

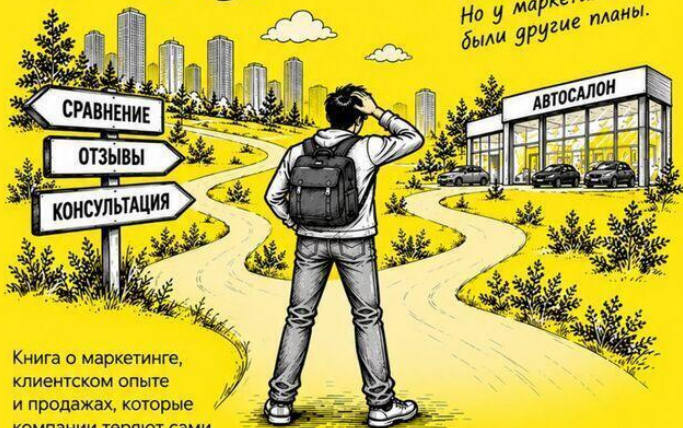
18+

Мария Золотарева

к.э.н., эксперт по маркетингу
и клиентскому опыту

ПРИКЛЮЧЕНИЯ КЛИЕНТА АЛЕКСЕЯ

Он просто
хотел купить.
Но у маркетинга
были другие планы.



Книга о маркетинге,
клиентском опыте
и продажах, которые
компании теряют сами.

Мария Золотарева
Приключения клиента
Алексея. Книга о маркетинге,
клиентском опыте и продажах,
которые клиенты теряют сами

*<https://litres.ru/74503872>
ISBN 9785007128988*

Аннотация

Алексей хочет купить автомобиль. Продавец хочет ему его продать. Казалось бы, что может пойти не так? Почти всё. Реклама, сайт, классифайды, звонки, тест-драйв, trade-in, кредит, выдача и сервис — на каждом этапе компания может потерять клиента. Эта книга — путешествие по клиентскому пути в автобизнесе глазами того, кто за него платит.

Содержание

Введение.	5
Зачем вам эта книга	7
Как читать	9
Для кого эта книга	11
Чего в этой книге нет	13
Одна формула	14
Часть первая.	15
Глава 1.	15
Глава 2.	43
Глава 3.	64
Конец ознакомительного фрагмента.	86

**Приключения
клиента Алексея
Книга о маркетинге,
клиентском опыте и
продажах, которые
клиенты теряют сами**

**Мария Николаевна
Золотарева**

© Мария Николаевна Золотарева, 2026

ISBN 978-5-0071-2898-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение.

Дырявое ведро вместо воронки

Есть картинка, которую рисуют в каждой презентации про продажи. Воронка. Сверху широко — туда сыплется трафик. Снизу узко — оттуда выпадают сделки. Между ними этапы, проценты и стрелочки. Всё логично: чем больше насыплешь сверху, тем больше выпадет снизу.

Проблема в том, что воронка — это графическая интерпретация клиентского пути, причём критически упрощённая.

То, что происходит с клиентом на самом деле, устроено иначе. Он не проваливается сверху вниз по гладким стенкам. Он идёт — сам, своим темпом, возвращаясь назад, перескакивая между этапами, отвлекаясь, сравнивая, советуясь с женой, иногда исчезая и снова возвращаясь. И на каждом шаге у него есть возможность остановиться. Не потому, что ему не нужен ваш продукт. А потому, что где-то не ответили, где-то не объяснили, где-то заставили ждать, а где-то просто не заметили, что он пришёл.

Более честная картинка — не воронка, а ведро. Ведро, в котором дырки.

Вы наливаете в него сверху: реклама, площадки, обзвон, акции. Часть вытекает через дырку с надписью «никто не

взял трубку». Часть — через «на сайте не было цены». Часть — через «приехал, а парковка занята». Часть — через «продали не то, что было нужно». И вы, глядя на почти пустое ведро, принимаете единственное решение, которое кажется очевидным: надо лить больше.

Эта книга — про дырки.

Зачем вам эта книга

Я больше пятнадцати лет занимаюсь маркетингом и продажами в автомобильном бизнесе: строила отделы, чинила процессы, считала конверсии, ругалась с руководителями отделов продаж и убеждала директоров, что проблема не в рекламном бюджете. За эти годы я перепробовала множество способов объяснить одну простую вещь и остановилась на самом действенном.

Не рассказывать. Показывать.

Поэтому каждая глава здесь начинается не с теории, а с истории. Обычный человек по имени Алексей приходит в компанию, чтобы что-то купить, и с ним происходит то, что происходит с вашими клиентами каждый день. Он не скандалист, не эксперт и не тайный покупатель. Он просто хочет купить автомобиль и не может понять, почему это так тяжело.

Алексей — вымышленный персонаж. Все истории с ним — художественный вымысел, совпадения с реальными компаниями, сотрудниками и ситуациями случайны. Но узнаваемы они не случайно: каждая собрана из того, что я видела, слышала или испытала на себе.

Дальше, после истории, начинается разбор. Что именно здесь сломалось, почему это происходит, сколько стоит и что с этим делать. Без гуру-интонации и без обещаний, что после

прочтения продажи вырастут вдвое.

Как читать

Читать можно двумя способами, и оба рабочие.

Первый — подряд. Истории про Алексея выстроены хронологически: он проходит весь путь от первого рекламного баннера до сервиса и следующей покупки, поэтому книга читается как одна непрерывная история одного клиента. Так виднее не отдельные поломки, а то, как они накапливаются: человек, которому дважды не ответили, приезжает в дилерский центр уже другим человеком.

Второй — выборочно. Каждая глава самодостаточна, её можно открыть отдельно и не читать предыдущие. Если вы и так знаете, какие процессы в вашей компании работают плохо, начните с них: закройте сначала то, что болит, а за остальным вернётесь по мере необходимости.

Есть и третий вариант — самый трудоёмкий и самый полезный. Пройти книгу с начала как аудит: глава, самоаудит, выводы, следующая глава. В этом случае вы фактически выступаете для собственной компании внешним консультантом — только бесплатным и с полным доступом ко всем данным.

Книга разделена на четыре части по этапам клиентского пути. До контакта — реклама, акции, сайт, площадки объявлений. Первый контакт — контакт-центр, каналы связи, исходящий обзвон. Визит и сделка — выявление потребности,

показ продукта, проба, обмен, финансовые продукты, выдача. После денег — сопровождение, сервис и работа с базой.

Если вы не знаете, с чего начать, начните с главы про контакт-центр. Там самые дешёвые дырки и самые быстрые результаты.

Для кого эта книга

Эта книга написана про автомобильный бизнес и только про него. Все примеры, все цифры и все истории — из дилерских центров: это моя отрасль, я работаю в ней больше пятнадцати лет и отвечаю за каждое приведённое здесь число.

Я сознательно не стала расширять её до «любого дорогого товара», хотя соблазн был. Как только начинаешь писать так, чтобы подошло всем, перестаёшь писать конкретно, — а вся ценность тут именно в конкретике. В том, какой вопрос задаёт оператор контакт-центра. В том, что написано в карточке на классифайде и чего в ней нет. В том, сколько минут клиент ждёт ключи от тестового автомобиля и что за это время происходит с его желанием купить.

Адресована книга владельцам дилерских центров и дилерских групп, генеральным и исполнительным директорам, директорам по маркетингу и по продажам, руководителям сервиса, маркетологам, руководителям отделов продаж и специалистам, которые отвечают за отдельные участки клиентского пути. Уровень решений у них разный, но дырки видят все.

Линейный сотрудник найдёт здесь решения в своей зоне ответственности: что сказать, что проверить, где не заставлять клиента ждать и что зафиксировать. Руководитель —

то, что требует регламента, ресурсов, изменения процесса или решения на стыке отделов. Маркетолог не перестроит маршрутизацию звонков в одиночку, продавец не перепишет регламент выдачи, оператор не изменит систему мотивации. Большая часть дорогих дырок действительно лежит на стыках: между маркетингом и продажами, между продажами и сервисом, между отделом качества и всеми остальными. Но увидеть и начать закрывать свою часть пути может не только первое лицо.

Если вы отвечаете только за одно направление, книга тоже пригодится. Просто самые дорогие находки вполне могут ждать вас в главах не про ваш отдел.

Чего в этой книге нет

Здесь нет универсальных решений, которые работают у всех. Есть механизмы и есть вопросы, которые нужно задать себе — а ответы у каждой компании свои.

Здесь нет обещания, что всё это легко. Большинство описанных исправлений стоят копеек и делаются за неделю — и именно поэтому не делаются годами. Дёшево не значит просто: почти всё упирается в то, что кому-то придётся работать не так, как ему удобно, а так, как удобно клиенту. Это вызывает сопротивление, и я об этом честно пишу.

И здесь вы почти не встретите совета начинать с увеличения рекламного бюджета.

Одна формула

Если сжать всю книгу до одной строки, получится вот это:

**Продажа = Трафик × (Качество трафика ×
Готовность клиента купить × Сервис компании)**

Это не математическая формула прогнозирования продаж, а моя концептуальная модель: способ держать в одной рамке трафик, качество трафика, готовность клиента и сервис компании.

Обратите внимание, где здесь трафик. Он один, а в скобках три множителя, и любой из них, обнулившись, обнуляет результат целиком. Можно увеличить трафик вдвое и не получить ничего, если в скобках дырка.

Именно поэтому книга не про то, как налить больше. Она про то, как перестать терять.

Все истории про Алексея вымышлены. Совпадения с реальными людьми, компаниями и ситуациями случайны. Цифры из практики автора приводятся без указания компаний. Внешние данные снабжены ссылками на источники — на момент подготовки книги они были актуальны, но рынок меняется быстро, и перед принятием решений их стоит перепроверить.

Часть первая.

До контакта

Глава 1.

Клиент ещё не пришёл, а маркетинг его уже потерял

Алексей не собирался покупать красный автомобиль. Более того, он не собирался покупать маленький автомобиль. Ему был нужен чёрный кроссовер: достаточно вместительный, чтобы в багажник помещались чемоданы, пакеты из строительного магазина и семейная уверенность в том, что однажды всё это действительно пригодится. Но однажды вечером он увидел фотографию ярко-красного компактного хэтчбека необычной формы и открыл объявление из чистого любопытства.

Автомобиль выглядел так, будто его придумали специально для человека, который никогда не спрашивает, сколько литров помещается в багажник, зато хорошо знает, какой оттенок красного сочетается с шарфом. Алексей посмотрел несколько фотографий, задержался на странице меньше двух минут и закрыл вкладку. Этого оказалось достаточно,

чтобы маркетинговая система приняла решение за него: перед ней находился мужчина, который давно и страстно мечтает о маленькой красной машине.

На следующее утро автомобиль ждал Алексея на новостном сайте. Днём он появился рядом с прогнозом погоды. Вечером — между двумя видеороликами. Затем красная машина поселилась в социальной сети, в почтовом сервисе и в приложении, где Алексей проверял курс валют. Иногда менялся фон, иногда поворачивался автомобиль, иногда рядом появлялась надпись «Ваша мечта ближе, чем кажется». Сама мечта, судя по настойчивости, действительно приближалась.

Через несколько дней Алексей начал воспринимать красный автомобиль почти как дальнего родственника: покупать не собираешься, но видишь чаще, чем некоторых членов семьи. Маркетологи компании, вероятно, были довольны. Пользователь проявил интерес, аудитория собрана, ретаргетинг работает. Никого не смущало, что система знала, куда Алексей нажал, но не знала, зачем он это сделал.

Чёрный кроссовер Алексей нашёл позже. Он открыл карточку, внимательно изучил комплектации, сравнил два двигателя, посмотрел фотографии салона и вернулся на страницу ещё раз на следующий день. Это уже было не случайное любопытство. Алексей проверял, подходит ли автомобиль семье, укладывается ли в бюджет и стоит ли ехать в дилерский центр. Но именно здесь маркетинг внезапно потерял дар речи.

Никакого продолжения не последовало. Компания не предложила сравнить комплектации, записаться на тест-драйв, получить уведомление о поступлении или посмотреть похожие автомобили. Кроссовер не появился в рекламе ни разу. Красный хэтчбек, напротив, продолжал сопровождать Алексея с преданностью собаки, которую однажды угостили колбасой.

Через неделю Алексей увидел два объявления чёрных кроссоверов. Они принадлежали разным дилерам, но выглядели так, будто их делал один уставший дизайнер в последнюю пятницу месяца. Одинаковый ракурс автомобиля, одинаковый серо-синий фон, одинаковая надпись «Выгодное предложение», одинаковая кнопка «Узнать больше». Даже счастливые семьи на заднем плане, кажется, состояли в дальнем родстве.

Алексей несколько секунд пытался понять, чем предложения отличаются. Не понял и нажал на правое. Возможно, потому что оно располагалось ближе к курсору. Возможно, потому что фотография загрузилась на полсекунды раньше. Один дилер получил рекламный переход, другой — нет. В отчётах это выглядело как результат работы алгоритмов, креатива и медиаплана. В жизни выбор состоялся по принципу «право или лево».

Правое объявление обещало многое: автомобиль в наличии, специальную цену, подарок, выгодный кредит и быструю выдачу. Алексей перешёл на страницу, увидел крупную

цифру и позвонил. Через несколько минут выяснилось, что конкретный автомобиль уже продан, цена действует только при одновременном кредите и трейд-ин, подарок входит в пакет дополнительного оборудования, а нужный цвет придётся ждать. Менеджер был вежлив и даже немного сочувствовал. По его интонации Алексей понял, что маркетологи обещают это не первый раз.

В течение следующих недель Алексей неоднократно наблюдал последний день акции. Последний день приходился на вторник, затем на воскресенье, потом снова на пятницу. На одном сайте таймер честно отсчитал последние часы, обнулится и начал новую жизнь. На другом осталось два автомобиля, но через неделю их по-прежнему было два. Постепенно Алексей выработал полезный навык: читать рекламные обещания как прогноз погоды на следующий год — любопытно, но принимать решения рано.

В конце концов он обратился к дилеру, чья реклама выглядела скромнее. В объявлении были указаны конкретная модель, комплектация, реальная цена и понятные условия. На сайте отображалось наличие. После перехода ему предложили не «забрать выгоду», а сравнить два подходящих автомобиля и выбрать время тест-драйва. Алексей не почувствовал восторга. Он почувствовал нечто более редкое — отсутствие необходимости защищаться.

Где-то в параллельной вселенной маркетологи остальных дилеров обсуждали низкую конверсию, меняли цвет кнопки,

спорили о стоимости лида и предлагали увеличить рекламный бюджет. Алексей в это время ехал смотреть автомобиль компании, которая первой перестала вести себя так, будто её главная задача — заставить его нажать.

Если вы думаете, что это преувеличение, откройте свою рекламу глазами человека, который вас не знает. Не отчёт по кампании — саму рекламу, рядом с рекламой трёх конкурентов, и попробуйте объяснить, чем вы отличаетесь.

Маркетинг начинается раньше первого звонка

Внутри компании первым контактом часто называют звонок, заявку или визит. До этого момента человек существует в виде обезличенного трафика: показов, кликов, сессий и аудиторных сегментов. Но для клиента отношения с компанией начинаются намного раньше — с первого рекламного сообщения, поисковой выдачи, карточки автомобиля или обещания цены. Именно там он впервые понимает, с кем имеет дело и можно ли этому бизнесу доверять.

Реклама не просто привлекает внимание. Она формирует ожидания, выбирает за клиента продукт, объясняет условия и обещает будущий опыт. Если объявление сообщает, что автомобиль есть в наличии, клиент ожидает увидеть именно этот автомобиль. Если компания называет цену, он считает её реальной точкой отсчёта. Если реклама обещает простое оформление, человек не готов потом узнавать о десятке обя-

зательных условий.

В своей практике я слишком часто видела, как маркетинг оценивали только до момента получения лида. Маркетолог показывал количество заявок и их стоимость, подрядчик отчитывался о кликах, а дальше начиналась территория других подразделений. Что пообещала реклама, кого она привела, с каким ожиданием человек пришёл и почему отказался, в маркетинговый отчёт уже не попадало.

Я называю это манией лидогенерации. Лид превратился из промежуточного этапа в доказательство выполненной работы. В результате маркетолог может привести много людей, которые ищут другой продукт, рассчитывают на несуществующую цену или вообще пришли за подарком, а затем искренне удивляться, почему продажи не растут. Дешёвый лид становится удобной цифрой, за которой скрываются дорогие потери.

**Сначала — проверьте не рекламный кабинет,
а путь человека**

Перед тем как менять ставки, аудитории и креативы, нужно проверить не весь клиентский путь, а именно его онлайн-часть на этом этапе: что человек видит в рекламе, куда попадает после перехода, что происходит после случайного и осмысленного интереса и как меняется дальнейшая цифровая коммуникация. Здесь мы пока не проверяем звонок,

визит и продажу — у них будут свои главы.

Такой аудит лучше отдавать человеку со стороны: тайному покупателю или проверяющему, нанятому через доверенное лицо. Дело не только в том, что внутри компании глаз быстро замыливается. Сотрудник знает, почему всё устроено именно так, и автоматически достраивает недостающее. Клиент ничего не достраивает — он видит только то, что ему показали. Поэтому задание проверяющему ставится конкретное, а не «посмотрите, как у нас с рекламой».

И ещё одно, прежде чем перейти к аудиту. По-хорошему он начинается не с перечня действий, а с карты. Сначала строится карта сценариев поведения клиента — не путь как последовательность этапов, а набор вариантов: увидел объявление и закрыл; вернулся к модели на следующий день; сравнил две комплектации; перешёл по акции; снова ушёл в поиск. Из неё вырастает карта точек контакта именно для этого этапа — поисковая выдача, рекламный баннер, карточка на площадке, посадочная страница или карточка автомобиля, ретаргетинг, повторный показ. И только потом по каждой точке проверяется, что там происходит на самом деле.

Схематичный пример карты сценариев



Рис.1. Схематичный пример карты сценариев

Схематичный пример карты точек контакта

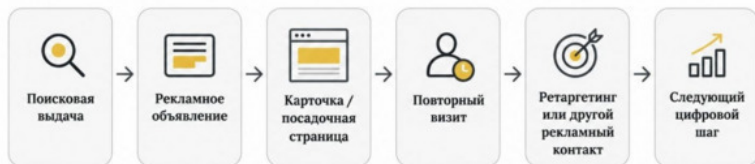


Рис. 2. Схематичный пример карты точек контакта

Разработка обеих карт — работа большая и, честно говоря, тема отдельной книги, а не одной главы. Здесь они нужны только как рамка. Ниже — не сокращённая версия карт, а инструкция по аудиту собственной рекламной активности

на первом цифровом этапе.

1. Закажите аудит рекламы конкурентов. Сегодня все объявления онлайн, и собрать их можно за день: поисковая выдача, площадки объявлений, социальные сети, ретаргетинг. Затем положите свои объявления рядом с чужими, закройте логотипы и попробуйте определить, где чья реклама.

2. Пройдите несколько цифровых сценариев: случайный интерес, осмысленный выбор конкретной модели, повторный визит, переход по акционному объявлению, возврат в поиск.

3. Фиксируйте не только технические показатели, но и то, что понял проверяющий: какое обещание считал из рекламы, чего ожидал после перехода и что получил фактически.

4. Проверьте по каждому объявлению наличие, цену, ограничения, подарки и сроки.

5. Посмотрите, что происходит после одного случайного просмотра и что — после нескольких осмысленных визитов. Разница между этими двумя сценариями и есть качество вашей сегментации.

6. Сверьте рекламное обещание с первым экраном после перехода: та ли модель открылась, видны ли обещанная цена и условия, не поменялась ли формулировка выгоды.

7. Проверьте частоту и срок жизни рекламы: сколько времени одно и то же предложение преследует человека и когда коммуникация меняется или прекращается.

8. Посчитайте, сколько рекламных контактов получает че-

ловек, который у вас уже купил.

9. Подведите итоги. Расстройтесь. Читайте дальше.

Именно здесь чаще всего обнаруживается, что рекламная система работает отдельно, сайт отдельно, продажи отдельно, а клиент вынужден соединять их собственными нервами.

Здесь введу правило, которое дальше буду использовать по всей книге: любое решение оцениваем через скорость внедрения и бюджет. Но прежде чем считать стоимость исправлений, стоит посчитать стоимость бездействия — а она в этой главе устроена сложнее, чем принято думать.

Плохой маркетинг расходует не только рекламный бюджет

Первое, что он расходует, — это ожидания клиента, причём завышает их. Реклама пообещала цену, которой нет, наличие, которого нет, и простое оформление, которого не будет. Человек приезжает с этой картинкой в голове и встречает продавца — иногда неопытного, иногда просто не готового отвечать за чужие обещания. Дальше происходит то, что называется «нашла коса на камень»: клиент требует обещанного, сотрудник защищается, и разговор, который должен был стать началом отношений, превращается в спор. Это опасно даже тогда, когда сделка в итоге состоялась: осадок остаётся у обеих сторон.

Второе — время сотрудников. Нецелевые обращения за-

нимают контакт-центр, продавцов, кредитных специалистов и администраторов. Пока трафика мало и все свободны, это почти незаметно и даже создаёт полезную иллюзию занятости. Но в сезон и в ажиотажные дни каждый нецелевой звонок отнимает время у того, кто действительно готов купить, и вот там цена такого маркетинга становится видна — в упущенных сделках, а не в отчёте по рекламе.

Третье — репутация. Каждое расхождение цены требует объяснений, а каждое объяснение уменьшает доверие: сначала к конкретной кампании, потом к дилеру, а затем и к марке, потому что клиент не обязан отделять одно от другого. И потери здесь не заканчиваются одной сделкой. Первый визит человека в компанию — это повод для знакомства и начало длительного пути: сервис, следующая покупка, рекомендации знакомым. Реклама, которая привела его с завышенным ожиданием и разочаровала на входе, обрубает не транзакцию, а весь этот путь целиком.

Особенно дорого обходится масштабирование сломанного процесса. Если конверсия в продажу составляет три процента вместо пятнадцати, увеличение трафика в пять раз может дать нужное количество сделок, но одновременно в пять раз увеличит рекламные расходы и нагрузку на сотрудников. Компания заплатит не за рост, а за право не исправлять причину низкой конверсии.

Экономику главы можно свести к нескольким вопросам. Сколько стоит подтверждённый целевой визит, а не заяв-

ка? Какая доля обращений пришла с неверным ожиданием? Сколько рекламных контактов получает уже купивший клиент? Какой объём бюджета уходит на одинаковые объявления, которые не дают причины выбрать компанию? Сколько продаж теряется из-за того, что цена, наличие и условия не подтверждаются?

Ответы могут оказаться неприятными. Но они возвращают маркетинг к его настоящей функции: не производить лиды, а создавать и проводить спрос к покупке. Иногда для этого нужно больше рекламы. Иногда — меньше. Почти всегда нужно лучше понимать, кого компания привлекает, что обещает и куда ведёт.

Разбирая каждую причину

Причина 1. Внимание принимают за намерение, а преследование — за сопровождение

Современные рекламные системы видят множество действий, но сами по себе действия не объясняют мотив. Человек мог открыть карточку автомобиля для жены, посмотреть необычный дизайн, изучить конкурента, случайно нажать на баннер или просто провести время. Один просмотр не превращает его в покупателя конкретной модели, хотя в плохо настроенной системе именно это и происходит.

Именно это и произошло с Алексеем. Он задержался на странице красного хэтчбека меньше двух минут — из чи-

стого любопытства, разглядывая необычную форму. Система увидела действие и достроила за него мотив: перед ней мужчина, который давно мечтает о маленькой красной машине. Она знала, куда он нажал, и не знала, зачем.

Проблема не в использовании ретаргетинга. Он полезен, когда напоминает о реальном интересе и помогает продолжить выбор. Проблема начинается тогда, когда маркетолог выбирает самый простой сигнал и объявляет его истиной. В результате система чрезмерно концентрируется на случайном действии, но не замечает более сильные признаки: повторный просмотр, сравнение комплектаций, расчёт кредита, изучение наличия или переход к записи на тест-драйв.

Из той же ошибки растёт и вторая, зеркальная. Посмотрите, что случилось дальше в затравке: чёрный кроссовер Алексей открывал дважды, сравнивал два двигателя, изучал комплектации и возвращался на страницу на следующий день. Это уже не любопытство, это проверка. И вот здесь реклама замолчала совсем — кроссовер не появился в ней ни разу, пока красный хэтчбек продолжал ходить за ним по всем сайтам.

Две крайности часто существуют в одной компании одновременно. Случайный товар преследует клиента неделями, а реальный интерес остаётся без продолжения. Маркетинг либо проявляет гиперактивность, либо впадает в полное безразличие. Между этими состояниями отсутствует главное — осмысленное сопровождение выбора.

У гиперактивности есть цена, и считают её редко. Главная опасность массового ретаргетинга не в том, что он раздражает: раздражение хотя бы бесплатно. Опасность в том, что он стоит денег. Компания неделями покупает показы людям, которые никогда не собирались покупать этот товар, и оплачивает каждый такой показ из того самого бюджета, которого потом не хватает на работу с реальным спросом. Нецелевая аудитория сливает деньги тихо, без единой жалобы и без отдельной строки в отчёте, потому что формально всё в порядке: охват набран, частота выдержана, стоимость контакта низкая.

Человеку, который впервые увидел марку, нужна одна информация. Клиенту, сравнивающему две комплектации, — другая. Тому, кто несколько раз вернулся к конкретному автомобилю, можно предложить тест-драйв, расчёт, уведомление о поступлении или разговор со специалистом. Но если всем показывается одно сообщение «Автомобили в наличии. Выгодные условия», реклама не ведёт клиента по пути, а повторяет одну фразу до тех пор, пока он не купит или не перестанет замечать объявление.

Что делать?

Я рекомендую строить сегменты не по одному событию, а по сочетанию признаков и их силе. Случайный просмотр должен запускать мягкое знакомство, а не многодневное преследование одной моделью. Повторные визиты, просмотр нескольких комплектаций, интерес к условиям покупки и

возвращение к конкретному автомобилю уже говорят о более высокой готовности и требуют другого сообщения.

Отдельное правило касается самого ретаргетинга: объявление, которое догоняет человека, обязано отличаться от того, которое он уже видел. Логика простая. Он это объявление видел — и не купил. Значит, повторение того же самого не даст ему нового повода, и цеплять его нужно чем-то другим: как минимум другим визуалом, другой первой фразой, другим ракурсом предложения. Показанный в третий раз тот же баннер — это не напоминание, а надежда на то, что клиент передумает сам.

Нужно также учитывать срок жизни интереса. Автомобиль, который человек смотрел месяц назад, не должен автоматически считаться актуальным. Сегмент должен обновляться, а коммуникация — останавливаться или меняться, если клиент не реагирует. Рекламные платформы прямо выделяют эту проблему и дают инструменты управления частотой показа: ограничение частоты не только сохраняет лояльность пользователя, но и экономит бюджет — об этом прямо сказано в справке рекламной системы¹. Иначе говоря, бесконечный показ одного объявления нельзя оправдать отсутствием технической возможности.

¹ Ограничение частоты показов на одного пользователя: «Директ. Справка», раздел о параметрах кампаний. <https://yandex.ru/support/direct/ru/campaigns/campaign-settings>

Коммуникацию нужно разделять по этапам готовности. На этапе знакомства реклама объясняет продукт и создаёт узнаваемость. На этапе интереса помогает сравнивать. На этапе намерения предлагает конкретный следующий шаг. После покупки человек исключается из продающей коммуникации или переводится в сценарий сервиса, аксессуаров и повторной покупки.

В методических материалах рекламных систем о работе с собственными данными клиентов эта мысль сформулирована как обмен ценностью: человек даёт информацию, а компания использует её, чтобы сделать взаимодействие полезнее для него самого². Если же данные нужны только для того, чтобы рекламировать настойчивее, это не персонализация. Это автоматизированное повторение.

Причина 2. Компания не даёт причины выбрать именно её

Большинство дилеров продают одинаковый или сопоставимый продукт. Поэтому реклама компании должна отвечать не только на вопрос «что продаётся», но и на вопрос «почему покупать здесь». На практике объявления часто отличаются только логотипом. В них повторяются одинаковые фотографии, скидки, обещания выгодных условий и формулировки об индивидуальном подходе.

² Сервис «Яндекс Аудитории» позволяет строить сегменты и похожие аудитории на основе собственной клиентской базы рекламодателя, выгруженной из системы управления клиентами.

Когда предложения неразличимы, выбор происходит случайно. Клиент нажимает правое объявление, первое загрузившееся или то, где кнопка оказалась ближе. Маркетолог может приписать переход удачному креативу, но на самом деле компания не создала ценности. Она просто выиграла рекламную жеребьёвку.

Ровно так и выбирал Алексей. Два объявления разных дилеров, одинаковый ракурс, одинаковый фон, одинаковая надпись про выгодное предложение — он несколько секунд пытался понять разницу, не понял и нажал на правое. Один дилер получил переход, другой не получил. В отчётах у обоих это будет выглядеть как результат работы креатива и медиаплана.

В своих ранних материалах об интернет-рекламе автомобильных дилеров я уже отмечала, что сформированный рекламой интерес часто возвращается в поиск, где его перехватывают конкуренты. Это особенно болезненно: компания потратила деньги на знакомство клиента с продуктом, но не объяснила, почему следующий шаг нужно сделать именно у неё.

Что делать?

Перед запуском рекламы нужно положить рядом предложения конкурентов и честно ответить, остаётся ли причина выбрать компанию после удаления логотипа. Отличием может быть реальное наличие, прозрачная цена, удобный

тест-драйв, понятная программа трейд-ин, подтверждённый срок, сильный сервис или особый формат сопровождения. Формулировка должна опираться на процесс, который бизнес действительно способен выполнить.

Но сравнение с конкурентами — только первый шаг, и обычно на нём всё и заканчивается: посмотрели, чем мы отличаемся, порадовались и разошлись. Второй шаг — сформулировать собственное торговое предложение. Не «мы вроде бы лучше», а конкретный перечень того, что человек получит здесь и не получит через дорогу.

Главное требование к этому перечню: он должен быть настоящим. Уникальное предложение, которое не подтверждается процессом, работает хуже, чем его отсутствие, — клиент проверяет его при первом же контакте, и вместо отличия компания получает пойманную неправду. Поэтому формулировку проверяют не на совещании отдела маркетинга, а на складе, в отделе продаж и в кредитном отделе. Если там не готовы выполнять это каждый день, из рекламы оно убирается.

Не нужно пытаться разместить на одном баннере всё сразу. Один креатив не обязан одновременно строить бренд, объяснять кредит, продавать модель, рекламировать сервис и собирать заявки. У каждой коммуникации должна быть одна основная задача и понятный следующий шаг. Красивое объявление без функции остаётся украшением, а перегруженное объявление превращается в мелкий шрифт на колё-

сах.

Причина 3. Реклама обещает продукт, которого нет

Одна из самых разрушительных ошибок возникает, когда маркетинг рекламирует не реальное предложение, а наиболее кликабельную его версию. Автомобиль уже продан, указанная комплектация отсутствует, цена действует при наборе условий, подарок включён в более дорогой пакет, а срок поставки выясняется только после звонка. Формально реклама выполнила задачу: человек обратился. Фактически компания начала отношения с подмены.

Именно это Алексей и обнаружил, перейдя по правому объявлению. Автомобиль оказался продан, крупная цена действовала только при одновременном кредите и обмене, подарок входил в пакет дополнительного оборудования, а нужный цвет надо было ждать. Формально реклама сработала: человек позвонил.

Я не считаю проблемой сложные условия сами по себе. Кредит, трейд-ин, дополнительные программы и ограниченное количество автомобилей могут быть частью предложения. Проблема возникает, когда существенные условия прячут, а крупная цена существует только для клика. Клиент узнаёт настоящую стоимость после того, как уже потратил время и эмоционально приблизился к покупке.

Здесь заканчивается вопрос вкуса и начинается вопрос права. Закон «О рекламе» требует достоверности сведе-

ний об ассортименте, возможности приобрести товар, цене, скидках и других условиях покупки. Если существенную информацию об условиях прячут так, что смысл предложения искажается и человек вводится в заблуждение, это уже не просто плохой маркетинг.³

Юридическая квалификация конкретного объявления зависит от его фактических формулировок и условий, но общая рамка проста: рекламировать автомобиль, которого нет, или цену, по которой купить нельзя, рискованно уже не только для доверия клиента. Ответственность предусмотрена статьёй 14.3 КоАП; по общей части статьи для юридического лица штраф составляет от ста до пятисот тысяч рублей.⁴

Я привожу это не для того, чтобы пугать проверками. Штраф здесь — меньшая из потерь. Гораздо дороже обходится то, что нарушение обнаруживает не антимонопольная служба, а клиент, причём в первую же минуту разговора.

К этому же разряду относятся приёмы, которые компании считают безобидными. Последний день акции, приходящийся то на вторник, то на воскресенье, то снова на пятницу. Таймер, который честно отсчитал последние часы, обнулится и начал новую жизнь. Два оставшихся автомобиля, кото-

³ Федеральный закон «О рекламе» от 13 марта 2006 года №38-ФЗ, статья 5. <https://clck.ru/3VkUEY>

⁴ Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях, статья 14.3. <https://clck.ru/3VkUFG>

рых и через неделю по-прежнему два. Каждый такой приём поодиночке кажется мелочью, а вместе они вырабатывают у человека полезный навык — читать рекламные обещания как прогноз погоды на следующий год.

Что делать?

Каждое рекламное предложение должно проходить короткую операционную проверку. Автомобиль существует, наличие подтверждено, цена воспроизводима, условия изложены рядом с ней, подарок доступен, срок реалистичен, а продавец может повторить предложение без звонка маркетологу. Если одно из этих условий не выполнено, реклама запускается раньше, чем компания подготовила продукт. Полезно регулярно делать контрольные звонки по собственным объявлениям и сравнивать ответ с обещанием. Проверку снова должен проводить неизвестный сотрудникам человек. В отчёт нужно включать не только количество заявок, но и долю обращений, в которых цена, наличие и условия подтвердились. Такой показатель гораздо неприятнее красивого CTR, зато он показывает реальное качество маркетинга.

Причина 4. Акция запускается отдельно от компании

В некоторых компаниях рекламная кампания существует как самостоятельное произведение маркетингового отдела. Креатив готов, бюджет согласован, посадочная страница опубликована, а сотрудники продаж узнают об акции от первого позвонившего клиента. На складе нет рекламируемого

автомобиля, в CRM отсутствует нужный источник, кредитный отдел не подтверждает расчёт, а подарок никто не заказал.

В затравке есть деталь, которая выдаёт эту болезнь безошибочно. Менеджер, объяснявший Алексею, что автомобиль продан и цена другая, был вежлив и даже немного сочувствовал. По его интонации Алексей понял, что маркетологи обещают это не первый раз. Сотрудник в этот момент не защищал компанию — он от неё отстранялся.

Маркетолог в такой ситуации может считать, что его часть работы выполнена. Но клиент не разделяет компанию на рекламный кабинет, склад и отдел продаж. Для него объявление является обещанием всей организации. Когда продавец говорит «маркетологи опять что-то придумали», он не переводит ответственность на коллег. Он сообщает клиенту, что внутри бизнеса никто не отвечает за достоверность сказанного.

Что делать?

До запуска рекламы нужна минимальная карта готовности: предложение, наличие, цена, существенные условия, сценарий ответа и информация в CRM. Продавцам не обязательно заучивать рекламный текст, но они должны понимать механику, выгоду и ограничения. Полный чек-лист запуска акции и внутренней готовности — в следующей главе.

Причина 5. Считают лиды — и заливают ими плохую

конверсию

Лид удобен тем, что его легко посчитать. Человек оставил телефон — появилась строка в отчёте. Но одинаковая форма может собрать совершенно разных людей: готового покупателя, охотника за подарком, человека без нужного бюджета, случайного посетителя и клиента, которого привлекла неверная цена. Стоимость этих лидов может быть одинаковой, а ценность для бизнеса — противоположной.

Я неоднократно наблюдала, как маркетинг оптимизировал кампании на дешёвые обращения и ухудшал продажи. Чем громче обещание и ниже рекламная цена, тем охотнее люди оставляют заявки. Контакт-центр и продавцы получают поток, который невозможно качественно обработать, а маркетолог приносит отчёт о снижении CPL. Внутри каждого подразделения показатели могут выглядеть лучше, хотя общий результат становится хуже.

Вернитесь к тому звонку Алексея. Он позвонил, значит, в отчёте появилась строка: обращение получено, стоимость лида хорошая, объявление сработало. При этом человек звонил по цене, которой не существует, за автомобилем, которого нет, и повесил трубку разочарованным. По всем показателям маркетинга это успех.

Лид нельзя считать победой, если он создан неверным ожиданием. Нельзя считать конверсией номер телефона, который клиент отдал только ради информации, обещанной ему до заполнения формы. Нельзя считать качественным

трафиком людей, которых заведомо нельзя перевести в покупку. Маркетинг обязан знать не только сколько обращений передал, но и что с ними произошло.

А дальше из привычки считать лиды вырастает решение, которое дороже всех предыдущих ошибок вместе взятых.

В одном из моих материалов есть простой пример. По одной модели на сто обращений приходилось три продажи, а по сопоставимой модели при похожем спросе — пятнадцать. Вместо того чтобы выяснить, почему первая модель продаётся в пять раз хуже, бизнес мог поставить маркетологу задачу привести не сто, а пятьсот клиентов. На бумаге задача выглядит логично: больше трафика — больше продаж. В экономике это означает оплатить пятикратный объём потерь.

Так появляется маркетолог с глазами зомби, который повторяет: «Лиды». Рынок изменился, стоимость рекламы выросла, старые каналы дают меньше результата, но компания продолжает открывать один и тот же рекламный кран. Если вода перестала идти, кран выкручивают сильнее. Если рядом появилась очередь конкурентов, увеличивают ставку. Если продажи не растут, запрашивают дополнительный бюджет.

Реклама не исправляет отсутствующий товар, плохой ответ, слабую презентацию и неверную цену. Она лишь приводит к этим проблемам больше людей. Чем эффективнее работает привлечение, тем быстрее плохой процесс уничтожает доверие и бюджет.

Что делать?

В отчёт нужно включать качество следующего шага: долю целевых обращений, подтверждённых условий, состоявшихся визитов, тест-драйвов, предложений и продаж. Обязательно фиксируются причины отказов, особенно расхождение цены, отсутствие товара и неверные ожидания. Не все продажи можно корректно приписать одному объявлению, но отсутствие идеальной атрибуции не освобождает от анализа результата.

Я использую более широкую модель: продажа зависит не только от трафика, но и от его качества, готовности клиента купить и сервиса компании. Маркетолог отвечает не за все четыре множителя, однако обязан видеть их. Иначе он будет бесконечно увеличивать первый показатель, не замечая, что остальные сводят результат к нулю.

Перед увеличением бюджета нужно найти главное ограничение воронки. Сравнить модели, источники, города, продавцов и этапы. Проверить, где отличается конверсия и почему. Иногда проблема действительно в недостаточном трафике. Но если сопоставимый продукт продаётся в несколько раз лучше, начинать нужно не с рекламного кабинета.

Полезно считать стоимость не только обращения, но и подтверждённого визита, тест-драйва, предложения и продажи. Затем сравнивать эти показатели между кампаниями. Дорогой лид может оказаться дешёвой продажей, а дешёвый лид — дорогой нагрузкой на сотрудников. Экономика начинается там, где заканчивается гордость за количество заявок.

Причина 6. За путь клиента никто не отвечает

Большинство перечисленных ошибок сохраняются не потому, что сотрудники не знают правильных решений. Они сохраняются потому, что ответственность разрезана между подразделениями. Подрядчик отвечает за клики, маркетолог — за лиды, сайт — за формы, контакт-центр — за звонок, продавец — за сделку. Между этими зонами и исчезает клиент.

Я не считаю, что маркетолог должен лично руководить продавцами, администрировать CRM и проверять каждую машину на складе. Но позиция «я привёл лид, дальше не моя проблема» профессионально несостоятельна. Маркетолог формирует ожидания и обязан знать, совпали ли они с реальностью. Если нет полномочий изменить процесс, он должен зафиксировать проблему, посчитать потери и добиться решения на уровне владельца результата.

И вот что показательно в финале истории. Алексей в итоге поехал к дилеру, чья реклама выглядела скромнее: конкретная модель, реальная цена, понятные условия, наличие на сайте, а после перехода — предложение сравнить два автомобиля и выбрать время для поездки. Он не почувствовал восторга. Он почувствовал нечто более редкое — отсутствие необходимости защищаться. Ни один из элементов этой цепочки не был выдающимся; выдающимся было то, что они не противоречили друг другу.

Есть и обратная крайность. Руководитель требует от маркетолога роста продаж, но не даёт доступа к CRM, не позволяет менять сайт, не влияет на отдел продаж и не выделяет ресурсы. В такой конструкции сотрудник отвечает за итог, которым не может управлять. Поэтому общий путь должен иметь владельца, а у каждого участника должны быть ясные полномочия и показатели, связанные со следующим этапом, а не только с собственным участком.

Что делать?

Нужен единый регулярный разбор пути клиента: реклама, обещание, посадочная страница, обращение, ответ, визит, предложение, продажа и причина отказа. На встрече не следует искать виноватого между маркетингом и продажами. Нужно искать место, где ожидание клиента перестало совпадать с процессом компании.

У маркетинга должен быть доступ к результатам обращений, у продаж — возможность быстро передавать причины отказов, у CRM — единые статусы, а у руководства — один набор определений. Пока одно подразделение называет лидом заполненную форму, другое — дозвон, а третье — заинтересованного покупателя, отчётность будет доказывать всё что угодно.

Мораль

Маркетинг не заканчивается кликом и не начинается в ре-

кламном кабинете. Он начинается с понимания, зачем человек вышел на рынок, и продолжается до момента, когда обещание совпало с реальным опытом. Если компания привела много людей не к тому товару, не с тем ожиданием и не к той цене, дешёвые лиды становятся самой дорогой строкой бюджета.

Стоит проговорить и то, почему это так живуче. Ни одна из разобранных ошибок не выглядит ошибкой изнутри. Ретаргетинг работает, объявления показываются, лиды поступают, стоимость обращения снижается. Каждый участник видит свой участок в порядке. Сломано только то, чего никто не измеряет: совпало ли обещание с тем, что человек получил.

Отсюда и практический вывод, с которого стоит начать. Не с бюджета, не с креатива и не с аудиторий, а с одного вопроса по каждой запущенной кампании: что именно мы пообещали и можем ли мы это выполнить сегодня. Половина проблем этой главы закрывается прежде, чем начнётся.

А тем временем Алексей всё-таки доехал до дилерского центра и даже купил автомобиль. А через месяц ему начали приходить сообщения о беспрецедентной скидке — той самой, которую ему не дали. О том, как компании выжигают собственную базу, — следующая глава.

Глава 2.

Скидка как наркотик: акционный шум и выгоревшая база

Вот в чём не сомневался Алексей, так в том, что в базе данных дилерского центра его явно отнесли к категории «тугодум, доходит долго, сообщает плохо». А как иначе объяснить тот факт, что сначала в 22:35 ему прилетело смс с предложением купить этот автомобиль с **БЕСПРЕЦЕДЕНТНОЙ** скидкой, которую **ВПЕРВЫЕ** решили дать в честь ликвидации склада прошлого года. К сожалению, история переписки неумолима — аналогичная скидка, а иногда и больше, уже раз десять была подана под соусом **ОТ ДИРЕКТОРА, УНИКАЛЬНАЯ, ТОЛЬКО ТРИ ДНЯ**.

Алексей сонно вздохнул и отключил звук у телефона. Наутро скидка догнала его за чашкой кофе на работе при просмотре электронной почты. Там она тоже была беспрецедентной, и уже к нему обращались по имени, обещая, что согласована она только ему как лучшему клиенту. Где-то в обед пришло сразу три уведомления подряд из приложения по сервису с рассказом о беспрецедентной скидке только для него.

По какой-то неведомой причине скидка нашла его в мессенджере, а потом милым женским голосом по телефону

уточнила, что у них вот супер-пупер акция.

Терпение Алексея лопнуло. Он мог вынести всё, кроме того факта, что машину он купил в прошлом месяце и скидка там была гораздо меньше объявленной. Алексей набрал указанный в смс телефон и назвал оператору причину звонка. Продавец бодро отрапортовал приветствие и уточнил у Алексея причину звонка. «Не общаются они там, что ли», — подумал Алексей. Узнав про скидку и про акцию, продавец встал в ступор, сказал, что не понимает, о чём речь, и попросил повисеть на линии. Прикрыв трубку рукой, продавец крикнул: «Народ, у нас что — новая акция, что ли?» На что коллега ему ответил: ты не помнишь, в чат вчера рассылали информацию о рассылке от маркетолога и в почту? «Да я не читаю, — ответил товарищ, — поставил на беззвук». И уже громче в трубку: «Да, абсолютно верно, акция есть, но там не совсем так...»

Алексей выдохнул. Ничего не изменилось. Всё как и месяц назад...

«Где-то в параллельной вселенной маркетолог закрывал отчёт по акции и был доволен: охват рассылки рекордный, каналов задействовано пять, персонализация настроена — к каждому клиенту по имени. Открываемость, правда, падала третий месяц подряд, но это уже вопрос к базе. База какая-то неотзывчивая пошла.»

Если вы думаете, что это преувеличение, откройте историю собственных рассылок за последний квартал и прочи-

тайте их подряд, одну за другой, как это делает клиент. Не отчёт по охватам — сами тексты.

Скидка как валюта, которой платят непонятно за что

Что такое скидка? Какой у неё синоним для предприятия? Убыток. Других вариантов нет. Прямая скидка — это отдача части вашей прибыли клиенту. И единственный вопрос, который здесь имеет значение: за что вы ему платите? За красивые глаза? За лояльность? За отзыв?

Прежде чем отвечать, задумайтесь, какой синоним у слова «скидка» для самого клиента. Халява. Вам убыток, клиенту халява, и никакого маркетинга тут нет и в помине.

За свою практику я внедрила пять скидочных систем, три из которых были благополучно похоронены. Я помню, как мы многократно собирались на совещаниях в попытке сделать красивый дизайн карты, как выбирали типографию и печатали первый тираж, как размещали условия программы на сайте, чтобы не перепечатывать карты каждый раз, как меняли старые карты на новые, а потом новые на новые, а потом только отпечатанные новые на электронные. История не менялась, независимо от того, как долго шло согласование: неделю или полгода. Кейс «Как облажаться при внедрении скидочной системы» тянет на отдельную статью. Здесь важно другое: ни одна из этих систем не умерла от того, что

скидка была маленькой. Все три умерли от того, что никто не мог внятно ответить, за что мы платим.

У этой болезни есть вторая половина, и она дороже первой. Скидка — товар, который дешевеет от повторения. Когда «беспрецедентное предложение» приходит в десятый раз, клиент не считает его беспрецедентным. Он считает вас предсказуемым — и просто ждёт следующего письма, потому что знает: оно придёт. Вы приучили его не покупать по обычной цене. Дальше начинается зависимость с двух сторон: клиент не двигается без скидки, а компания не умеет продавать без неё.

Третья половина — да, третья, потому что беда всегда приходит с довеском — это информационный фон, который перенасыщается со временем ввиду безграмотности или усталости, отсутствия насмотренности маркетолога точками контакта с компаниями. Точкой контакта называется любое взаимодействие клиента с компанией, от взгляда на наружную рекламу до сообщения в мессенджере. Беда в том, что точка контакта не только побуждает к действию — она способна раздражать, если фон не регулируется. Когда взгляд человека сфокусирован на своей цели, весь остальной фон замыливается: формируется «баннерная слепота», при которой клиент просто перестаёт замечать рекламу. Компания, засыпающая базу акциями по пяти каналам, старательно строит эту слепоту своими руками — и оплачивает её строительство из маркетингового бюджета.

Но переизбыток собственных сообщений — только половина проблемы, и, честно говоря, не самая тяжёлая. Вторая половина в том, что фон, в котором живёт ваш клиент, формируете не только вы. Ровно те же самые действия совершают конкуренты. Конкуренты конкурентов. И все остальные компании, которые хотят вашему клиенту что-то продать.

Посмотрите, что он видит за один обычный день, прежде чем дойдёт до вашего сообщения. Ювелирный магазин обещает скидки до семидесяти процентов. Парфюмерный — пятьдесят. Сервис возвращает тридцать пять процентов кэшбэком. Маркетплейс перечёркивает старую цену на каждой второй карточке и пишет скидка 98 проентов.

Клиент не держит в голове ваш прайс и не сравнивает вашу сегодняшнюю цену со вчерашней. Он сравнивает вашу цифру с теми цифрами, которые видел за завтраком. И на этом фоне скидка в один-два процента на автомобиль, пять процентов на сервис или начисление бонусами в размере трех процентов выглядят по минимуму издевательством.

Здесь и спрятана главная ловушка главы: догнать этот фон процентом вы не сможете никогда. Ювелирный магазин с наценкой в сотни процентов может отдать семьдесят и остаться в прибыли. Вы с маржой в несколько процентов не можете отдать и десяти — да и десять для вас катастрофа, а для клиента цифра, которую он видел утром четыре раза. Соревнование в размере процента — игра, в которой выигрывает тот, у кого выше наценка, и вы в ней проигрываете по опре-

делению.

Из этого следует вывод, на котором держится вся остальная глава: если процентом вы конкурировать не можете, значит, надо перестать разговаривать с клиентом на языке процентов. Выгода, выраженная в предмете, услуге или снятой заботе, не сравнивается с чужими семьюдесятью процентами — её просто не с чем сравнивать. Бесплатное хранение шин фоном не обесценивается. Скидка в два процента обесценивается им ежедневно.

Отдельно скажу про жалобу «дорого», потому что именно она чаще всего запускает скидочную спираль. Как только «дорого» появляется в опросах клиентов, можно бить в колокола — но не снижать цены, а править сервис. Если клиенту дорого, значит, в процессе обслуживания у него не срослись цена и ценность. Я хожу в один из лучших салонов города на маникюр, где цена процентов на тридцать-сорок выше, чем у остальных. Записываюсь я там, где удобно мне, — сообщением в социальной сети. Меня встречают у входа и обращаются по имени, хотя проходимость большая. Полтора часа мной занимаются, качество такое, что результата хватает на месяц, в конце — массаж рук. На стойке мне называют накопленные бонусы, которые я заработала сама, обслуживаясь только здесь, и предлагают бесплатный кофе с собой. Мне ни разу не пришло в голову, что тут дорого. И ни разу не пришла смс со скидкой.

Сначала — станьте адресатом собственной рассылки

Прежде чем чинить акции, пройдите путь клиента, который на них подписан.

1. Выгрузите все коммуникации, ушедшие вашей базе за последний квартал: смс, электронные письма, сообщения в мессенджерах, пуш-уведомления приложения, исходящие звонки. Сложите их в один файл в хронологическом порядке. Это и есть то, что видел клиент.

2. Посчитайте, сколько раз в этом файле встречаются слова «беспрецедентная», «уникальная», «только сейчас», «только для вас» и «последние три дня». Отдельно посчитайте, сколько раз за квартал вы трогали одного и того же человека.

3. Возьмите пять клиентов, купивших у вас в прошлом месяце, и проверьте, получили ли они предложение купить то же самое дешевле. Если да — вы уже знаете, о чём была история Алексея.

4. Возьмите последнюю акцию и задайте по ней один вопрос: клиенту это реально выгодно или это надо вам? Ответьте честно, вслух, при свидетелях.

5. Позвоните в собственный отдел продаж с обычного номера и спросите про действующую акцию так, как спросил бы клиент. Засеките, сколько времени пройдёт до внятного ответа и сколько человек будут в него вовлечены.

6. Проверьте, откуда взялись номера в рассылке и есть ли на них согласие. Заодно посмотрите, не арендовали ли вы чужую базу «для теста».

7. Выгрузите базу и посчитайте, по какой доле клиентов у вас заполнены дата рождения, история покупок и дата последнего визита. Это предел точности, на который вы сегодня способны.

8. Подведите итоги. Расстройтесь. Читайте дальше.

Напомню правило, общее для всей книги: любое решение оценивается через скорость внедрения и бюджет. Хорошая новость этой главы в том, что почти всё, что вам предстоит сделать, — регламентное. Календарь коммуникаций, частотные лимиты, правило одного канала, чек-лист запуска акции — это неделя работы и ноль рублей прямых затрат. Считать экономику придётся только там, где вы будете менять саму механику поощрения: переход с прямой скидки на бонусы и настройка электронных карт. И ещё в одном месте — там, где вы наконец посчитаете, сколько стоила каждая рассылка.

Разбирая каждую причину

Причина 1. Скидкой затыкают вопрос, на который надо отвечать иначе

Скидку почти никогда не дают осознанно. Её дают, когда нечего сказать: продавцы плохо конвертируют звонки в визиты — дайте скидку; план горит — дайте скидку; клиент

сказал «дорого» — дайте скидку. Маркетологом и его бюджетом затыкают любые дыры, и скидка тут — самый быстрый способ имитировать действие. А один шаг в сторону клиента требует перелопатить процессы, и на этом фоне трудно дать скидку куда проще.

Проблема в том, что скидка не решает ни одной из этих задач. Она не учит продавца работать со звонком, не устраняет причину «дорого» и не создаёт повода вернуться. Она просто уменьшает вашу маржу ровно на ту сумму, которую вы могли бы потратить на устранение причины.

Что делать? Введите правило: скидка — это оплата клиенту за конкретное действие, а не жест доброй воли. Определите список того, за что вы готовы платить: покупка существенно сверх среднего чека, отзыв, визит, которого клиент не планировал, приход в непопулярное время, повторное обращение. Всё, чего нет в списке, скидкой не оплачивается. Затем определите, сколько платить. Ответ «сколько не жалко» — путь наименьшего сопротивления, ведущий к убытку. Считайте от заработка: сколько вы получите (или не потеряете) на этой сделке и какую часть готовы отдать. Прежде чем согласовать любую скидку, требуйте ответ на один вопрос: за что именно платим? Нет ответа — нет скидки, а есть работа над причиной. И заведите привычку: жалоба «дорого» уходит не в отдел маркетинга, а в разбор процесса обслуживания.

Вторая часть той же причины — чем именно вы платите.

Существуют две системы поощрения: прямая скидка и бонусы. Первую я крайне не люблю, потому что она предусматривает оплату клиенту здесь и сейчас неизвестно за что. Более того, прямая скидка не привязывает человека к месту: он получил своё и ничем вам не обязан, а в следующий раз пойдёт туда, где скидка больше.

Бонусная система устроена иначе: вы платите после того, как клиент сначала что-то купил, а потом вернулся, чтобы купить снова. Именно она имеет смысл. Бонусы можно начислить к сезону, ко дню рождения, к очередному обслуживанию — и каждое начисление становится законным поводом для контакта, которого клиент ждёт, а не терпит.

Что делать? Переведите поощрение на бонусы и оставьте прямую скидку только там, где без неё сделка не состоится, — с обязательным согласованием и фиксацией причины. Не печатайте пластик. Сегодня существуют электронные системы карт, не требующие физического выпуска, — затраты минимальны, а перевыпуск при смене условий не стоит ничего. Три из пяти внедрённых мной скидочных систем умерли в том числе на тираже карт. Считайте, сколько дополнительных точек контакта в год даёт вам бонусная система. Это её главный, а вовсе не денежный результат. Кстати, это очень хороший момент для обновления базы клиентов и их данных — оповестите клиентов о программе лояльности и пригласите вступить. Дату рождения, e-mail и верификацию телефона можно сделать обязательными для программы только

там, где эти данные действительно нужны для её работы и их сбор оформлен в соответствии с действующими требованиями к персональным данным и согласиям.

Причина 2. Базу перекармливают

С клиентской базой надо обращаться как с домашним котиком. Котика причёсывают: убирают мусор, комки, всё непонятное, что налипло за жизнь, — и делают это регулярно. Котика кормят чем-то вкусным — базу тоже кормят вкусными акциями. Но представьте: вы купили котiku кильку в томате, кинули ему, а он воротит нос, и вы злитесь. Кто виноват — котик или вы, пытающийся накормить его непонятно чем? Когда вы делаете акцию, интересную только вам, база её не ест, а вы удивляетесь.

Дальше — про меру. Покормили базу интересной акцией — следующую подождите, иначе у котика будет несварение: он, может, и попробует поест, но потом выплюнет. Кормить надо регулярно, хорошей едой и небольшими порциями.

И главное: котiku надо давать спать. Не надо тыкать пальцем в пузико, проверяя, спит он или нет. Беспокоить базу каждую неделю по разным поводам звонками, письмами и смс не стоит — она устаёт и начинает вас сильно ненавидеть. Шутка ли, вы мешаете спать. И в какой-то момент, когда вы снова ткнёте пальцем, она ткнёт вас когтями: навсегда отпишется, заблокирует номер, а то и пожалуется в антимонопольную службу. Кстати, о ней: чужих котов кормить не ре-

комендую категорически.

Что делать? Заведите единый календарь коммуникаций на всю компанию, где видны все касания всех подразделений: продажи, сервис, запчасти, финансовые услуги. Если календаря нет, каждое подразделение считает, что оно беспокоит клиента впервые. Установите частотный лимит на одного клиента — предельное число касаний в месяц по всем каналам сразу — и назначьте того, кто имеет право этот лимит превысить. Один человек, письменно. Введите паузу между акциями и запретите ставить две подряд «на всякий случай, вдруг первая не зайдёт». Регулярно чистите базу: дубли, неактуальные контакты, отписки, номера без согласия. Работа с арендованными базами не обсуждается — это прямой путь к штрафу. Планируйте не только акции, но и полезные касания без продажи: напоминание о сезонных работах, поздравление, инструкция. Для старта можно держать примерно семьдесят к тридцати в пользу полезного контента — как ориентир, а не как универсальную норму.

Причина 3. Пять каналов, одно сообщение

Вернёмся к Алексею. Его не обманули и ему не нагрубили. Его просто догнали смс, письмом, тремя уведомлениями приложения, сообщением в мессенджере и звонком — с одним и тем же текстом. И догнали человека, который купил месяц назад, причём на условиях хуже объявленных.

Это не переусердствовавший маркетолог. Это отсутствие

двух вещей: правила выбора канала и сегментации базы. Когда правила нет, каждый канал работает автономно и стреляет по всей базе, потому что так проще. А сегментация подменяется персонализацией: обращение по имени есть, а понимания, кому и что мы шлём, нет.

Что делать? Выберите один основной канал связи на клиента и зафиксируйте его в системе. Клиент отвечает в мессенджере — общайтесь в мессенджере, а не дублируйте письмом и звонком. Настройте обязательные исключения из любой рассылки: купившие за последние N дней; те, кто уже получил это предложение; те, кто отписался; те, у кого открытая жалоба. Список исключений — часть брифа акции, а не добрая воля исполнителя. Разграничьте зоны ответственности за каналы. Если приложением занимается сервис, рассылкой — маркетинг, а обзвоном — контакт-центр, и никто не сверяется, клиент получит все три сообщения в один день. Это не злой умысел, это отсутствие общего календаря, о котором шла речь выше.

Причина 4. Скидка одна на всех

Теперь о том, что должно было спасти положение и не спасло, — о сегментации.

Формально сегментация есть почти везде. Фактически под ней понимают персонализацию: подставить имя в шаблон и назвать клиента лучшим. Алексея по имени назвали. Толку от этого не было никакого, потому что предложение

к нему не относилось.

Возвращаясь к разговору про фон: если процентом вы конкурировать не можете, единственное, что у вас остаётся, — точность попадания. Выгода, адресованная лично этому человеку и в тот момент, когда она ему нужна, не обесценивается чужими семьюдесятью процентами, потому что не сравнивается с ними. Она вообще не про цену. И вот тут выясняется приятное: точная выгода почти всегда дешевле неточной скидки.

Смотрите, как это выглядит на практике. Клиент четвёртый раз приезжает на плановое обслуживание — а именно на четвёртом визите чаще всего и уходят. Что вы можете ему предложить? Скидку в несколько процентов на работы, которая на общем фоне выглядит смешно. А можете — подарок за очередное обслуживание: не деньги, а предмет или услугу, которую он всё равно бы покупал. Стоимость для вас сопоставимая, воспринимаемая ценность несопоставимая. Другой пример: клиент уже дважды делал у вас сезонную смену шин. Предложите ему бесплатное хранение. Это не скидка, это снятая забота, и она привязывает его к вам на следующий сезон надёжнее любого процента. Третий пример, самый недооценённый: день рождения. Не рассылка «поздравляем, у нас акция», а конкретное предложение, действующее для этого клиента конкретное ограниченное время и рассчитанное по тому, что он у вас покупал.

Общее правило звучит так: скидка не обязана быть день-

гами. Она может быть товаром, услугой, продлённым сроком, сохранённым временем — чем угодно, что имеет для клиента ценность выше, чем для вас себестоимость. И она должна быть адресована.

Что делать? Сегментируйте базу по состоянию клиента, а не по алфавиту: не покупал; купил недавно; постоянный; гарантийный; постгарантийный; спящий; ушедший. Каждому сегменту — свой повод и своя выгода. Сегментируйте до того, как придумывать акцию, а не после. Порядок «мы придумали скидку, теперь найдём, кому её отправить» даёт ровно ту рассылку, которую получил Алексей. Стройте предложение на истории клиента: сколько раз он у вас был, что покупал, когда был в последний раз, что покупал в прошлый раз и чего у него ещё нет. Отдельно выделите точки, где клиенты статистически уходят, и заранее поставьте на них не скидку, а подарок. Переводите выгоду из процентов в натуру везде, где можете: услуга в подарок, бесплатное хранение, продлённая гарантия, работа без очереди. Считайте себестоимость каждой такой выгоды — почти всегда она окажется ниже, чем скидка, которая была бы заметна клиенту. И отдельно про сегмент, о котором почти все забывают. Есть клиенты, готовые доплачивать за то, чтобы их не трогали: не заставляли разбираться в пятидесяти наименованиях, не требовали следить за акциями, не слали писем и не звонили. Они просто покупают и уходят, и могут повторять это годами. Они не тратят ваш бюджет на контакт-центр, рассылки и

CRM. Их не надо чинить — их надо не трогать. Ваши скидки в обмен на номер телефона для них уже несоразмерны.

И тут же возникает вопрос, которым заканчивается любой разговор о сегментации.

Всё написанное выше выполнимо ровно настолько, насколько полна ваша клиентская база. Чтобы предложить подарок за четвёртое обслуживание, надо знать, что оно четвёртое. Чтобы предложить хранение — знать, что клиент дважды менял шины. Чтобы поздравить с днём рождения — иметь дату, а не пустое поле. У большинства компаний, которые я видела, база не позволяет сделать ни одной из этих сегментаций, и происходит подмена: раз данных нет, шлём всем одинаково. Так рассылка по всей базе оказывается не решением, а симптомом.

Проверьте на своих данных прямо сейчас: по какой доле клиентов вы знаете дату рождения, историю покупок, состав купленного, дату последнего визита и предпочтительный канал связи. Полученный процент и есть предел точности ваших рассылок.

Здесь я сознательно останавливаюсь. Полнота базы, регламент сбора данных на каждом контакте, ответственность за качество ввода и CRM как инструмент — это не подраздел главы про скидки, а самостоятельная тема, которой посвящена отдельная глава книги. Пока запомним главное: акция не может быть точнее, чем данные, на которых она построена.

Причина 5. Об акции знают все, кроме продавцов

Самое обидное место истории Алексея — не пять сообщений, а фраза «Народ, у нас что, новая акция, что ли?». Клиент узнал об акции раньше сотрудника, который эту акцию должен продавать. Информацию рассылали — в рабочий чат и на почту. Сотрудник поставил чат на беззвук, почту не читает. Формально маркетинг сработал: письмо ушло. Фактически акция не существует.

Дальше происходит худшее из возможного: продавец импровизирует. «Акция есть, но там не совсем так» — это не ошибка сотрудника, это отсутствие процесса. И именно эта фраза стоит вам сделки, потому что клиент только что поймал компанию на несоответствии между обещанием и реальностью.

Что делать? Введите правило: акция не запускается наружу, пока не подтверждена готовность фронт-линии. Подтверждение — проверяемое: не отправленное письмо, а полученный ответ от каждой точки продаж и сервиса. Сделайте чек-лист запуска акции и не выпускайте ни одну без него: условия одной фразой; кому положено и кому не положено; что отвечать на типовые вопросы; где лежат условия; кто отвечает за спорные случаи; до какого числа действует. Обязательный последний пункт — контрольный звонок неизвестного сотрудникам проверяющего с обычного номера. Не дозвонился или получил невнятный ответ — акция откладывается.

ется. Разделите обязанности: маркетинг отвечает за то, что предложение выгодно клиенту, руководитель отдела продаж — за то, что каждый сотрудник может его объяснить. После запуска ежедневно собирайте обратную связь от продаж: что спрашивают клиенты, какие ожидания не совпали, где предложение непонятно и какие возражения повторяются. Это проверка того, работает ли обещание в реальной жизни, а не только в макете.

Причина 6. Акция, интересная только вам

Бывают акции, которые не работают не из-за каналов и не из-за частоты, а потому что предложение никому не нужно. Классика — акция на плановую услугу, которая клиенту сейчас не нужна физически. Представьте: автомобиль стоит под окнами месяц, и тут реклама — поменяйте масло со скидкой. Что должно сподвигнуть человека позвонить? Мы многократно запускали такие кампании в контекстной рекламе, и проблема была не в конверсии: бюджет не выкликивался. То есть акция настолько не идёт, что на неё даже не кликают. Это нонсенс.

Второй сорт бесполезных акций — те, что запускаются под пустую загрузку и ничего, кроме мнимой загрузки, не дают. Нет смысла запускать акцию на сервисе, если мастера не расширяют заказ-наряд: вы приведёте людей на дешёвую услугу, ничего им дополнительно не предложите и получите занятый цех с нулевой выручкой.

И третий сорт — типовые предложения в кризис. Когда рынок сжимается и клиент экономит, типовые акции перестают стимулировать: одинаковые предложения запускают все, и выделиться на этом фоне невозможно.

Что делать? Перед запуском прогоняйте акцию через один вопрос, который стоит повесить над столом маркетолога: клиенту это реально выгодно или это надо мне? Тот же вопрос применяйте к каждому письму и каждому звонку. Проверяйте готовность к результату до запуска. Если акция приведёт людей, а сотрудники не смогут расширить чек, сначала учите сотрудников, потом запускайте акцию. Учить проще всего привычками: три-четыре простых действия, которые повторяются с каждым клиентом, пока не станут навыком. Так работает вопрос «Кофе?» на заправках — и точно так же работает предложение посмотреть изношенную деталь. Считайте экономику до старта, а не после. В моей практике даже смс-рассылка с минимальным охватом обходилась в десятки тысяч рублей — и это ещё до себестоимости самой скидки. Тестируйте формулировку, а не только предложение. Разделите список рассылки на две части: одной отправьте выгоду в процентах, другой — в рублях, и сравните результат⁵. Кли-

⁵ Различие в восприятии относительной и абсолютной скидки описано в работе: Chen, Monroe, Lou. The effects of framing price promotion messages on consumers' perceptions and purchase intentions // Journal of Retailing, 1998. В популярной форме известно как «правило 100» Йоны Бергера: для товаров дешевле ста единиц выгоднее показывать скидку в процентах, дороже — в деньгах.

енты не любят вычислений: они реагируют на конкретную цифру, а не на её смысл. Заранее определите критерий отмены: при каком результате в первые дни акция останавливается. Без него неработающая акция живёт до конца срока и тратит бюджет из уважения к плану.

Мораль

Скидка — единственный маркетинговый инструмент, который одновременно уменьшает вашу прибыль и обесценивает ваш продукт. Пока вы платите ею за то, чего клиент всё равно не сделал бы иначе, вы не покупаете лояльность — вы арендуете внимание, причём по нарастающей цене: каждая следующая доза должна быть больше предыдущей, иначе не действует.

Выгоревшая база — не стихийное бедствие и не результат плохих времён. Это накопительный итог решений, каждое из которых по отдельности казалось безобидным: отправить ещё одну рассылку, продублировать на всякий случай, повторить формулировку, которая один раз сработала, запустить акцию, потому что план горит. Клиент не уходит от вас в один день — он просто перестаёт открывать.

Выход из этой зависимости один, и он не в размере процента. Процентом вы не переиграете фон, в котором живёт клиент: там всегда найдётся тот, чья наценка позволяет отдать больше. Переиграть можно только точностью — пред-

ложением, адресованным конкретному человеку в тот момент, когда оно ему нужно, и выраженным не в скидке, а в том, что он получит. Такое предложение не с чем сравнить, а значит, нечем обесценить.

Вернуть его дороже, чем не терять. И самое неприятное. единственный способ вернуть внимание выжженной базы — это перестать её жечь и подождать. То есть сделать то, что не входит ни в один квартальный план.

А тем временем Алексей всё-таки решил разобраться, что там за акция, и пошёл проверить её на сайте компании. О том, что происходит с клиентом на сайте, — следующая глава.

Глава 3.

Сайт: поле битвы вместо витрины

Алексей выбирал новый автомобиль. Не срочно: старый ещё ездил, ничего не отваливалось, а подступающий ремонт подвески можно было ещё некоторое время не замечать. Но мысль уже поселилась и требовала конкретики, поэтому субботним утром Алексей устроился на диване, открыл ноутбук и написал в поисковой строке: «Кроссоверы до двух с половиной миллионов рублей купить».

Первый сайт обещал ответ почти сразу.

«Узнайте стоимость вашего автомобиля за две минуты», — было написано крупными буквами поверх аккуратной фотографии машины на фоне рассвета.

Алексей нажал кнопку.

Сначала его спросили о типе кузова. Затем предложили выбрать привод, тип коробки передач, объём двигателя, для чего преимущественно нужен автомобиль и есть ли необходимость в третьем ряду сидений. Алексей честно прошёл все этапы. На одном из них он даже встал с дивана и пошёл в прихожую за документами на свой автомобиль, потому что без года выпуска, пробега и комплектации текущей машины система не позволяла двигаться дальше.

В верхней части экрана медленно заполнялась полоска прогресса.

«Восемьдесят процентов, — прочитал Алексей. — Ну, теперь уже почти всё».

На следующем экране нужно было выбрать предполагаемый бюджет. Алексей выбрал диапазон, который считал разумным. Потом сайт уточнил, планируется ли кредит, нужна ли оценка старого автомобиля, город и сроки покупки. Наконец появилась надпись:

«Расчёт готов!»

Алексей приготовился увидеть хотя бы примерную стоимость.

Под надписью находилось поле для номера телефона.

«Оставьте номер, чтобы получить результаты расчёта».

Алексей перечитал сообщение. Потом пролистал страницу вверх, решив, что, возможно, не заметил кнопку «Показать результат». Такой кнопки не было.

Он уже сообщил компании желаемый тип кузова, привод, коробку, бюджет, город, сроки покупки, а заодно год, пробег и комплектацию собственного автомобиля. Он потратил на это не обещанные две минуты, а почти десять. Взамен сайт не показал ни примерной цены, ни подходящей модели, ни хотя бы диапазона стоимости. Он просто изменил условия сделки на последнем шаге.

Алексей закрыл вкладку.

Ноутбук к этому моменту начал мешать, и Алексей сделал то, что делает сегодня большинство: отложил его и продолжил с телефона. На экране, который в четыре раза меньше,

помещалось ровно то же количество предложений помочь.

Следующий сайт встретил его вопросом: «Хотите, перезвоним за двадцать восемь секунд?»

В этот раз Алексей решил попробовать. Двадцать восемь секунд выглядели честной сделкой. Он ввёл номер, нажал кнопку и почти сразу получил входящий звонок.

«Оставайтесь на линии, — произнёс приятный женский голос. — Ожидайте соединения с оператором».

Алексей ожидал. Голос попросил оставаться на линии ещё дважды, между просьбами играла музыка. Затем сообщил: «К сожалению, все операторы заняты. Мы перезвоним вам в ближайшее время», — и разговор завершился.

Алексей посмотрел на экран. Номер, с которого ему только что звонили, не говорил ему ничего: ни названия компании, ни города. Кто именно обещал перезвонить, из этих цифр не следовало никак.

Никто не перезвонил.

Тем временем поверх страницы открылось окно с предложением получить скидку. Алексей попытался его закрыть, но крестик был мелкий и стоял у самого края, палец попал мимо, и открылась карточка случайного автомобиля. Он вернулся назад — окно появилось снова. В правом нижнем углу замигала телефонная трубка. Слева выехал чат с фотографией девушки и сообщением: «Я онлайн! Чем могу помочь?» Затем экран потемнел, и на нём во весь рост развернулась форма: «Получите индивидуальное предложение». Она за-

нимала телефон целиком, и никакого автомобиля за ней видно не было.

Алексей ещё не успел рассмотреть ни одной машины. Тем не менее сайт уже предложил ему звонок, скидку, консультацию и персональное предложение — а заодно позвонил сам, чтобы сообщить, что говорить с ним некому. Каждый инструмент по отдельности, вероятно, был установлен для повышения конверсии. Вместе они создавали ощущение, что Алексей пришёл не выбирать автомобиль, а отбиваться от сотрудников компании, которые прятались за разными краями экрана.

Он закрыл очередное окно и перешёл в каталог.

Каталог оказался разбит на разделы «Комфорт», «Комфорт плюс», «Актив», «Драйв», «Престиж» и «Стайл». Чем «Комфорт плюс» отличался от «Престижа», Алексей не понял. В разделе «Драйв» стояли автомобили с самым слабым мотором в линейке, а в «Активе» — обычные переднеприводные версии.

Фильтр позволял выбрать цвет, тип кузова и раздел каталога. Цены среди параметров не было. Наличия тоже. Нельзя было указать привод, тип коробки, объём двигателя или год выпуска — то есть ровно то, по чему Алексей и выбирал.

Алексей открыл первую понравившуюся модель. Вместо цены было написано: «От двух миллионов четырёрхсот девяноста тысяч рублей». Ниже мелким шрифтом пояснялось, что стоимость указана для базовой комплектации, не вклю-

чает дополнительное оборудование, предпродажную подготовку, доставку в регион и действует при оформлении кредита. Что именно входит в эти два миллиона четыреста девяносто тысяч, понять было невозможно.

Рядом находилась кнопка «Узнать точную стоимость». Алексей нажал. Открылась форма с полями для имени и телефона.

На третьем сайте цены были. По крайней мере, так показалось сначала: под фотографией автомобиля крупно стояла сумма, рядом — зачёркнутая цена на четыреста тысяч больше и красная плашка «Только до конца недели». Алексей перешёл в карточку. Оказалось, что указанная стоимость действует при одновременном выполнении нескольких условий: оформлении кредита через банк-партнёр, покупке пакета дополнительного оборудования, оформлении страхования в компании и заключении договора в день обращения. Без этого цена рассчитывалась индивидуально.

Чтобы её узнать, снова требовалось оставить телефон.

Через сорок минут Алексей понял о рынке кроссоверов меньше, чем до начала поиска. Зато три компании уже попытались получить его контакт.

Он вернулся на первый сайт. Возможно, подумал Алексей, проще всё-таки оставить номер, получить расчёт и больше не тратить время. Форма приняла телефон и сообщила: «Спасибо! Наш менеджер свяжется с вами в ближайшее время».

Расчёт на экране так и не появился. На электронную почту его тоже не отправили — адрес никто не спрашивал.

Алексей положил телефон рядом и занялся своими делами. Через час никто не позвонил. К вечеру — тоже.

В понедельник в половине двенадцатого, когда Алексей находился на рабочей встрече, раздался звонок с незнакомого номера. Он сбросил. Через несколько минут номер позвонил снова. Потом ещё раз. Сообщения в мессенджере не последовало.

Во вторник звонок повторился. На этот раз Алексей ответил.

— Добрый день! Вы оставляли заявку на подбор автомобиля, — бодро сообщила девушка. — Подскажите, какая модель вас интересует?

Алексей некоторое время молчал.

— Я уже ответил на эти вопросы на сайте.

— Да, конечно, — сказала девушка. — Но мне нужно уточнить тип кузова, привод, коробку, бюджет и когда вы планируете покупку.

— Всё это было в квизе.

— К сожалению, у меня отображается только ваш номер телефона.

Расчёт, ради которого Алексей прошёл квиз, по-прежнему не существовал. Система не подбирала модель и не вычисляла цену. Она просто задавала вопросы, чтобы создать у пользователя ощущение движения к результату, а затем пе-

редавала номер продавцу.

— Хотя бы примерно вы можете сказать, во сколько мне обойдётся автомобиль по тем параметрам, которые я указал?

— Для точного расчёта вам лучше приехать к нам в салон. Менеджер всё посчитает и подготовит предложение.

— То есть узнать стоимость на сайте нельзя?

— Можно оставить заявку на расчёт, — объяснила девушка.

Алексей поблагодарил и завершил разговор.

Где-то в параллельной вселенной маркетолог закрывал отчёт по сайту и был доволен: реклама привела посетителя, посетитель прошёл квиз почти до конца, сайт получил номер телефона, заявка попала в отдел продаж, менеджер связался с клиентом. Все ключевые действия состоялись, конверсия в лид выросла на четверть. Не состоялась только покупка, но покупка в этом отчёте не измерялась.

Если вы думаете, что это преувеличение, откройте свой сайт с телефона, не входя ни в какие рабочие учётные записи, и попробуйте узнать цену на что-нибудь из вашего ассортимента. Засеките, сколько окон придётся закрыть и сколько раз у вас попросят номер.

Клиент приходит на сайт не ради сайта

Сайт редко является самостоятельной целью. Человек не просыпается утром с желанием изучить новую навигацию,

посмотреть всплывающие окна и оценить работу формы обратного звонка. Он приходит решить свою задачу: узнать цену, проверить наличие, выбрать между несколькими вариантами, записаться, заказать, сравнить условия или понять, стоит ли вообще продолжать взаимодействие с компанией.

Для Алексея путь начинался с простого вопроса: во сколько примерно обойдётся подходящий ему автомобиль. Компания же воспринимала его появление иначе. Для маркетинга он был трафиком, который нужно превратить в лид. Для отдела продаж — номером телефона, который нужно получить как можно раньше. Для разработчика — пользователем, которого необходимо провести через форму. Для дизайнера — посетителем, которому нужно показать красивый каталог.

Каждое подразделение решало собственную задачу. Задачу Алексея не решал никто.

Когда-то я описывала сильно упрощённый путь клиента так: человек хочет купить продукт, идёт на сайт компании, ищет дополнительную информацию, звонит или пишет, договаривается о встрече, приезжает, пробует, сравнивает предложения и принимает решение. Отрасль здесь не имеет принципиального значения. На месте автомобиля может быть кухня, квартира, медицинская услуга, образовательная программа или промышленное оборудование. Логика остаётся прежней: на каждом этапе можно проверить, смог ли клиент сделать то, ради чего пришёл, и всё ли его устроило.

Однако компания часто смотрит на этот путь с противоположной стороны. Её интересует не то, получил ли человек необходимую информацию, а то, удалось ли зафиксировать его появление. Отсюда возникает логика: лиды, лиды, лиды. Посадочные страницы обрастают тучей обратных форм, на сайте поминутно появляются всплывающие окна, а полезная информация постепенно прячется за кнопками «Узнать», «Получить», «Рассчитать» и «Оставить заявку».

Формально это называется лидогенерацией. На практике компания иногда просто мешает посетителю самостоятельно принять решение, чтобы вынудить его вступить в контакт с продавцом.

Особенно хорошо конфликт виден там, где продукт дорогой или сложный. Клиент не всегда готов купить его во время первого посещения. Ему нужно разобраться, сравнить, посоветоваться, вернуться через несколько дней и снова проверить условия. Маркетолог же хочет получить измеримый результат здесь и сейчас. Если посетитель ушёл без заявки, визит воспринимается как потеря. Поэтому сайт пытается остановить его любой ценой.

В этом и заключается корневая ошибка: компания считает, что любой дополнительный призыв повышает вероятность обращения. Но каждое новое действие, которое она требует от клиента, является развилкой. Заполнить форму, зарегистрироваться, подтвердить номер кодом, перейти в другой канал, согласиться на звонок — на каждой такой раз-

вилке часть людей уходит. Иногда потому, что не готовы к покупке. Но часто — потому, что сайт сделал следующий шаг слишком дорогим, неудобным или бессмысленным.

Сначала — пройдите свой сайт как клиент

Проведите самоаудит по правилу из первой главы. Анонимную часть сайта можно пройти самостоятельно: сайту всё равно, кто перед ним, и директору он не покажет улучшенную версию. Но как только вы оставляете заявку и в процесс включаются люди, нужен неизвестный сотрудникам проверяющий.

1. Дайте проверяющему задание в терминах клиента: найти продукт определённого типа и бюджета, сравнить три подходящих варианта, понять итоговую цену, проверить наличие в конкретном городе.

2. Пусть он пройдёт путь минимум с телефона и компьютера, часть сценариев — в рабочее время, часть — вечером и в выходной.

3. Заявки нужно оставить через разные формы: внешне одинаковые элементы часто подключены к разным системам и обрабатываются разными подразделениями.

4. Фиксируйте не только технические ошибки, но и усилия клиента: сколько окон пришлось закрыть, сколько кликов потребовалось до нужной информации, где пришлось вернуться назад, какие формулировки оказались непонятны.

5. Отдельно отметьте момент, когда сайт впервые потребовал контакт, и было ли к этому моменту понятно, что человек получит взамен.

6. Дождитесь ответа компании и засекайте время. Проверьте, в каком канале с клиентом связались и пришлось ли ему повторять уже введённые данные.

7. Сверьте: сколько заявок отправил сайт и сколько появилось в системе. Расхождение и есть ваша первая цифра.

8. Подведите итоги. Расстройтесь. Читайте дальше.

Критерий прохождения этой проверки нельзя формулировать как «заявка успешно отправлена». Она заканчивается только тогда, когда клиент получил обещанный результат или содержательный ответ на свой вопрос. Обещали расчёт — проверяющий должен получить расчёт. Показали наличие — товар должен быть доступен на указанных условиях. Предложили написать в чат — вопрос должен решиться в чате.

Напомню правило, общее для всей книги: любое решение оценивается через скорость внедрения и бюджет. И здесь оно особенно уместно, потому что после аудита сайта обычно возникает желание переделать всё сразу: сменить платформу, переписать тексты, внедрить личный кабинет. Такой проект займёт месяцы, а очевидные потери всё это время продолжают существовать.

Начинайте с того, что напрямую мешает клиенту решить задачу, — это, как правило, бесплатно и делается за неделю:

убрать окна, перекрывающие содержимое, открыть цену и наличие, сократить форму до необходимых полей, настроить понятное подтверждение, убедиться, что заявки доходят и получают ответ. Следующий слой — поиск, фильтры и карточки: часто достаточно переименовать категории и добавить востребованные параметры. И только третий слой требует денег и участия нескольких подразделений: синхронизация наличия, настоящие расчёты, передача данных квиса, сквозной контроль обращений.

Одно предупреждение к расчётам. Не оценивайте изменения только по числу заявок. После открытия цен количество форм может уменьшиться, но обращения станут осмысленнее. После сокращения квиса упадёт глубина прохождения, зато больше людей дойдёт до результата. Рост конверсии отдельного элемента не всегда означает улучшение бизнеса — иногда он показывает лишь то, что сайт сильнее вынуждает человека совершить измеряемое действие.

Разбирая каждую причину

Причина 1. Экран клиента считают своей рекламной площадью

Проблема не в том, что всплывающие окна всегда бесполезны. Окно может предупредить о важном изменении, помочь продолжить незавершённое действие или показать предложение, действительно связанное с поведением посе-

тителя. Проблема начинается тогда, когда компания воспринимает экран клиента как свободную площадь под свои сообщения.

Обычно набор окон появляется постепенно. Маркетолог устанавливает форму обратного звонка. Отдел продаж просит добавить чат. Подрядчик по рекламе запускает окно со скидкой. Специалист по работе с базой добавляет подписку. Руководитель видит у конкурента квиз и поручает сделать такой же. Юристы требуют разместить уведомление. Каждое решение согласовывается отдельно и имеет собственное объяснение.

Никто не открывает итоговый сайт глазами нового посетителя.

В результате клиент видит не структуру компании и не ассортимент, а последствия нескольких несогласованных решений. Чтобы добраться до страницы, ему приходится закрыть четыре или пять элементов, каждый из которых считает себя самым важным.

И воспринимать это надо не как частный случай, а как основной сценарий. По моим наблюдениям и по аналитике нескольких сайтов клиентов за 2025—2026 годы, около восьмидесяти процентов пользователей ищут и выбирают с телефона. Это не рыночный норматив, а практическая оценка по конкретным проектам; смысл от этого не меняется: мобильная версия сегодня часто и есть основной сайт для кли-

ента.

Особенно тяжело всё описанное воспринимается на смартфоне. На большом экране окно перекрывает часть страницы, на мобильном — часто занимает её целиком. Крестик оказывается маленьким, сдвинутым к краю или перекрытым другим виджетом. Закрывая одно предложение, клиент случайно нажимает на другое. Вернувшись назад, снова получает то же окно, потому что сайт не запомнил его отказ.

Компания думает, что несколько раз показала привлекательное предложение. Клиент думает, что ему несколько раз не дали спокойно посмотреть товар.

И это измеряется не только раздражением. Окна меняют сам характер взаимодействия: человек перестаёт изучать предложение и начинает очищать экран. Вместо вопроса «подходит ли мне этот продукт» он решает более примитивную задачу: «как убрать всё, что мне мешает». Внимание клиента ограничено, и если компания тратит его на борьбу с интерфейсом, на сам продукт остаётся меньше.

Что делать? Проведите инвентаризацию всех интерактивных элементов сайта: кто установил, когда, ради какой задачи, какой даёт результат. Обычно уже на этом этапе выясняется, что за половину элементов не отвечает никто. Установите правило одного активного предложения на экран. Клиенту нельзя одновременно предлагать позвонить, написать, подписаться, пройти квиз и получить промокод — ком-

пания просто демонстрирует, что сама не решила, чего от него хочет. Проверьте мобильную версию отдельно и как самостоятельный клиентский путь, а не как уменьшенную копию сайта. Крестик должен быть нажимаем пальцем, а отказ — запоминаться. Не бойтесь отключать. Я отключала полноэкранные формы и всплывающие окна на полстраницы и обещанного провала заявок не обнаружила: люди, которым действительно нужно было связаться с компанией, находили номер и звонили сами.

Причина 2. Квиз меняет правила на последнем шаге

Квиз выглядит разумнее обычной формы. Он обещает персонализацию: подобрать модель, рассчитать стоимость, определить подходящий тариф, найти программу обучения или способ лечения. Человек не просто оставляет телефон, а постепенно сообщает сведения о своей задаче. Поэтому инструмент кажется полезным обеим сторонам.

Но есть принципиальная разница между честным обменом и ловушкой.

В честном сценарии условия известны заранее: ответьте на вопросы, оставьте электронную почту, и мы отправим расчёт. Человек понимает, что именно отдаёт и что получит взамен, и может отказаться до того, как потратит время.

В нечестном ему обещают: ответьте на пять вопросов и узнайте стоимость. Пользователь отвечает на восемь, десять или пятнадцать, доходит до финала и только тогда узнаёт,

что результат скрыт за номером телефона.

Раздражение вызывает не само требование контакта. Люди регулярно оставляют данные, когда видят понятную ценность. Проблема в подмене договора. Клиент выполнил свою часть: сообщил параметры, бюджет, предпочтения и сроки. Компания свою часть выполнять отказывается, пока он не заплатит дополнительно — уже не временем и информацией, а доступом к себе.

В моей практике внедрение квиза действительно поднимало конверсию в лид примерно на четверть. И ровно ничего не меняло в количестве сделок: номеров стало больше, покупателей столько же. Именно из-за этой пары цифр квиз так трудно снять — отчёт по нему всегда выглядит успешным.

Чем длиннее был квиз, тем сильнее эффект. С точки зрения маркетолога высокая глубина прохождения означает вовлечённость: человек ответил почти на всё, значит, готов оставить номер. С точки зрения клиента всё наоборот: чем больше усилий он вложил, тем очевиднее, что обещанный результат намеренно удерживают в заложниках.

Здесь стоит сказать прямо, чего именно вы просите. Фраза «оставьте номер телефона» кажется компании нейтральной. Для клиента номер — это не набор цифр, а разрешение прервать его день, позвонить во время работы, передать контакт нескольким сотрудникам, внести его в базу и продолжать общение после того, как исходный вопрос потерял актуальность. Он платит не данными, а доступом к себе, и

цену этого доступа знает лучше вас.

Особенно бессмысленным квиз становится тогда, когда ответы не передаются менеджеру. Алексей указал тип кузова, привод, коробку, бюджет, срок покупки и данные своего текущего автомобиля — это практически готовая первичная квалификация, включая наводку на обмен. Но продавец увидел только номер телефона, и клиенту пришлось повторять путь заново.

Такой квиз создаёт сразу три утечки: на финальном экране, где часть людей отказывается оставлять телефон; после заявки, когда обещанный результат так и не приходит; и во время разговора с менеджером, когда человек понимает, что сайт его обманул. И всё это может быть записано в отчёте как успешная работа формы.

Что делать? Договоритесь с клиентом честно и заранее: на первом экране квиза напишите, что он получит в конце и что для этого потребуется. Отдавайте результат. Если обещан расчёт — покажите расчёт: диапазон, три типовых варианта, порядок цены. Точность здесь важна меньше, чем факт выполнения обещания. Телефон оставьте, если он действительно нужен, но дополнительно собирайте e-mail: это более дешёвый канал дальнейшей коммуникации и способ отправить обещанный результат без немедленного звонка. Передавайте ответы менеджеру и требуйте, чтобы он их открывал. Вопрос «а какая модель вас интересует» после пятнадцати заполненных полей — это не ошибка сотрудника,

а несуществующая передача данных. Сократите квиз до вопросов, которые реально нужны для результата, квалификации, маршрутизации или дальнейшего обслуживания. Если вопрос не влияет ни на одно из этих действий, он задан ради самого процесса — и клиент это чувствует.

Причина 3. Товар есть, а найти его нельзя

Компания вкладывается в рекламу, чтобы привести человека на сайт, и там же теряет его на элементарном действии — поиске нужного.

Поиск на большинстве сайтов ищет точное совпадение слов. Клиент пишет так, как говорит, с сокращением, синонимом или опечаткой, и получает пустую страницу. Пустая страница означает для него простую вещь: у вас этого нет. Он не станет переформулировать запрос трижды.

Каталог разбит по категориям, придуманным внутри компании. Разница между «Комфортом плюс» и «Престижем» очевидна тому, кто утверждал структуру, и совершенно не очевидна покупателю. Он не знает вашей номенклатуры и не обязан её изучать — и уж точно не догадывается, что раздел «Драйв» назван по маркетинговым соображениям, а не по мощности мотора.

Фильтры позволяют выбрать то, что легко занести в систему — цвет, тип кузова, раздел каталога, — и не позволяют выбрать то, ради чего человек пришёл: цену, привод, коробку, двигатель, наличие, срок поставки. А после перехода

в карточку и возврата назад настройки сбрасываются, и подбор начинается заново.

Карточка написана для каталога, а не для человека: перечень характеристик без объяснения, что они значат при использовании, и без ответа на вопрос, кому этот продукт подходит.

И почти нигде нет того, что работает лучше любого фильтра, — готовых подборок. «Кроссоверы до двух с половиной миллионов», «Лучшие автомобили для семьи», «Что взять как первую машину», «Всё, что есть в наличии с автоматом и полным приводом». Человек, который плохо знает рынок, не умеет пользоваться вашим фильтром и не собирается этому учиться. Подборка делает за него ровно ту часть работы, которую он готов кому-то отдать: не навязывает модель, а сокращает пятьдесят вариантов до пяти. Заодно это ровно те формулировки, которыми он ищет в поисковой строке.

Что делать? Соберите статистику запросов внутреннего поиска и отдельно — список запросов, которые дали пустую выдачу. Это готовый список ваших расхождений с языком клиента, и стоит он ноль рублей. Научите поиск синонимам, сокращениям и опечаткам. Пустая выдача должна быть невозможна: вместо неё — похожие позиции и подсказка. Переименуйте категории на язык задачи, а не ассортимента. Проверить просто: если название понятно человеку, который у вас никогда не покупал, оно рабочее. Добавьте в фильтры цену, размер и конфигурацию — параметры, по кото-

рым клиент реально выбирает, — и сохраняйте настройки при возврате из карточки. В карточке отвечайте на вопрос «что это значит для меня», а не только «какие здесь характеристики». И выносите ключевые параметры прямо в список, чтобы человек мог сравнивать, не открывая каждую позицию. Отдельно сделайте подборки под задачи и бюджеты — они закрывают выбор для тех, кто не хочет разбираться в фильтрах, и стоят дешевле любой доработки каталога.

Причина 4. Цена и наличие как проверка на честность

Цена — самый частый вопрос и самое частое место, где сайт начинает хитрить.

Формулировка «от двух миллионов четырёхсот» без объяснения, что входит в эту сумму, не информирует, а раздражает: клиент понимает, что настоящая цена выше, но не понимает насколько. Крупная цифра со звёздочкой, которая действует только при кредите через определённый банк, покупке пакета оборудования, оформлении страхования и подписании договора в тот же день, работает ещё хуже: человек сначала обрадовался, потом почувствовал себя обманутым.

Компания оправдывает это сложностью продукта: цена зависит от комплектации, оборудования и условий кредитования, и назвать её точно невозможно. Это правда. Но невозможность назвать точную цену не означает невозможности показать порядок цены. Три типовых расчёта с составом — базовый, средний, полный — снимают вопрос лучше любой

формы.

Есть и второе объяснение, которое звучит честнее первого: цены не пишут специально, чтобы не пугать. Товар дорогой, цифра большая, человек её увидит и уйдёт. А если он позвонит или приедет, с ним можно поговорить, показать автомобиль, объяснить состав, посчитать кредит — и та же самая сумма перестанет выглядеть неподъёмной.

Логика понятная, и доля правды в ней есть. Но держится она на допущении, что раз клиент доехал, то уже никуда не денется. Это неправда. Физически он действительно никуда не делся, а вот его отношение к компании к этому моменту уже испорчено: он ходил по сайту, цену не нашёл, потратил время, заполнил форму, дождался звонка — и настоящую сумму услышал только в салоне. Негатив, накопленный на сайте, на сайте не остаётся. Он переносится ровно в ту минуту, когда человеку наконец называют реальную цену, и складывается с ней. Компания не избавила клиента от испуга, а отложила его и доплатила за отсрочку доверием.

С наличием та же история, только цена ошибки выше. Товар числится на сайте, клиент едет или звонит, выясняется, что позиции нет, а есть похожая и дороже. Один раз — досадное совпадение, регулярно — репутация.

Что делать? Покажите порядок цены даже там, где точная невозможна: диапазон, типовые комплектации, примеры реальных расчётов с составом. Пишите, что входит в названную сумму и что её изменит. Это ровно та информация, ра-

ди которой человек и заполняет ваши формы. Уберите условия, которые превращают цену в квест. Если сумма действует при пяти одновременных условиях, это не цена, а рекламный приём, и клиент его считает. Синхронизируйте наличие с реальным складом, а при невозможности — честно пишите срок поставки вместо статуса «в наличии». И проверьте, что цена на сайте совпадает с ценой, которую называет менеджер. Расхождение здесь обнуляет всё остальное.

Причина 5. Форма отправлена — и дальше тишина

Сайт заканчивается не кнопкой «Отправить». Для клиента отправка формы — это не финал, а начало ожидания.

Первое, что он должен получить, — понятное подтверждение: заявка принята, номер такой-то, ответим тогда-то. Фраза «Спасибо! Наш специалист свяжется с вами в ближайшее время» не подтверждает ничего: она не сообщает ни срока, ни канала, ни того, что именно произойдёт. А если обещанный результат должен был прийти на почту, почту стоило спросить.

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.