга, автоматизации, b2b-решений.

Если бизнес помогает клиенту разобраться, увидеть порядок, получить ясный путь действий — его ценность растет даже без резкого снижения цены. Это не про эмпатию ради эмпатии. Это про то, что уверенность и понятность сегодня стали частью продукта.

Практически это означает: добавьте в ваши коммуникации четкие маршруты. Не «свяжитесь с нами, и мы всё решим», а «вот 3 шага, после которых вы получите результат». Не «мы лучшие в своей области», а «вот конкретно то, что мы делаем, и вот конкретно то, что вы получите на выходе».

Пример. Финансовый консультант для малого бизнеса

Проблема: клиенты говорили «я подумаю» и исчезали.

Решение: вместо общего описания услуг консультант

стал публиковать пошаговые материалы: «Что делать, если выручка упала на 30%: 5 шагов за 2 недели». Каждый шаг был конкретным и требовал минимального опыта.

Результат: охваты выросли в 4 раза, конверсия в заявку с контента — 11%. Люди приходили уже «прогретыми» и с конкретным вопросом.

Почему понимание изменений важнее, чем кажется

Кризисный маркетинг начинается не с вопроса «как продать больше?», а с вопроса «как теперь думает мой клиент?». Это важнейшая перенастройка. Пока компания смотрит на себя, она тревожится. Когда начинает смотреть на клиента, у нее появляется шанс действовать точно.

Большая ошибка в этот момент — пытаться компенсировать изменение рынка прежними усилиями. Например, еще больше давить рекламой, еще чаще писать в рассылках, еще активнее делать скидки, еще громче обещать результат. Часто это не решает проблему, потому что меняется не объем воздействия, а структура доверия. Нужно не просто усиливать сигнал, а менять его содержание.

В практическом смысле это означает следующее. Нужно заново пересмотреть тексты, офферы, сценарии продаж, точки контакта, формат консультаций, презентацию гарантий, способ объяснения продукта, продуктовую линейку и механику повторных касаний. Нередко бизнес обнаруживает, что его предложение в кризис должно звучать совсем иначе, хотя сама услуга или товар могут оставаться теми же.

Как менялся язык ценности:

«Обучение как новый уровень мышления» «Система, которая помогает избежать лишних расходов»

«Инновационный шаг вперед» «Сократите ручную работу и освободите ресурсы»

«Премияльный сервис» «Надежно, понятно, без скрытых платежей»

«Станьте лучшей версией себя» «Конкретный результат за 30 дней или возврат денег»

«Мы работаем для вашего успеха» «Вот что произойдет после нашей первой встречи»

Рынок в период спада становится менее терпимым к маркетинговому туману. И это, в сущности, полезно. Потому что заставляет бизнес говорить честнее, яснее и предметнее. А значит — строить более прочные отношения с теми клиентами, которые действительно готовы покупать.

Практический чек-лист: понимаю ли я, как изменился мой покупатель?

Пройдите по этому списку честно. Каждый незакрытый пункт — это место, где ваш маркетинг сегодня работает вхолостую. Отметьте, что уже сделано, и составьте план по остальному.

Блок 1. Понимание изменений в поведении

1. Я провел хотя бы 5 разговоров с реальными клиентами за последние 30 дней и зафиксировал их возражения и страхи.
2. Я знаю, какие из моих продуктов клиенты теперь считают «необходимостью», а какие — «приятным бонусом».
3. Я понимаю, как изменилась скорость принятия решений у моей аудитории (быстрее / медленнее / стала многоэтапной).
4. Я знаю, какой вопрос клиент задает себе прямо перед тем, как нажать «купить» или уйти с сайта.
5. Я могу назвать топ-3 страха, которые останавливают моего клиента от покупки прямо сейчас.

Блок 2. Аудит предложения и позиционирования

6. Мой основной оффер содержит конкретную пользу, а не абстрактное обещание (проверьте: уберите прилагательные — остается ли смысл?).

7. В моих текстах есть ответ на вопрос «что именно я получу и за какой срок?».

8. Слоган и описание продукта понятны человеку, который видит их впервые и находится в состоянии тревоги.

9. Я переработал хотя бы один ключевой текст с учетом новой логики покупателя.

10. Я убрал из коммуникаций формулировки «продажа ради продажи» и заменил их на «польза для клиента».

Блок 3. Цена и снижение воспринимаемого риска

11. У меня есть «точка входа» с низким барьером: пробный продукт, первый шаг, минимальный пакет.

12. Я предлагаю гарантию, рассрочку или другой инструмент снижения риска — и это заметно в коммуникациях.

13. Клиент заранее понимает, что произойдет, если продукт ему не подойдет.

14. Я не снижал цену «в панике» без анализа — вместо этого пересмотрел, как доношу ценность.

15. Я знаю, какой формат оплаты сейчас наиболее удобен для моей аудитории, и предлагаю его первым.

Блок 4. Сигналы доверия и надежности

16. На моих основных площадках есть актуальные отзывы с именами, датами и конкретными результатами.

17. Я опубликовал хотя бы 1 подробный кейс в формате «проблема действие результат».

18. Условия работы со мной описаны понятно: что входит, что не входит, каков процесс.

19. Клиент видит «живое» присутствие бизнеса: свежий контент, актуальные контакты, быстрый ответ.

20. Юридическая информация доступна и не вызывает вопросов.

Блок 5. Цифровое присутствие и эмоциональная определенность

21. Мой сайт / профиль / страница в соцсетях актуальны и производят впечатление надежного работающего бизнеса.

22. Клиент, впервые попавший на мою страницу, за 10 секунд понимает, чем я занимаюсь и для кого.
23. В моих коммуникациях есть четкий «следующий шаг» — не «свяжитесь с нами», а конкретное действие с понятным результатом.
24. Я веду контент, который помогает клиенту разобраться — а не только рекламирует продукт.
25. Я проверил, как выгляжу в поиске: что видит человек, который гуглит моё имя или название компании.

Как интерпретировать результаты

- 20–25 пунктов: вы уже перестроили маркетинг под новую реальность. Фокус — на системности.
- 13–19 пунктов: хорошая база. Есть конкретные точки роста — проработайте незакрытые блоки.
- 7–12 пунктов: маркетинг работает по старой логике. Нужна перенастройка ключевых элементов.
- 1–6 пунктов: срочно требуется аудит всего маркетинга. Начните с блоков 1 и 2.

Что дальше?

Дальше — поиск резервов. Развитие без лишних трат. В следующей главе мы разберем, как провести быстрый аудит клиентской базы, выявить самых ценных покупателей и выстроить приоритеты так, чтобы каждый вложенный рубль ра-

ботал на резултат.

Глава 2. Принцип Парето как инструмент маркетинговой точности

Принцип Парето часто воспринимают как красивую формулу, которую удобно цитировать на совещаниях: двадцать процентов усилий дают восемьдесят процентов результата. Из-за своей популярности он давно рискует превратиться в избитый афоризм. Но в реальной коммерческой работе, особенно в кризисные периоды, эта идея сохраняет огромную силу. Потому что в условиях дефицита времени, денег и внимания она помогает увидеть самое главное: далеко не все клиенты, продукты, каналы и действия одинаково полезны для вашего бизнеса.

Когда компания работает в стабильной среде, она может позволить себе рассеянность. Достаточно оборота, чтобы не замечать неэффективные сегменты. Достаточно запаса, чтобы содержать слабые направления. Достаточно маркетинговой инерции, чтобы не анализировать до конца, что именно приносит прибыль, а что просто создает активность. В кризис эта роскошь исчезает. И принцип Парето перестает быть философией — он становится инструментом выживания.

Что происходит, когда смотришь на данные

«А давайте проверим, работает ли этот принцип в бизнесе», — предложила слушательница на одном из семинаров, когда зашел разговор о правиле 20/80. На следующее занятие она принесла файл с данными о продажах 739 клиентам. Анализ дал ожидаемый, но очень показательный результат.

20% клиентов обеспечили 80% продаж. Но дальнейшее погружение в данные открыло кое-что важнее:

- 0,5% клиентов дали 21% всего дохода компании.
- 2% клиентов принесли 40% выручки.
- 4% клиентов обеспечили ровно половину всех покупок.

Это не статистический курьез. Это реальная структура почти любой клиентской базы. Именно так она выглядит на практике — см. График 1.

кол-во	компании	доход		% компаний	% дохода	кумулятивный доход
1		10 877 751,01	766 789,26	0,14	7,59	10 877 751,01
2		8 349 536,00	48 439,88	0,27	13,41	19 227 287,01
3		7 668 427,23		0,41	18,91	27 115 714,24
4		3 966 412,62	16	0,54	21,68	31 082 126,86
16		1 316 107,01		2,17	40,83	58 556 881,90
30		762 664,51		4,06	50,06	71 790 617,85
53		520 325,07		7,17	60,01	86 048 872,62
90		300 813,09		12,16	70,13	100 564 664,28
150		183 532,50		20,3	80,1	114 888 389,73
151		183 252,62		20,43	80,23	115 051 642,35
152		182 973,98		20,57	80,36	115 234 616,33
153		182 167,13		20,7	80,49	115 416 783,46
154		181 575,58		20,84	80,61	115 598 359,04
155		181 280,13		20,97	80,74	115 779 639,17
156		179 004,11		21,11	80,86	115 958 643,28

График 1. Распределение клиентов по вкладу в выручку

Случаен ли такой расклад? Нет. Проблема в том, что когда говорят о принципе 20/80, на этом соотношении обычно и останавливаются — как на любопытном наблюдении, но не практическом инструменте. В реальности же принцип работает рекурсивно: он применим к полученным 20%, затем к 20% от этих 20% — и так далее. Именно это делает его не просто инструментом анализа, но и инструментом прогнозирования — см. График 2.

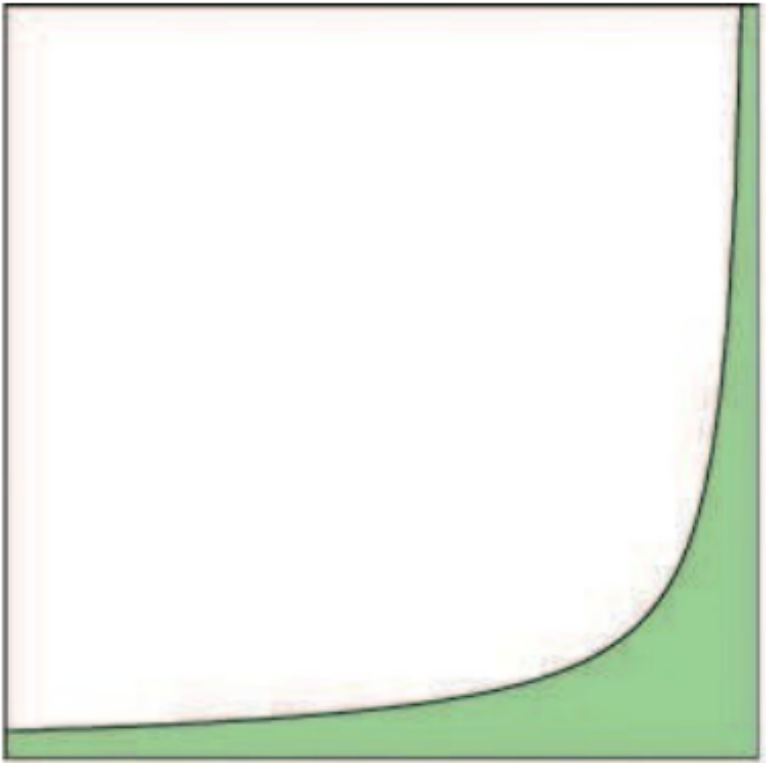


График 2. Рекурсивное применение Принципа Парето и расчёт потенциала

В мире есть два эксперта, которые нашли эффективное применение этого закона в современном бизнесе — **Перри Маршал** и **Ричард Кох**. Если последний известен российскому читателю по переводу книги «Стратегия», то Маршал

популярен главным образом за рубежом. Именно он описал математическую формулу этого феномена и создал простой инструмент прогноза результатов — «Кривую 20/80». На его сайте есть онлайн-калькулятор для расчёта потенциала аудитории.

Сколько денег скрыто в вашей текущей базе

Разберем на конкретном примере, чтобы цифры стали осязаемыми.

Допустим, вы продали чашку кофе за 120 рублей тысяче посетителей. Выручка — 120 000 рублей. Теперь применим принцип Парето:

- Среди этой тысячи есть примерно 80 человек, готовых купить у вас продукт за 1 000 рублей. Потенциал — 80 000 рублей.

- Есть два человека, которые могут заплатить 5 000 рублей. Потенциал — еще 10 000 рублей.

Итого неиспользованный потенциал уже существующей аудитории — 90 000 рублей, или 75% от того, что вы уже заработали. И всё это — без единого нового клиента.

Значит ли это, что 80 человек готовы доплатить за ту же чашку кофе? Конечно, нет. Это значит, что они готовы купить пачку молотого кофе за 1 000 рублей. А двое из них вполне могут взять кофемашину по привлекательной цене в 5 000 рублей. Важно понимать: это не гарантия продаж — это потенциал. Реализовать его помогут правильное предложение, реклама и умение продавца. Но потенциал этот реален.

Из этого примера напрямую следуют два практических

вывода, которые меняют логику продаж:

Каждой значимой группе аудитории нужно предлагать минимум три варианта продукта — входной, основной и расширенный.

Самый быстрый способ увеличить доход без роста затрат — продавать больше уже существующим клиентам, предлагая сопутствующие продукты и используя потенциал базы.

Для этого в компании должна быть выстроена система постоянной коммуникации с клиентами. Об этом подробнее — в следующих главах. А пока разберем, как именно видеть эту неоднородность в своей базе.

Клиенты — не однородная масса

Когда начинаешь смотреть на продажи не как на единый поток, а как на распределение по клиентам, быстро выясняется: существенная часть выручки почти всегда приходит от меньшинства покупателей. Более того, внутри этого меньшинства есть еще более ценная группа — сверхдоходные, наиболее лояльные, наиболее предсказуемые покупатели.

Вернемся к анализу данных той слушательницы. Многие предприниматели считают своих клиентов однородной массой — общей целевой аудиторией. Принцип Парето четко показывает: это не так. Есть более выгодные клиенты (20%) и есть очень и очень выгодные (5%). Каждый клиент из когорты 20% приносит компании минимум в 4 раза больше, чем любой из оставшихся 80%.

Почему одни клиенты покупают у вас больше других? Ответ, как правило, прост. Во-первых, они довольны компанией, сервисом и продуктом. Во-вторых, они понимают, как использовать его с наибольшей отдачей. Это и есть ваш идеальный клиент.

Это разрушает опасную иллюзию, будто всем надо продавать одинаково. На деле одни клиенты приносят бизнесу в разы больше пользы, чем другие: покупают чаще, легче соглашаются на допродажи, дольше остаются в отношениях с компанией и реже создают проблемы на уровне серви-

са. Именно они должны становиться ядром маркетинговой стратегии в период спада.

Пример. Сервис В2В-аналитики, 430 клиентов

После сегментации базы выяснилось: 22% клиентов генерируют 79% выручки.

Менеджеры тратили 60% времени на нижние 50% базы — мелкие разовые заказы с высоким количеством вопросов и низким чеком.

Что сделали: перераспределили внимание в пользу топ-сегмента, запустили для него персональную коммуникацию и расширенный пакет услуг.

Результат за квартал: выручка выросла на 18% без увеличения рекламного бюджета и без привлечения новых клиентов.

Портрет лучшего клиента — ваш главный маркетинговый актив

Когда компания определяет своих лучших клиентов, она получает возможность сформировать портрет той аудитории, которая наиболее выгодна. Это не обязательно самая широкая аудитория и не обязательно самая активная по охватам. Но это именно та аудитория, которая приносит прибыль, а не просто внимание.

Составив портрет идеального клиента и передав его в отдел продаж, можно увеличить долю таких клиентов в портфеле. И каждый новый клиент, похожий на ваших лучших покупателей из 20%, будет давать компании в 4 раза больше дохода, чем клиенты из нижних 80% базы.

Как только такой портрет становится ясным, отдел продаж, маркетинг, контент и реклама начинают работать значительно точнее. Бизнес часто думает, что ему нужно больше лидов. На практике ему нужны не просто лиды, а лиды правильного типа. Если десять клиентов, похожих на лучших существующих покупателей, приносят больше денег и требуют меньше усилий в обслуживании, чем пятьдесят случайных заявок, — приоритет должен быть очевиден.

В кризис особенно важно перестать измерять успех только количеством откликов и начать измерять его качеством клиентского потока.

Как выстроить продуктовую линейку под реальную аудиторию

Польза принципа Парето не ограничивается анализом существующих данных. Он также помогает думать о потенциале базы. Среди ваших покупателей наверняка присутствуют люди с разным уровнем готовности платить и с разной глубиной потребности.

Один клиент покупает базовую версию. Другой готов взять комплект. Третий заинтересован в премиальном решении. Четвертый — в сервисе сопровождения. Пятый — в консультации или сопутствующем продукте. Если вы предлагаете только один универсальный продукт, вы теряете значительную часть потенциальной выручки.

Разберем на примере малого бизнеса. Допустим, компания продает услуги маркетингового сопровождения. Если в линейке только один пакет, она теряет:

- клиентов без бюджета на полный пакет, но с потребностью в диагностике;
- клиентов с доверием и запросом на внедрение;
- клиентов с ресурсами на более глубокую работу и долгосрочное сопровождение.

Грамотное применение логики Парето почти всегда приводит к двум выводам. Первый: нельзя ограничиваться одним продуктом или одной точкой входа. Второй: самый

быстрый способ расти без резкого увеличения затрат — продавать больше уже существующим клиентам, особенно наиболее ценным из них.

Продуктовая линейка может быть выстроена по-разному, в зависимости от специфики бизнеса:

Базовый / Основной / Расширенный → три уровня одного продукта

Консультация / Проект / Сопровождение → три стадии отношений с клиентом

Коробочный / Индивидуальный / Командный → три формата работы

Смысл в одном: каждая значимая группа аудитории должна находить подходящую форму входа в отношения с вашим бизнесом.

Принцип Парето — не догма, а компас

Не стоит превращать этот принцип в жесткую формулу. У разных компаний распределение может быть не 20/80, а 30/70, 10/90 или даже более контрастным. Но это не отменяет сути.

Если в комментариях к анализу данных вы встречаете результат 30/70 или даже 1/99 — это не означает, что принцип Парето «врет». Это значит, что дисбаланс в вашей базе еще глубже, чем классические 20/80. И работать с ним нужно еще внимательнее.

Главная идея не в точных цифрах, а в самом факте дисбаланса: меньшая часть базы почти всегда отвечает за большую часть результата. Если маркетинг не учитывает этот дисбаланс, он работает грубо и дорого. Вся Вселенная находится в вечном дисбалансе — и именно он является основой развития.

Отсюда следует важная мысль: кризис — хорошее время для отказа от усредненного подхода. Нельзя строить коммуникацию так, будто все клиенты одинаково понимают ваш продукт, одинаково готовы платить и одинаково ценны для компании. Чем быстрее бизнес начнет видеть различия, тем быстрее он перестанет терять деньги на лишних усилиях.

Вопросы, которые стоит задать себе прямо сейчас

Маркетинговая зрелость начинается в тот момент, когда компания задает себе несколько неприятных, но сильных вопросов:

- Кто именно приносит нам основную прибыль?
- Какие сегменты покупают повторно?
- Какие клиенты воспринимают нас как расход, а какие — как инвестицию?
- Кто приходит по рекомендациям и почему?
- Кто требует чрезмерного времени при минимальном чеке?
- Какие предложения вызывают интерес у верхней части базы, а какие — у нижней?

Эти вопросы кажутся аналитическими. На самом деле они напрямую влияют на выручку. Когда ответы получены, бизнес начинает видеть рынок яснее. И тогда принцип Парето перестает быть красивой теорией — он становится картой, по которой можно двигаться к более прибыльной, спокойной и устойчивой маркетинговой модели.

Практический чек-лист: применяю ли я принцип Парето в своем бизнесе?

Пройдите по этому списку честно. Каждый незакрытый пункт — это резерв выручки, который пока не задействован.

Блок 1. Анализ клиентской базы

- Я знаю, какие 20% моих клиентов приносят 80% выручки — и у меня есть актуальные данные, а не ощущения.
- Я сегментировал базу хотя бы на три группы: наиболее ценные, средние, низкоприоритетные.
- Я знаю, сколько времени и ресурсов тратится на каждый сегмент — и соответствует ли это их вкладу в выручку.
- Я могу назвать топ-5 клиентов по выручке за последние 12 месяцев.
- Я понимаю, что объединяет моих лучших клиентов: отрасль, размер бизнеса, задачи, поведение.

Блок 2. Портрет идеального клиента

- У меня есть описание идеального клиента — не демографическое, а поведенческое: как он принимает решения, что ценит, как использует продукт.
- Этот портрет передан в отдел продаж или используется при настройке рекламы.
- Мой контент и офферы ориентированы прежде всего на привлечение клиентов, похожих на лучших существующих.
- Я оцениваю качество нового лида, а не только его наличие.
- Я знаю, какие каналы приводят клиентов из топ-20%, а какие — случайный поток.

Блок 3. Продуктовая линейка

- У меня есть минимум три уровня предложения: входной, основной и расширенный.
- Каждый уровень ориентирован на разную степень готовности клиента платить.
- Я знаю, какой продукт является «точкой входа» для новых клиентов с минимальным барьером.
- Для наиболее ценных клиентов есть предложение более глубокого сотрудничества или сопровождения.
- Я не предлагаю всем одно и то же — структура продуктов отражает реальную неоднородность аудитории.

Блок 4. Распределение маркетинговых усилий

- Большая часть моих маркетинговых усилий направлена на привлечение и удержание клиентов из топ-сегмента, а не распылена равномерно.
- Я перестал тратить одинаковое время на клиентов с разным потенциалом.
- Мои коммуникации с лучшими клиентами персональнее и внимательнее, чем с остальными.
- Я измеряю не только количество лидов, но и их качество — конверсию, средний чек, частоту повторных покупок.
- Я регулярно пересматриваю, какие усилия дают непропорционально большой результат, и усиливаю именно их.

Блок 5. Потенциал существующей базы

- Я знаю, какой неиспользованный потенциал скрыт в моей текущей клиентской базе.
- У меня есть система повторных продаж — клиент не уходит после первой покупки без следующего предложения.
- Я предлагаю существующим клиентам сопутствующие продукты или услуги.
- Мои лучшие клиенты получают предложения раньше и на лучших условиях, чем новые.
- Я выстроил систему регулярной коммуникации с базой — не только в момент продажи.

Как интерпретировать результаты

20–25 пунктов: вы уже работаете с базой системно. Сфокусируйтесь на углублении работы с топ-сегментом.

13–19 пунктов: есть хорошая база, но часть потенциала не задействована. Начните с блоков 2 и 3.

7–12 пунктов: маркетинг работает на равномерный охват вместо точечной работы с ценными клиентами.

1–6 пунктов: аудит базы — первоочередная задача. Без него остальные инструменты будут работать вхолостую.

Что дальше?

Принцип Парето показывает, кто ваши лучшие клиенты. Следующий вопрос — как удержать их надолго и превратить разовую покупку в долгосрочные отношения. В следующей главе разберем концепцию пожизненной ценности клиента — инструмент, который меняет логику маркетинга с «продать сейчас» на «зарабатывать всегда».

Глава 3. Долгосрочная ценность клиента: почему первая продажа часто вводит в заблуждение

Одна из самых серьёзных ошибок предпринимателей и маркетологов — оценивать эффективность рекламы, канала или оффера только по первой продаже. Это очень распространённый подход, потому что он кажется простым и наглядным. Есть реклама, есть заявка, есть покупка, есть цифра. Но именно эта видимая простота делает подход опасным. Он подталкивает бизнес к неверным выводам и заставляет отключать каналы или предложения, которые на дистанции могли бы быть высокоприбыльными.

Пока компания смотрит только на первую транзакцию, она похожа на человека, который оценивает дерево по первому яблоку. Одно яблоко может показаться мелким и кислым. Но дерево плодоносит каждый год — и именно это определяет его реальную ценность.

Что такое LTV — и почему это не только для корпораций

LTV расшифровывается как **Lifetime Value** — «пожизненная ценность клиента». Это сумма всех денег, которые конкретный покупатель принесёт бизнесу за всё время сотрудничества с ним.

Звучит как корпоративный термин из учебника МВА. Но на практике это один из самых прикладных показателей для малого бизнеса. Потому что именно он отвечает на вопрос, который предприниматель задаёт себе постоянно, не всегда осознавая это: **сколько можно потратить на привлечение клиента, чтобы не уйти в минус?**

Если клиент платит вам один раз 3 000 рублей — это одна математика. Если он возвращается раз в два месяца на протяжении двух лет — это уже 36 000 рублей. И это принципиально разные решения: сколько вкладывать в рекламу, стоит ли делать скидку на вход, можно ли платить партнёру комиссию с первой сделки.

Простая формула LTV:

$$\text{LTV} = \text{Средний чек} \times \text{Частота покупок в год} \times \text{Среднее количество лет сотрудничества}$$

Например: стоматологическая клиника. Средний чек — 5 000 руб. Клиент приходит дважды в год. В среднем остаётся клиентом 5 лет.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.