

Как продвигать бизнес в кризис и не «слить» бюджет



Дмитрий Горбачёв,
основатель маркетингового агентства Apriori Marketing

Все мы сейчас оказались в ситуации турбулентности. Отток аудитории, санкции, уход европейских компаний с рынка, непонятное будущее. Как действовать стратегически в такие сложные времена? Как сохранить бизнес и, может быть, даже развить его? В этой статье расскажем об этом на примере конкретных кейсов. Поделимся стратегией, с помощью которой мы сделали рекорд продаж для заказчиков во времена пандемии, когда спрос на их продукты падал до 60 %. А в конце статьи покажем, как мы решаем кризисные трудности прямо сейчас.

Ключевые слова: антикризисный маркетинг, экономические кризисные волны, пандемия, поведение потребителей.

Приготовьтесь к новым возможностям

危機

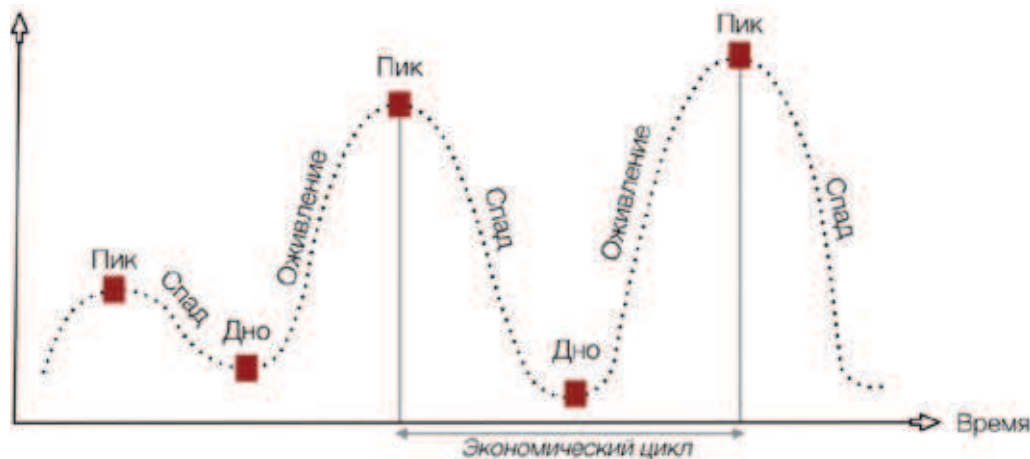
Перед вами китайский иероглиф, означающий слово «кризис». Он состоит из двух частей. Первая означает «опасность», вторая «возможность».

Само слово «кризис» произошло от греческого κρίνω — «определять, выбирать». Изначально термин был медицинским и обозначал такое состояние пациента, выход из которого ведет либо к смерти, либо к выздоровлению.

В XX в. появились теории экономических кризисных волн. Экономисты из разных стран изучали историю человечества, чтобы выявить закономерности развития. И они обнаружили, что кризис — естественная, неизбежная часть роста экономики и развивается он циклично, в виде волны. Об этом говорит, например, теория

ДОСЬЕ

Дмитрий Горбачёв. Дипломированный бизнес-консультант OU Business School. Эксперт по стратегическому маркетингу с опытом более 19 лет. Предприниматель с 2006 г., владелец трех успешных бизнесов. Основатель маркетингового агентства Apriori Marketing.



Экономический цикл. Обратите внимание, что каждый последующий пик превосходит предыдущий

волн советского экономиста Николая Кондратьева.

Для нас важно, что волна состоит из спадов и подъемов. И, как правило, подъем после спада выводит экономику на новый уровень. Так работает развитие во всех сферах: ваш бизнес развивается через циклические волны, взросление детей происходит через неизбежные кризисы и даже ваши отношения с женой (или мужем) проходят свои кризисы.

Когда закончился карантин, во многих нишах был всплеск продаж. Люди долгое время не могли удовлетворить ряд потребностей и, как только возникла возможность, сразу же начали тратить деньги. Для других ниш — сам карантин стал точкой роста. Например, с карантина начался бум на услуги психологов.

После окончания карантина бум на помощь психологов не спал — цены на услуги таких специалистов продолжают расти. При этом в гору пошли также и образовательные курсы переподготовки, агрегаторы психологов, инфопродукты, тренинги и семинары в области личностного роста.

Чтобы воспользоваться возможностями кризиса, нужно изучать ситуацию на рынке и поведение потребителей. Например, сейчас многие

потребители боятся тратить, но в воздухе уже витает страх обесценивания денег, как было во времена Перестройки. И уже есть сегменты потре-

Каждый раз, когда будут появляться тревожные новости о возможной гиперинфляции, — будет бум продаж в трех категориях: необходимое, капитал и мечты. И неважно, были ли у этих новостей реальные основания или это информационный вброс.

бителей, которые, наоборот, тратят накопления, пока те не обесценились. Статьи расходов три:

- необходимое и важное (здоровье, зубы, образование и так далее),
- капитал (недвижимость, машины, драгоценности и так далее),
- мечты (путешествия, дорогая одежда, развлечения и так далее).

В марте 2022 г. был резкий пик запросов по словам «дефолт», «гиперинфляция» и «девальвация».

Каждый раз, когда будут появляться тревожные новости о возможной гиперинфляции, — будет бум продаж в трех категориях: необходимое, капитал и мечты. И неважно, были ли

у этих новостей реальные основания или это информационный вброс.

Чтобы сделать кассу на этом всплеске, поддерживайте узнаваемость бренда. У потребителей не будет времени долго выбирать, они пойдут в компанию, к которой давно присматриваются.

Конечно, предсказать развитие кризиса с точностью до 100 % невозможно. Мы рекомендуем составить прогноз из нескольких вероятных вариантов и продумать план действий на каждый. Обеспечить себя надежной страховкой на случай самого негативного прогноза — это как купить КАСКО. Когда вы покупаете страховку на автомобиль, вы ведь не думаете, что попадете в аварию. Вы делаете это на всякий случай и спокойно водите машину. Так же и здесь.

Мы считаем, что кризис — время возможностей. Чтобы не упустить их:

- Узнайте, в чем нуждаются потребители в момент кризисного спада, и дайте им все необходимое.
- Учитесь предсказывать колебания кризисных волн и будьте готовы сделать кассу, когда волна пойдет вверх.
- Изучайте обстановку на рынке, чтобы предсказать поведение потребителей и быть готовыми к разным сценариям.

Опирайтесь на поведение потребителей

Чтобы правильно выработать кризисную стратегию — изучите поведение потребителей и принимайте решение с опорой на эти данные. О том, как это делаем мы, расскажем на примере реальных кейсов времен пандемии.

Когда в марте 2020 г. в стране объявили карантин, многие компании сразу сократили затраты на рекламу. Это понятно — зачем рекламироваться, если спрос снизился и люди не готовы покупать. Мы рекомендовали большинству заказчиков сохранить онлайн-рекламу и не прогадали.

Мы основывались на таких прогнозах:

- Карантин не вечен. На основе опыта других стран мы сделали заключение, что он закончится примерно через полгода;
- Как только карантин закончится — спрос вернется, причем в увеличенном размере. Потому что те люди, которые откладывали покупки из-за неопределенности, начнут снова покупать и, плюс, добавится психологический эффект долго не удовлетворяющихся потребностей. Если человеку что-то долго не давать, то потом он жадно начнет это потреблять;



Продукция компании «Рефетторио»

■ Люди начнут больше времени проводить за компьютерами и гаджетами. Покупать пока ничего не будут, но информацию о товарах и бизнесе искать станут;

■ Бизнесы, у которых есть запасы, захватят рынок. Они вряд ли будут развиваться в карантин, но «застолбят» места, а после начнут бурно инвестировать. То есть появятся новые сегменты аудитории, на которые нужно будет перенастраивать рекламу.

Заказчик: компания «Рефетторио». Основной продукт — линии раздачи для продвинутых столовых с качественным интерьером. Сегмент — премиальный.

Наш заказчик производит оборудование для предприятий общепита. Компания оказалась в очень неустойчивом положении, когда весь общепит закрыли на карантин.

Все предприятия общепита перестали работать, те, кто был намерен расширяться или запускать бизнес, заморозили свои проекты. Прогнозировали, что спрос упадет до нуля. Большинство конкурентов убрали всю рекламу.

К тому же накануне объявления карантина доллар резко подорожал — с 60 до 80 руб. Это добавляло неопределенности, поскольку стои-

мость оборудования привязана к курсу доллара.

Мы были одни из немногих в этой нише, кто не стал останавливать рекламу, а перенастроил ее. По нашей гипотезе, те, кто ранее планировал открытие, скорее всего поставят все на паузу, но появятся новые аудитории, которые захотят воспользоваться ситуацией для захвата рынка.

Прогнозируйте длину кризисной волны. Если она будет короткой — вкладывайтесь в узнаваемость бренда. Это не даст вам мгновенных продаж, но поможет сделать кассу, когда волна пойдет вверх. Потребители будут выбирать знакомые бренды.

Основная часть бюджета заказчика уходила на рекламу в Яндекс. После выхода в СМИ информации о закрытии объектов общественного питания стоимость клика сильно упала. В апреле — в 2,5 раза.

Посещаемость сайта к апрелю выросла в два раза по сравнению с январем-февралем. При этом время, кото-

Как узнать поведение потребителей?

Метод #1 — гипотезы.

Делайте предположения и проверяйте их.

Мы выдвигаем сильные гипотезы, потому что перед работой с каждым заказчиком проводим масштабное исследование аудитории. В том числе берем у 15–20 покупателей часовое интервью, где вытягиваем у покупателей скрытые мотивы покупки и факторы выбора.

Если вы еще не проводили такое исследование — с этого стоит начать. Гипотезы, основанные исключительно на ваших фантазиях, могут оказаться рабочими с вероятностью 10–30 %. Гипотезы, основанные на понимании ситуации и знании аудитории, — с вероятностью до 70–90 %.

Второй источник информации — мировой опыт. Когда начался карантин, мы изучили опыт других стран и историю пандемий. Это позволило нам выдвинуть гипотезу о длине карантина.



В апреле 2020 г. средняя стоимость клика упала в 2,5 раза

рое посетители проводили на сайте, осталось практически неизменным.

Поскольку стоимость клика снизилась, при том же бюджете о продукции заказчика узнало в два раза больше людей.

Посещаемость сайта с рекламы росла, бюджет не менялся.

Что касается курса доллара, то мы решили воспользоваться этой ситуацией для захвата рынка. Раз конкуренты повышают цены, чтобы удержаться на плаву, мы, наоборот, их заморозим и этим оттянем у них часть клиентов.

Акцию «Антикризисные цены» подали как распродажи последней продукции со склада и ограничили по времени. Выгода составила 25 %.

Скидка 25 % в то время, как конкуренты повышали цены, — выгодное предложение для покупателей.

Кроме размещения баннера на сайте, мы выделили в CRM-системе сегмент тех, кто выбирал между нашим оборудованием и оборудованием конкурентов. Всего таких потенциальных клиентов по всей России набралось 582 компании. Мы запустили по ним рассылку и организовали звонки менеджеров, которые рассказывали об акции и предлагали заключить договор.

Реакция была очень хорошей. Предприниматели начали скупать наше оборудование, пока оно не закончилось.

Как узнать поведение потребителей?

Метод #2 — анализ поведения аудитории в интернете.

Есть несколько источников информации:

- Запросы пользователей в Яндекс. Вордстат (показывает падение или рост спроса).
- Поведение потребителей на сайте (как надолго задерживаются, на каких страницах проводят много времени, как изменилось поведение с начала кризиса).
- Реакция на рекламу (как изменилась конверсия, какие креативы стали заходить меньше, какие больше).

Наш анализ поведения пользователей на сайте показал, что потребители остаются заинтересованными в покупке оборудования и тратят освободившееся время на поиск лучших вариантов.

В марте на фоне общего падения мы сделали первый рекорд по количеству обращений и по продажам.

Это был очень своевременный шаг. Таким образом мы собрали деньги для того, чтобы продержаться в период карантина. Если бы его не сделали, то навряд ли бы вытянули ситуацию.

Акцию продлевали несколько раз, информацию про нее интегрировали во всю рекламу. Это позволило стимулировать спрос, чтобы люди не откладывали покупку «на потом».

Так нам удалось сохранить количество обращений практически на докризисном уровне.

С продажами все было значительно хуже. После волны покупок в марте конверсия из звонка в продажу резко упала, более чем в два раза.

Обратная связь от менеджеров говорила, что клиенты не уходили к конкурентам — они просто ни у кого не покупали. Люди собирали информацию, сравнивали предложения, но не могли строить планов по открытию общепита из-за неопределенности. Менеджеры периодически прозванивали клиентов и узнавали, в какой стадии у них покупка. Ответ был один: «Ни у кого не купили, ждем».

Рынок «прорвало» в августе. Все те, кто предварительно собирал информацию в карантин, начали реализовывать свои планы, когда его сняли,

и к августу добрались до закупки оборудования.

В августе был поставлен второй рекорд по объемам продаж 2020 г. Продукция продавалась уже по новым, повышенным в соответствии с курсом доллара ценам.

В апреле — июле количество обращений оставалось на докризисном с учетом сезонности уровне, а продажи упали более чем в два раза.

Эти рекорды по продажам ставились на фоне общего падения спроса более чем на 40 %.

Принимайте решения, опираясь на поведение потребителей.

Источники информации:

- Мировой опыт столкновения с похожими кризисами.

- Ваши гипотезы.

- Запросы пользователей в Яндекс. Вордстат (показывает падение или рост спроса).

- Поведение потребителей на сайте (как надолго задерживаются, на каких страницах проводят много времени, как изменилось поведение с начала кризиса).

- Реакция на рекламу (как изменилась конверсия, какие креативы стали заходить меньше, какие больше).

- Живой диалог с клиентами.

Если вы понимаете поведение потребителей и чем оно обусловлено — понимаете, как скорректировать маркетинговую стратегию в текущей ситуации и что нужно предусмотреть.

Как узнать поведение потребителей?

Метод #3 — диалог с покупателями.

В нашем примере менеджеры по продажам обзванивали потенциальных клиентов, напоминая о компании. При этом они запрашивали дополнительную информацию, чтобы сделать выводы о поведении потребителей.

Важно, что цикл сделки у этого оборудования 3–6 месяцев. Собирают информацию начинают, когда планируют открывать заведение, а покупают незадолго до открытия. Все это время могут выбирать, сравнивать и передумать.

Мы знаем о том, как именно выбирает аудитория, потому что провели предварительное исследование.

Учитывайте длину волны

Похожая ситуация была и у другого нашего клиента — стоматологии «Денити» в Перми.

Мы выбрали ту же стратегию:

- Продолжали вкладываться в рекламу, даже когда спрос на услуги стоматологов упал на 60 %.

- Получили в два раза больше трафика на сайт за те же деньги, потому что стоимость клика упала в 2 раза в апреле и в 3 раза в мае.

- Поддерживали контакт с клиентами. Администраторы обзванивали постоянных пациентов.

- Запустили акцию на услуги стоматологов в период пандемии. Тем, кто записывался на прием, мы предлагали временную скидку 15 %.

Несмотря на все эти действия, конверсия сайта все равно существенно просела. Максимальный спад был в мае — в три раза. Люди заходили на сайт, изучали информацию, но заявку не оставляли. При этом количество обращений в пик карантина увеличилось на 10 %. Такой рост произошел благодаря тому, что упала стоимость клика. Возросшее количество посетителей компенсировало уменьшение конверсии сайта.

Взрывной рост обращений произошел в июне, когда карантин сняли. Все люди, которые изучали инфу в карантин и боялись обращаться, начали звонить. Был достигнут новый исторический максимум по количеству обращений — среднее значение повысилось почти в два раза.

В июне был достигнут исторический максимум по количеству обращений.

Большую роль в достижении такого результата сыграла полная перенастройка рекламы. Мы понимали, что в новых условиях структура спроса будет меняться, и перешли на ежедневный ручной мониторинг и тестирование новых гипотез. В результате

в течение двух недель реклама была полностью перенастроена.

Чтобы отследить результат акции, мы добавили в рассылку подменный номер. За три месяца (апрель, май, июнь) по нему позвонило 83 человека, пришло и воспользовалось услугами центра 36 человек. За эти же три месяца от рекламы мы получили 119 обращений. Таким образом, 41 % обращений от общего числа был получен благодаря активации клиентской базы.

Все это происходило на фоне существенной просадки спроса на стоматологические услуги. Многие конкуренты закрылись и растеряли докторов. Посмотрите на статистику запросов в Яндекс по Перми, в которой находится стоматология. В апреле — мае количество запросов уменьшилось на 60 %.

Результаты стратегического маркетинга для «Денити»:

- На 10 % больше обращений с сайта в пик карантина несмотря на то, что конверсия просела в 3 раза.

- В 2 раза больше обращений в конце карантина.

- 83 обращения с рассылки по старой базе без вложений в рекламу.

- Узнаваемость бренда повысилась в два раза.

Мы разработали стратегию для «Денити» и «Рефитторио», опираясь на прогноз относительно ситуации на рынке:

1. Карантин продлится примерно полгода.

2. Как только он закончится, будет бум продаж.

Очевидно, что нужно было поддерживать узнаваемость бренда среди потребителей. Когда начнется бум на покупки, люди пойдут к компаниям, с которыми успели познакомиться во время карантина.

Мы оказались правы, и такая стратегия сработала. Но если бы кризисные волны были длиннее и спад продлился дольше, то наши заказчики

просто истощили бы ресурсы. Вложения в узнаваемость бренда не окупятся бы.

Вывод следующий:

- Вкладывайтесь в узнаваемость бренда, если прогнозируете короткий кризисный спад.

- Выбирайте более осторожную стратегию, если думаете, что кризис продлится долго.

Что касается длины волн нынешнего кризиса — мы не беремся делать публичные прогнозы. Лучше опираться на мнение аналитиков и мониторить новости (минимум из трех альтернативных источников).

Прогнозируйте длину кризисной волны. Если она будет короткой — вкладывайтесь в узнавание бренда. Это не даст вам мгновенных продаж, но поможет сделать кассу, когда волна пойдет вверх. Потребители будут выбирать знакомые бренды. И конкуренты, которые не вкладывались в ре-

кламу в кризисный период, останутся в проигрыше.

Адаптируйте продукт или стратегию

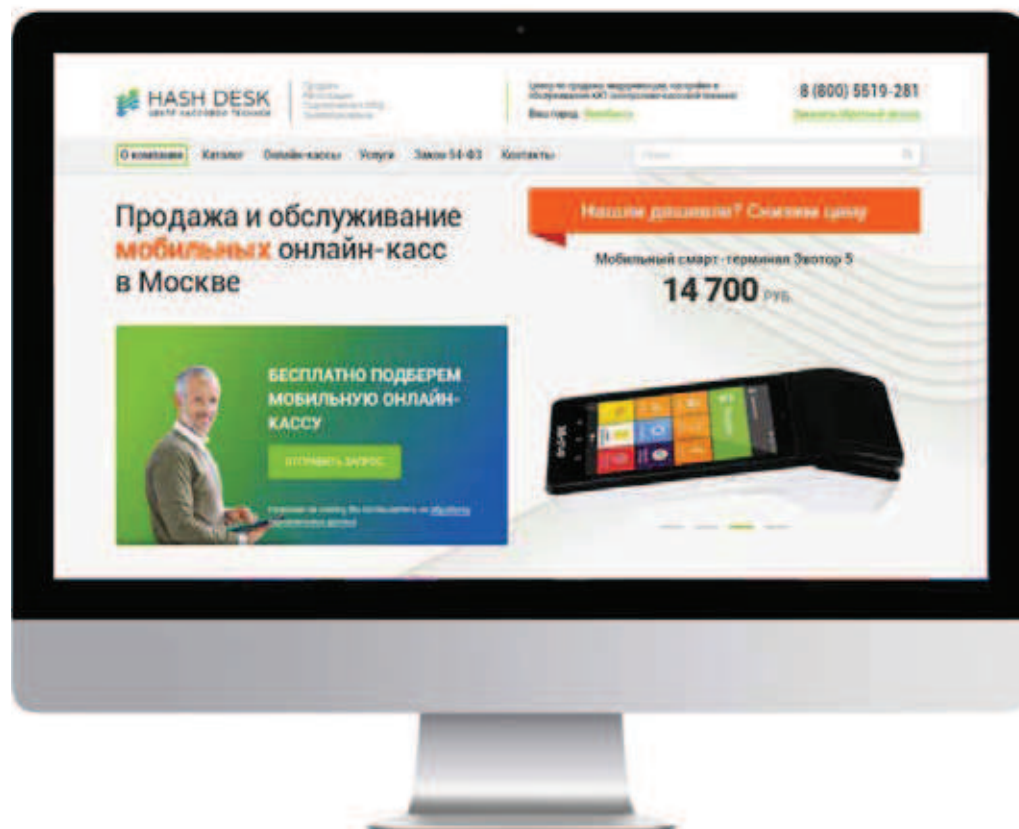
Возможно, в условиях кризиса есть смысл сделать следующее:

- Перераспределить бюджет и вкладываться больше в продвижение других продуктов из ассортимента.

- Добавить новые продукты или сервис в продуктовую линейку.

Такую стратегию мы выбрали для компании Hash Desk, которая занимается поставками кассового оборудования, работает на B2B-рынке.

Мы также не останавливали рекламу и не уменьшали бюджеты, но получить дешевый трафик не удалось. Большинство конкурентов на этом рынке не снимали рекламу, потому что те, кто продолжает работать в карантин, все равно по закону должны обновлять кассы или покупать новые.



Акцент — на мобильной кассе

При этом спрос на кассовое оборудование начал стремительно падать и к маю упал в два раза.

Мы понимали, что будет расти сегмент доставки, значит, начнется спрос на мобильные кассы. Поэтому усилили рекламу, связанную с ними: написали несколько статей и запустили дополнительные баннеры. Как и в предыдущих случаях, мы уведомляли всех о том, что продолжаем работать в прежнем режиме и соблюдаем все меры безопасности.

Бума на мобильные кассы в карантин не произошло, но этот сегмент восстановился значительно быстрее всего кассового оборудования. К середине июня он уже догнал докризисные значения, в то время как общий спрос на кассы оставался на крайне низком уровне.

Мы не могли подниматься выше 1 200 руб. по стоимости заявки, поэтому борьба с конкурентами за трафик была не нашим вариантом. Спрос упал, мы стали недополучать трафик, но и лишних денег не потратили. По итогу марта, апреля и мая мы вышли с недорасходом бюджета на 40 % и таким же объемом недополученных заявок.

Так как заявок стало меньше, менеджеры были недозагружены. Для того чтобы загрузить их на полный рабочий день, мы сформировали дополнительные задачи по прозвону базы потенциальных клиентов и перенесли их в виде процессов в Битрикс. Это была важная задача, на которую раньше не хватало ресурсов.

Несмотря на все эти действия в апреле — мае выручка упала на 40 %. Но в июне выручка превысила среднее значение по докризисному периоду на 70 %.

Анализ показал, что нет какой-то одной доминирующей причины, которая привела к росту выручки в июне. Сказалась совокупность факторов:

- спрос по мобильным кассам вернулся на докризисный уровень, а мы как раз усилили рекламу по этому сегменту;

- прозвон потенциальных клиентов практически не давал результатов в кризис, но в июне все эти контакты начали превращаться в продажи — сработал накопленный эффект;

- многие, обращавшиеся с рекламы, тянули с покупкой и не оплачивали, а когда карантин закончился, сразу купили.

Мы предсказали повышение спроса на мобильные кассы и усилили это продуктовое направление в компании. За счет этого, когда карантин закончился, компания смогла сделать продажи на 70 % выше, чем было докризисного периода.

Компенсируйте отток аудитории. 5 решений для кризиса 2023 года

Как адаптироваться к нынешнему кризису? Ответ все тот же: важно понимать паттерны поведения потребителей. Давайте разберем вопрос на примере нынешней ситуации.

Проблема #1: «все уехали».

Во-первых, не нужно паники. По официальной статистике, уехало около 1 млн человек (это всего 0,7 % населения). Часть из них уже возвращается, потому что не у всех получилось устроиться за границей. Такой отток людей не может значительно повлиять на большинство продуктов.

Правда, есть одна оговорка. Большинство эмигрантов — люди с высоким уровнем дохода. По нашему опыту, отток аудитории из сегмента премиум произошел минимум на 15–20 % — настолько упал спрос на услуги премиум-сегмента у наших клиентов.

Решение (на примере наших кейсов):

- Стоматология «Анже» премиум-класса, Санкт-Петербург. Временно переводим стоматологию в средний ценовой сегмент (тактическое решение).

■ «Нескучные финансы» (фин. директор на аутсорсе и онлайн-образование), удаленная услуга. Настроили рекламу на СНГ, а также на русскоговорящую платежеспособную аудиторию по всему миру (выход в новые регионы).

Проблема #2: потребители осторожнее тратят деньги.

Люди боятся тратить деньги на улучшение качества жизни. Сейчас потребители стараются тратить деньги на самое необходимое.

Решение: перевод продукта на уровень необходимости (адаптация или создание нового продукта).

Примеры:

■ Стоматология «Денити», Пермь. Поскольку стоимость на расходники может сильно увеличиться, мы предлагали пациентам зарезервировать стоимость имплантации, внося сразу полную сумму за процедуру. В итоге у нас очередь на имплантацию на полгода вперед, при этом клиника уже получила деньги за эти полгода. Поскольку возможность сделать имплантацию за существующую ценность ограничена, услуга в дефиците, она переводится на уровень необходимых трат.

■ «Нескучные финансы». Разработали и запустили новый курс про то, как оптимизировать затраты. Продукт попал в актуальную потребность аудитории. Можно сказать, перешел в категорию необходимого.

В то же время не забывайте о том, что страх девальвации толкает некоторые сегменты аудитории тратить накопления. Следите за новостями. Чем больше предпосылок к вероятному обесцениванию денег будет — тем больше будет этот сегмент.

Проблема: отток мужской аудитории (призыв + эмиграция).

Решение:

■ Выход на русскоговорящих мужчин за рубежом, если вы можете перевести продукт в онлайн.

■ Адаптация продукта. Например, у вас барбершоп. Расширьте спектр услуг, пригласите новых сотрудников и начните оказывать услуги для женщин тоже.

■ Повышение ценности продукта. На примере того же барбершопа. Наоборот, узнайте, что еще вы можете дать мужчинам, чтобы переманить у конкурентов. Коммьюнити? Бизнес-завтраки? Мастер-майндс? Чтобы не гадать на кофейной гуще, узнайте у аудитории.

■ Выход в онлайн. Запустите курс про то, как стать крутым барбером. За границей много русских коммьюнити. Некоторые мужчины остались без работы и переживают за будущее. Может быть, услуги русскоговорящих барберов будут актуальны за границей? Это всего лишь фантазия. Прежде чем принимать решение, поговорите с потенциальными клиентами за границей.

■ Тактическая пауза. Один из наших клиентов — транспортная компания. 20 % сотрудников призвали, бизнес-процессы компании резко застопорились. Что мы сделали: на несколько месяцев поставили все процессы на минимальную мощность, чтобы не слить бюджеты. Снова надавим на педаль газа через 2–3 месяца, когда компания наберет новых сотрудников.

Выше мы разобрали возможные решения возникших проблем. Если обобщить, есть пять путей, с помощью которых можно компенсировать отток аудитории:

1. Выход на новые регионы или страны.
2. Выход в онлайн или увеличение доли бизнеса в онлайн.
3. Адаптация продукта или создание нового.
4. Повышение ценности продукта.
5. Тактические меры (например, временное снижение цены).