

Разрешение противоречия «бренд ↔ перформанс» в распределении маркетингового бюджета сервиса подписки

Демонстрационный отчёт для маркетологов: ТРИЗ-анализ задачи распределения бюджета, модель убывающей отдачи и эффекта бренда, J-кривая перехода, экономика решений и шаблоны для разговора с финансовым директором.

Тип задачи	Методология	Дата анализа	Формат
Бизнес / маркетинг и медиапланирование	ТРИЗ: 9 фаз, 4 стратегии	28 сентября 2026	Демо-кейс для сайта

1. Резюме

Сервис подписки на здоровые рационы тратит на маркетинг 60 млн ₽ в месяц, из них 92% — на перформанс-каналы (поиск, соцсети, партнёрки) и 8% — на бренд. За два года стоимость привлечения платного клиента выросла с 3 100 до 5 400 ₽, доля органики упала с 41% до 27%, а следующий рубль в перформанс возвращается почти один к одному. Попытка резко перебросить бюджет в бренд провалилась: клиентов в первый месяц стало меньше, а эффект бренда отчёты по последнему клику не показывают, и финансовый директор остановил эксперимент. Это классическое ТРИЗ-противоречие: каждый рубль должен работать сейчас и потом одновременно.

Агент Trizly прошёл полный девятифазный цикл анализа, адаптированный под бизнес-задачу: сформулировал противоречие в обоих направлениях и углубил до корневой причины, определил идеальный конечный результат (ИКР), провёл ресурсный аудит, сгенерировал решения по четырём стратегиям, объединил их, подверг адверсарной проверке «скептиком» (финансовый директор, директор по маркетингу, аналитик, руководитель performance) и ранжировал по составному критерию. Для маркетологов добавлены модель убывающей отдачи и эффекта бренда, сравнение сценариев с J-кривой, анализ чувствительности и шаблоны для разговора с финансовым директором.

Итог: из 5 проверенных решений приоритет — «поэтапный переход с предохранителями» (доля бренда растёт на 2 п.п. в месяц до 20% при согласованных стоп-правилах) и «измерение бренда» (гео-тесты, МММ, бренд-трекинг), затем — распределение бюджета по ролям. Расчёт: оптимум по модели — около 28% бюджета в бренд, но плоский: 20% даёт 89% выигрыша. Резкий сдвиг к 30% даёт провал –15,6 млн ₽ к месяцу 4 и окупается только к месяцу 10; поэтапный переход с бренд-перформанс гибридами — плюс с первого месяца и $\approx +157$ млн ₽ за 24 месяца. Но при слабой эластичности бренда ($\leq 0,15$) без гибридов сдвиг убыточен, поэтому масштабирование начинается только после измерения.

2. Описание задачи (кейс)

Контекст. Подписочный сервис доставки готовых здоровых рационов; 12 крупных городов дают 78% клиентов. Маркетинг: перформанс-каналы (поиск, соцсети, инфлюенсеры, партнёрки) и небольшой бренд-бюджет (наружная реклама, видео-спонсорство). Отчётность — по последнему клику. Кейс учебный: числа приближены к типичным и служат для иллюстрации методики.

Бюджет: 60 млн ₽/мес (перформанс 55,2 = 92%; бренд 4,8 = 8%)

Новых клиентов: 14 003 в месяц: платных 10 222 (CAC 5 400 ₽), органика, прямой трафик и рефералы 3 781 (27%)

Смешанный CAC: 4 285 ₽ **Маржа клиента за 24 месяца (LTV):** 9 200 ₽

Контрибуция привлечения: 14 003 $\times$ 9 200 – 60 млн $\approx$ 68,8 млн ₽/мес

Симптом	Данные
Рост стоимости привлечения	CAC платных каналов 3 100 $\rightarrow$ 5 400 ₽ за 2 года (+74%, $\approx 2,3\%$ в месяц)
Насыщение перформанса	Предельный CAC $\approx$ 9 000 ₽ при марже клиента 9 200 ₽; +20% перформанс-бюджета даёт лишь +11,6% платных клиентов
Слабеющий бренд	Узнаваемость с подсказкой 38% $\rightarrow$ 31%; поиск по названию бренда –12% за год; доля органики 41% $\rightarrow$ 27%
Слепое пятно измерения	Отчёт по последнему клику приписывает перформансу 96% новых клиентов; у бренда нет метрик и экспериментов
Система мотивации	KPI команды — CAC и число новых клиентов за месяц; финансовый директор требует окупаемости каналов за 3 месяца

Две попытки «выбрать сторону». Резкий сдвиг в бренд (30% бюджета за один шаг): в первый месяц новых клиентов –6,6% (13 084 вместо 14 003), контрибуция –8,5 млн ₽; отчёты по последнему клику эффекта бренда не показали, и финансовый директор остановил эксперимент до появления отдачи. **Оставить всё как есть (92% перформанса):** CAC продолжает расти, а органика сокращается — отдача каждого следующего рубля стремится к нулю.

Цель. При неизменном бюджете 60 млн ₽ в месяц снизить смешанный CAC до $\approx 4 100$ ₽ и поднять долю органики до $\geq 34\%$ за 12–24 месяца; не допускать просадки новых клиентов более чем на 3% в любой месяц; окупить затраты проекта в течение 12 месяцев.

Кейс сконструирован как репрезентативный пример класса задач «бренд и перформанс в одном бюджете», типичного для подписочных сервисов, e-commerce, EdTech, финтеха и мобильных приложений — данные приближены к типичным порядкам величин и приведены для демонстрации работы агента.

3. Классификация типа задачи ФАЗА 0 — INTAKE+

БИЗНЕС-ЗАДАЧА — маркетинг, медиапланирование, измерение эффективности рекламы.

Границы системы: распределение бюджета между брендом и перформансом, система измерения и отчётности, KPI команды, согласование бюджета с финансами

Главная полезная функция: привлекать прибыльных клиентов сегодня и укреплять спрос, снижающий стоимость привлечения завтра

Условия эксплуатации: насыщенные аукционы, сезонность (январь и сентябрь — пики), 12 городов, отчётность по последнему клику

Ограничения: общий бюджет фиксирован; перформанс нельзя останавливать; горизонт окупаемости у финансов 3 месяца (согласуем до 12 для бренда); бюджет проекта измерений и креатива ≈9 млн ₽

4. Техническое противоречие ФАЗА 1

ТП-1: Улучшение скорости отдачи — быстрые измеримые клиенты от перформанса (аналог парам. 9 — скорость) → ухудшение устойчивости спроса и эффективности каналов (аналог парам. 27 — надёжность).

По аналогии с матрицей (9 × 27) справочник агента рекомендует принципы:

№10 Предварительное действие

№28 Замена механической схемы

№19 Периодическое действие

№2 Извлечение

ТП-2 (обратное): Улучшение устойчивости спроса — бренд и органика (парам. 27) → ухудшение скорости и видимости отдачи (парам. 9).

По аналогии с матрицей (27 × 9) справочник агента рекомендует принципы:

№35 Изменение параметров

№28 Замена механической схемы

№2 Извлечение

№1 Сегментация

Для бизнес-задач соответствие параметрам матрицы — аналогия (парам. 9 — скорость и видимость отдачи, парам. 27 — устойчивость спроса и независимость от платного трафика); принципы фиксируются в Фазе 1 и применяются в Фазе 4.

Цепочка «почему» (углубление до корня)

- Почему рост перформанс-бюджета перестал давать клиентов?** Аудитории и аукционы насыщены: отдача убывающая (эластичность около 0,6), +20% бюджета дают +11,6% клиентов; предельный САС ≈9 000 ₽ почти равен марже клиента 9 200 ₽.
- Почему нельзя просто перебросить бюджет в бренд?** Эффект бренда медленный и в отчётах по последнему клику не виден: при резком сдвиге клиентов в первые месяцы становится меньше, а горизонт окупаемости у финансов — 3 месяца, поэтому эксперимент останавливают до появления эффекта («провал J-кривой»).
- Почему бренд не виден и не измеряется?** Измерение и мотивация устроены под быстрый отклик: последний клик, KPI — САС и число клиентов за месяц; у бренда нет метрик (эластичность, вклад в органику), нет экспериментов (гео-тестов) и нет общей модели (МММ), поэтому решения принимаются по видимому краткосрочному эффекту.

Физическое противоречие (Уровень 3)

Каждый рубль бюджета должен работать **сейчас** (быстрый измеримый клиент — перформанс) — функция 1, и одновременно **потом** (создавать устойчивый спрос, снижающий будущий САС — бренд) — функция 2.

Зона конфликта: по времени — горизонт отдачи: недели (перформанс) и кварталы (бренд); по аудитории — холодная (не знает бренд) и тёплая или горячая (ищет продукт); по условию — согласование бюджета с финансами (окупаемость 3 месяца) и отчётность по последнему клику.

5. Идеальный конечный результат (ИКР) ФАЗА 2

ИКР-1 (функциональный): Каждый рубль даёт клиентов сразу и одновременно укрепляет будущий спрос — без роста бюджета.

ИКР-2 (ресурсный): Используя только существующие ресурсы (креативные активы, данные каналов и CRM, гео-структуру, действующие рекламные размещения), бренд создаётся внутри перформанс-коммуникаций, а бюджет распределяется по измеренной предельной отдаче.

ИКР-3 (предельный — устранение элемента): Разделение на «бренд» и «перформанс» исчезает: узнаваемая реклама сама приводит клиентов, а органика и прямой трафик покрывают значительную часть притока без платных кликов.

6. Ресурсный анализ ФАЗА 3

Тип ресурса	Что доступно	Статус
Вещество (активы)	Бренд-активы (название, цвета, слоган, персонаж), библиотека креативов, отзывы клиентов, экспертный контент	Бренд-активы в перформанс-креативах почти не используются
Поле (внимание, доверие)	Узнаваемость, доверие, рекомендации клиентов, поисковый спрос на бренд	Ослабевает: 38% → 31%
Пространство (каналы, гео)	12 крупных городов как основа для гео-экспериментов; видео, наружная реклама, подкасты; рекламные кабинеты	Гео-структура не используется для измерения
Время	Сезонные пики (январь, сентябрь); цикл решения клиента 3–4 недели; квартальные циклы отчётности	Горизонт оценки 3 месяца слишком короткий для бренда
Информация	Данные о брендовом поиске и органике, опрос «откуда узнали», CRM с 24-месячной маржой, история 2 лет расходов по каналам	Есть, но не собраны в модель
Функция/свойство	Форматы, совмещающие охват и отклик (видео со ссылкой или QR, инфлюенсеры с промокодом, ретаргетинг на просмотревших видео)	Не используются

7. Генерация решений — 4 параллельные стратегии ФАЗА 4

Ниже — необработанные решения по каждой стратегии до объединения (Фаза 5) и проверки (Фаза 6).

А. Принципы + матрица противоречий

- **№10 Предварительное действие** (ТП-1, по аналогии с матрицей) — заранее строить бренд-активы и узнаваемость, чтобы будущий перформанс работал дешевле; заранее проводить гео-тесты.
- **№28 Замена механической схемы** (ТП-1 и ТП-2) — заменить выбор «охват или клик» гибридными форматами и заменить отчёт по последнему клику моделью медиамикса (MMM) и экспериментами.
- **№19 Периодическое действие** (ТП-1) — бренд-кампании волнами (flighting) вместо равномерного присутствия; периодический пересчёт модели.
- **№2 Извлечение** (ТП-1 и ТП-2) — вынести из перформанса убыточный «хвост» (предельный САС выше маржи) и вложить освободившиеся деньги в бренд.
- **№35 Изменение параметров** (ТП-2) — менять доли бюджета, длительность, частоту показов, горизонт окупаемости и формат.
- **№1 Сегментация** (ТП-2) — разделить аудиторию (холодная, тёплая, горячая) и бюджет по ролям и каналам.
- **№3 Местное качество** (дополнительно) — разные KPI для разных ролей: бренд — узнаваемость и доля органики, перформанс — предельный САС.
- **№5 Объединение** (дополнительно) — гибриды: одно размещение решает и задачу охвата, и задачу отклика.
- **№6 Универсальность** (дополнительно) — единое креативное ядро в разных форматах и каналах.
- **№15 Динамичность** (дополнительно) — динамическое перераспределение по измеренной предельной отдаче.

В. Су-поле + 76 стандартов

Модель: S1 (реклама) — F (коммуникация) → S2 (аудитория). Перформанс-поле даёт быстрый, но убывающий отклик; бренд-поле даёт медленный, но накапливающийся эффект; система измерения видит только первое, поэтому «слепа» ко второму.

- **Стандарт 3.1.1** — перейти к двойной системе: перформанс и бренд как два взаимодействующих контура, а не соперники за один бюджет.
- **Стандарт 4.3.1** — добавить вещество, реагирующее на измеряемый параметр: бренд-трекинг и брендовый поиск как «датчики» скрытого эффекта.

- **Стандарт 4.1.4** — заменить непрерывное измерение периодическим обнаружением: гео-тесты и волны MMM вместо постоянного attribution.
- **Стандарт 1.2.7** — разделить S2 на части, взаимодействующие независимо: города и аудитории для тестов.
- **Стандарт 3.1.6** — сделать систему динамичной и адаптивной: распределение по измеренной предельной отдаче.
- **Стандарт 5.2.1** — использовать поля, уже присутствующие в системе: креативные активы и данные каналов, чтобы бренд работал внутри перформанс-размещений.
- **Стандарт 2.1.1** — ввести S3, поглощающий вредное воздействие: стоп-правила и договорённости с финансами защищают эксперимент от досрочной остановки.

С. Аналогии физических эффектов

- **Накопитель (конденсатор)** — бренд накапливает «заряд» и отдаёт его позднее в виде более дешёвых клиентов; перформанс — прямой ток без накопления.
- **Затухание (адсток) и период полураспада** — эффект рекламы убывает после остановки; при удержании 0,8 в месяц период полураспада $\approx 3,1$ месяца.
- **Закон убывающей отдачи (насыщение)** — каждый следующий рубль в один канал даёт меньше: выравнивание предельной отдачи между каналами повышает общий результат.

D. ARIZ-85V

Не потребовалось — стратегии А-С дали достаточное покрытие решения; переход к Фазе 5 без полного цикла ARIZ.

Принципы разделения противоречивых свойств

- **По времени:** бренд строит спрос кварталами, перформанс собирает его неделями; горизонты оценки и KPI у ролей разные.
- **По месту (по аудиториям и каналам):** бренд работает на холодную аудиторию, перформанс — на тёплую и горячую; гибриды — на границе.
- **По условию:** бюджет переключается по порогу: где предельный CAC выше маржи клиента, деньги переходят в бренд и гибриды.
- **Целое/часть:** одно креативное ядро (целое) живёт в разных форматах (части): в видео как бренд, в поиске как отклик.

8. Синтез решений ФАЗА 5

1. Портфель по ролям: бренд создаёт спрос, перформанс его собирает

Бюджет делится по ролям с целевой долей бренда 20% (рабочая вилка 16–25%); у ролей разные KPI: бренд — узнаваемость, доля органики, измеренная эластичность; перформанс — предельный CAC не выше маржи клиента. Принципы №1, №3; стандарт 3.1.1.

2. Бренд-перформанс гибриды

Фирменные активы встраиваются в перформанс-креативы; видео-форматы с откликом (ссылка или QR, ретаргетинг на просмотревших); инфлюенсеры с промокодом. Гипотеза: рост конверсии перформанса на $\approx 4\%$ (проверяется тестом). Принципы №5, №6, №28; стандарт 5.2.1.

3. Измерение бренда

Гео-эксперименты (например, 4 города «с усиленным брендом» и 4 контрольных из 12), модель медиамикса (MMM) раз в квартал, бренд-трекинг (узнаваемость с подсказкой, доля брендового поиска, опрос «откуда узнали»); итог — оценка эластичности бренда с диапазоном. Принципы №10, №28; стандарты 4.1.4, 4.3.1.

4. Поэтапный переход с предохранителями

Доля бренда растёт на 2 п.п. в месяц с 8% до 20% (6 месяцев); с финансовым директором согласованы горизонт окупаемости бренда 12 месяцев, контрольные точки (месяцы 3 и 6) и стоп-правила (пауза, если смешанный CAC выше 4 700 ₽ два месяца подряд). Принципы №19, №35; стандарт 2.1.1.

5. Динамическое перераспределение по предельной отдаче

Ежемесячно (по окнам не короче 4 недель) пересчитывается предельный CAC по каналам; деньги из каналов, где он выше маржи клиента, переходят в бренд и гибриды. Принципы №2, №15; стандарт 3.1.6.

9. Адверсарная проверка ФАЗА 6

Каждое решение проверено «скептиком» (финансовый директор, директор по маркетингу, аналитик медиамикса, руководитель performance) по 4 критериям: логика, экономика, реализуемость, побочные эффекты.

Решение	Статус	Реализуемость	Трудоёмкость	Ключевые риски
1. Портфель по ролям	С ДОРАБОТКОЙ	3,5/5	Средняя	Неопределённость эластичности бренда; риск «размыть» отчётность; нужны согласованные KPI и горизонты с финансами
2. Гибриды	С ДОРАБОТКОЙ	3,5/5	Средняя (креатив ≈ 3 млн ₽)	Рост конверсии +4% — гипотеза; риск получить «ни бренд, ни отклик» — тестировать против чистых форматов; сложность измерения
3. Измерение бренда	ПОДТВЕРЖДЕНО	4/5	Средняя	Гео-тесты временно снижают охват в тестовых зонах; MMM требует ≥ 2 лет чистых данных; широкие доверительные интервалы — показывать диапазоны, а не точку
4. Поэтапный переход	ПОДТВЕРЖДЕНО	4,5/5	Низкая	Нужно согласие финансового директора; стоп-правила должны быть чувствительными, но не срабатывать на шум
5. Динамическое перераспределение	С ДОРАБОТКОЙ	3,5/5	Средняя-высокая	Шумные данные по каналам; риск «дёрганья» бюджета — минимальное окно 4 недели, интервалы неопределённости

10. Ранжирование по составному критерию ФАЗА 7

Composite = Инновационность×0,30 + Реализуемость×0,30 + Стоимость×0,20 + Универсальность×0,20

№1 · Поэтапный переход с предохранителями — 0.74

Инновационность 0.40 · Реализуемость 0.90 · Стоимость 0.90 · Универсальность 0.85

№2 · Измерение бренда — 0.73

Инновационность 0.65 · Реализуемость 0.75 · Стоимость 0.65 · Универсальность 0.90

№3 · Портфель по ролям — 0.72

Инновационность 0.60 · Реализуемость 0.70 · Стоимость 0.80 · Универсальность 0.85

№4 · Бренд-перформанс гибриды — 0.68

Инновационность 0.80 · Реализуемость 0.60 · Стоимость 0.55 · Универсальность 0.75

№5 · Динамическое перераспределение — 0.65

Инновационность 0.65 · Реализуемость 0.55 · Стоимость 0.60 · Универсальность 0.85

Рекомендуемая связка. Сначала (месяцы 1–2): согласование с финансами, стоп-правила и запуск измерения бренда. Затем (месяцы 2–8): поэтапный рост доли бренда до 20% с гибридами. Динамическое перераспределение подключается после накопления надёжных оценок предельной отдачи (через 6–9 месяцев).

11. Анализ эволюции и системный оператор ФАЗА 8

	Прошлое	Настоящее	Будущее
Надсистема	Рекламный рынок с дешёвыми аукционами и слабой конкуренцией	Насыщенные аукционы, рост цен, ограничение данных для отслеживания	Рынок, где бренд и данные первой стороны — главные источники устойчивого спроса
Система	Бренд отдельно от перформанса, отчёты по показам	Перформанс доминирует, отчётность по последнему клику	Единый портфель с моделью медиамикса и экспериментами как стандартом
Подсистема	Отдельные креативы для охвата и для отклика	Креативы под клик без бренд-активов	Единое креативное ядро с бренд-кодами в любом формате

Закон эволюции: переход от отдельных контуров к двойной, взаимодействующей системе (бренд и перформанс усиливают друг друга); повышение управляемости через измерение (эксперименты и MMM вместо единого отчёта); динамизация распределения по предельной отдаче.

Следующее вероятное новое противоречие: «точность измерения ↔ приватность и стоимость данных»: чем детальнее модели и эксперименты, тем выше требования к данным, ограничения по персональным данным и стоимость аналитики; оценки бренда останутся с широкими интервалами.

12. Образец расчётов для медиапланирования

Методический образец: параметры модели приняты для иллюстрации. В реальном проекте их оценивают по собственным данным (гео-тесты, MMM) и проверяют экспериментом.

12.1. Убывающая отдача перформанса

Модель: $N_n = A \cdot S_n^\beta$, $\beta = 0,6$; при $S_n = 55,2$ млн ₽ и $N_n = 10\,222$ получаем $A \approx 921$ (S в млн ₽)
 Средний САС = $S / N = 5\,400$ ₽; предельный САС = средний / $\beta = 5\,400 / 0,6 \approx 9\,000$ ₽ (маржа клиента 9 200 ₽)
 +20% бюджета: $1,2^{0,6} \approx 1,116 \rightarrow +11,6\%$ клиентов; −20% бюджета: $0,8^{0,6} \approx 0,875 \rightarrow -12,5\%$ клиентов
 Последние 20% бюджета (11,04 млн ₽): дают $\approx 1\,281$ клиента (САС $\approx 8\,620$ ₽); прибыль $\approx 1\,281 \cdot 9\,200 - 11,04$ млн $\approx +0,7$ млн ₽ — почти ноль

12.2. Эффект бренда и накопление

База: $N_6 = C \cdot V^e$, $e = 0,35$ (принято); при $V = 4,8$ млн ₽ и $N_6 = 3\,781$ получаем $C \approx 2\,184$
 Накопление (адсток): $V_t = \lambda \cdot V_{t-1} + (1 - \lambda) \cdot S_{\text{бренд},t}$, $\lambda = 0,8$; период полураспада = $\ln 0,5 / \ln 0,8 \approx 3,1$ месяца
 Предельная стоимость дополнительного органического клиента в установившемся режиме: $S_6 / (e \cdot N_6) = 4,8$ млн / $(0,35 \cdot 3\,781) \approx 3\,630$ ₽ (против 9 000 ₽ у перформанса)

12.3. Установившийся режим: оптимальная доля бренда при бюджете 60 млн ₽

Доля бренда	Клиентов в месяц	Смешанный САС	Контрибуция, млн ₽/мес
8% (сейчас)	14 003	4 285 ₽	68,8
16%	14 498	4 138 ₽	73,4
20% (цель)	14 610	4 107 ₽	74,4
25%	14 677	4 088 ₽	75,0
30%	14 681	4 087 ₽	75,1

Оптимум по модели $\approx 27,9\%$ бюджета (16,75 млн ₽) $\rightarrow$ контрибуция $\approx 75,1$ млн ₽ (+6,3 млн ₽, +9,1%)
 Цель 20% даёт +5,6 млн ₽ (+8,1%), то есть $\approx 89\%$ возможного выигрыша при меньшем риске: кривая вблизи оптимума плоская

12.4. Переходный период (J-кривая), контрибуция в месяц, млн ₴

Сценарий	Месяц 1	Месяц 3	Месяц 6	Месяц 12	Месяц 24
А. Без изменений (8%)	68,8	68,8	68,8	68,8	68,8
Б. Резкий сдвиг до 30%	60,4	66,7	71,1	74,1	75,0
В. Поэтапно до 20% + гибриды (+4%)	69,4	71,7	72,4	76,5	77,8
Г. Поэтапно до 20%, без гибридов	68,2	68,1	68,9	73,1	74,3

12.5. Ограничения модели

- Не учтены сезонность, реакция конкурентов, изменение стоимости аукционов, каннибализация между каналами и эффект бренда на конверсию перформанса (кроме гипотезы гибридов).
- Эластичность бренда (0,35), эластичность перформанса (0,6), удержание эффекта (0,8) и маржа клиента заданы для иллюстрации; реальные значения оцениваются экспериментально и попадают в диапазон.

13. Экономика и целевые KPI (оценочная модель)

Показатель	Сейчас	Цель
Доля бренда в бюджете	8%	20% (за 6 месяцев)
Смешанный САС	4 285 ₴	≈4 000–4 100 ₴
Доля органики и прямого трафика среди новых клиентов	27%	≈34–35%
Предельный САС перформанса	≈9 000 ₴	≈8 200 ₴
Новых клиентов в месяц	14 003	≈14 850 (12-й месяц), ≈14 980 (24-й)
Просадка новых клиентов в худший месяц перехода	–6,6% при резком сдвиге	не более –3%
Узнаваемость с подсказкой	31%	≥36%
Эластичность бренда	не измерена	оценка с диапазоном к месяцу 4

Разница накопленной контрибуции к сценарию А, млн ₴	Месяц 6	Месяц 12	Месяц 24	Комментарий
Б. Резкий сдвиг до 30%	–12,2	+13,9	+85,1	Минимум –15,6 в месяце 4; окупается в месяце 10
В. Поэтапно + гибриды	+14,8	+53,6	+157,3	Без провала; зависит от гипотезы +4%
Г. Поэтапно, без гибридов	–3,0	+15,0	+77,2	Минимум –3,1 в месяце 5; окупается в месяце 8

Чувствительность: накопленный эффект за 24 месяца к сценарию А, млн ₴

Эластичность бренда ↓ / Удержание эффекта λ →	С гибридами (0,7 / 0,8 / 0,9)			Без гибридов (0,7 / 0,8 / 0,9)		
0,15	+19,2	+12,1	–5,9	–60,9	–68,0	–86,0
0,25	+94,4	+81,7	+49,6	+14,3	+1,6	–30,4
0,35	+176,3	+157,3	+109,3	+96,2	+77,2	+29,2

Статья	Оценка
Затраты проекта в первый год: модель медиамикса $\approx 1,2$, гео-эксперименты $\approx 1,0$, бренд-трекинг $\approx 1,8$, бренд-креатив и гибриды $\approx 3,0$, команда 6 чел.-мес. $\approx 1,8$	$\approx 8,8$ млн Р
Затраты за 24 месяца (с бренд-трекингом второго года)	$\approx 10,6$ млн Р
Окупаемость: поэтапно с гибридами (базовые допущения)	накопленная разница превышает затраты первого года к 5-му месяцу; чистый эффект за 24 месяца $\approx +147$ млн Р
Окупаемость: поэтапно без гибридов (затраты первого года $\approx 5,8$ млн Р без бренд-креатива, за 24 месяца $\approx 7,6$)	накопленная разница превышает затраты первого года к 10-му месяцу; чистый эффект за 24 месяца $\approx +70$ млн Р
Слабый случай: эластичность 0,25, $\lambda = 0,8$, без гибридов	$+1,6$ млн Р за 24 месяца при затратах $\approx 7,6$ млн Р — не окупается

Допущения модели (для иллюстрации): бюджет фиксирован 60 млн Р в месяц; маржа клиента за 24 месяца 9 200 Р учтена в месяц привлечения без дисконтирования; эластичность перформанса 0,6, бренда 0,35, удержание эффекта бренда 0,8 в месяц; гибриды дают рост конверсии перформанса на 4% с выходом за 3 месяца; переход — +2 п.п. в месяц до 20%. Главный вывод: результат определяется эластичностью бренда, поэтому измерение — не «нагрузка», а первый шаг; при эластичности около 0,15 сдвиг не окупается. Для реального проекта модель нужно пересчитать по собственным данным.

14. Дорожная карта внедрения

Этап	Действие	Срок	Эффект
1	Согласование с финансами: горизонт окупаемости бренда 12 месяцев, KPI ролей, стоп-правила, контрольные точки (месяцы 3 и 6)	2 недели	Защита эксперимента от досрочной остановки
2	Измерение бренда: запуск бренд-трекинга, гео-экспериментов (4 города против 4 контрольных), сбор данных для MMM	2–4 недели на запуск, результат к месяцу 4	Оценка эластичности бренда с диапазоном
3	Поэтапный рост доли бренда на 2 п.п. в месяц (с 8% до 20%) и срезка убыточного «хвоста» перформанса	6 месяцев	Плюс к контрибуции без провала
4	Бренд-перформанс гибриды: бренд-активы в креативах, видео с откликом, инфлюенсеры с промокодом; тест против чистых форматов	8–10 недель, параллельно с этапом 3	Проверка гипотезы +4% конверсии
5	Портфель по ролям: новые KPI (узнаваемость, доля органики, предельный CAC)	с месяца 3	Разные горизонты для разных ролей
6	Динамическое перераспределение по предельной отдаче (по окнам ≥ 4 недель)	с месяца 6–9	Постоянное выравнивание отдачи каналов

15. Как использовать подход в работе маркетолога

Как говорить с финансовым директором

Аргумент	Цифра из модели
Следующий рубль в перформанс почти не окупается	Предельный CAC $\approx 9\,000$ Р при марже клиента 9 200 Р
Последние 20% перформанс-бюджета дают почти ноль	11 млн $\text{Р} \rightarrow \approx 1\,280$ клиентов, прибыль $\approx 0,7$ млн Р
Перенос бюджета выгоден и без роста расходов	Доля бренда 20%: +5,6 млн Р контрибуции в месяц в установившемся режиме
Переход надо делать поэтапно, иначе провал J-кривой	Резкий сдвиг: минимум $-15,6$ млн Р в месяце 4; поэтапный: без глубокого провала
Есть защита от ошибки	Стоп-правила по смешанному CAC, контрольные точки, гео-тесты для оценки эластичности до масштабирования

Как организовать гео-эксперимент

Шаг	Содержание
1. Подбор городов	Пары городов, похожих по динамике новых клиентов за последние 12-18 месяцев
2. Дизайн	Тестовые города получают усиленный бренд (например, x2 бюджета), контрольные — без изменений; длительность 8-12 недель и период наблюдения после кампании
3. Метрики	Новые клиенты на 100 тыс. жителей, доля брендового поиска, доля органики, опрос «откуда узнали»
4. Оценка	Разность динамики тестовых и контрольных городов с доверительным интервалом; мощность оценивают симуляцией на исторических данных
5. Решение	Оценка эластичности с диапазоном и правило: масштабировать, если нижняя граница диапазона выше порога окупаемости

Вопросы для воркшопа с командой

- Каков предельный САС по каждому каналу и как он соотносится с маржой клиента?
 - Какая доля новых клиентов приходит через органику, прямой трафик и рефералов и как менялась?
 - Что клиенты пишут в опросе «откуда узнали» и насколько это отличается от отчёта по последнему клику?
 - Какие бренд-активы (название, цвета, персонаж, слоган) присутствуют в перформанс-креативах?
 - Какой горизонт окупаемости принят и кто может его согласованно продлить для бренда?
 - Что произойдёт с новыми клиентами, если срезать 20% самых дорогих перформанс-расходов?
 - Где можно провести гео-эксперимент без риска для плана продаж?
- Типичные ошибки:** оценивать бренд по отчётам последнего клика; переносить бюджет одним шагом и без стоп-правил; сравнивать бренд и перформанс по одному KPI; пропускать измерение и принимать эластичность «на веру»; обещать эффект бренда за 3 месяца. **Ограничения метода:** ТРИЗ-анализ структурирует поиск решений и даёт направления; выбор нужно подтверждать экспериментами, а оценки — пересчитывать по собственным данным с диапазонами неопределённости.

16. Приложение: инструменты ТРИЗ, использованные в анализе

Параметры Альтшуллера (по аналогии)Принципы изобретательства (бизнес-набор)Су-польная аналогия и стандарты

Принципы разделения (время/место/условие/целое-часть)Аналогии физических эффектовИКР (3 уровня)

Ресурсный чек-лист (6 типов)Системный операторЗаконы эволюции системАдверсарная верификация

Многокритериальное ранжированиеМодель убывающей отдачи и адстока (оценочная)

Отчёт сгенерирован агентом Trizly (ТРИЗ-методология, 9 фаз, адаптированная под бизнес-задачи) в демонстрационных целях. Числовые данные кейса приближены к типичным и предназначены для иллюстрации методологии, а не для конкретной компании.