

Разрешение противоречия «сильная скидка ↔ сохранение маржи и ценности бренда» в маркетинге D2C-магазина

Демонстрационный отчёт для маркетологов: ТРИЗ-анализ маркетинговой задачи, расчёт точки безубыточности скидок и инкрементальности, экономика решений и шаблоны для планирования акций.

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

1. Резюме

Интернет-магазин премиальной домашней косметики (D2C) два года подряд растил заказы скидками: сейчас 64% заказов оформляются со скидкой, а покупателей, которые берут товар только по акции, — 58%. Заказы держатся, но прибыль с заказа падает. Холдаут-тесты показали, что лишь треть скидочных заказов — реально дополнительные, остальные два из трёх получили скидку зря. Сократить скидки резко нельзя (заказы просядут на треть), углубить — тоже (прибыль упадёт ещё сильнее). Это классическое ТРИЗ-противоречие: скидка должна быть сильной и одновременно не быть скидкой.

Агент Trizly прошёл полный девятифазный цикл анализа, адаптированный под бизнес-задачу: сформулировал противоречие в обоих направлениях и углубил его 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 продажам, аналитик, бренд-менеджер) и ранжировал по составному критерию. Для маркетологов добавлены расчёт точки безубыточности скидок, оценка экономики с анализом чувствительности и шаблоны (карточка акции, план эксперимента).

Итог: из 5 проверенных решений приоритет — «триггерные предложения» (стимул выдаётся по событию и лично: брошенная корзина, реактивация, первый заказ) и «инкрементальные скидки» (стимул получают только те, для кого он даёт дополнительный заказ); далее — наборы и подарки вместо снижения цены. Расчёт: при текущей глубине 22% и марже 48% скидка окупается только при росте заказов на 85%, а фактический рост — 52%. Целевой сценарий даёт +3,7 млн ₽ (+7,9%) контрибуционной прибыли в месяц при –5% заказов; при слабом удержании клиентов эффект отрицательный, порог безубыточности — около 72% удержанных покупателей.

2. Описание задачи (кейс)

Контекст. D2C-бренд премиальной домашней косметики и ухода, собственный интернет-магазин, CRM с базой из 310 тысяч клиентов, e-mail и push, платная реклама. Кейс учебный: числа приближены к типичным и служат для иллюстрации методики.

Заказов: 40 000 в месяц **Средний чек по полной цене:** 3 500 ₽

Себестоимость заказа (товар и исполнение): 1 820 ₽ (маржа при полной цене 48%)

Заказы по полной цене: 14 400 (36%) **Заказы со скидкой:** 25 600 (64%), средняя глубина 22% (цена 2 730 ₽)

Выручка: ≈120,3 млн ₽/мес **Контрибуционная прибыль:** ≈47,5 млн ₽/мес (39,5% выручки; 1 187 ₽ на заказ)

Симптом	Данные
Зависимость от акций	Доля скидочных заказов выросла с 39% до 64% за два года; 9 крупных акций и 35 промокодов в год; 58% покупателей берут только по акции
Инкрементальность	По холдаут-тестам 8 акций только 34% скидочных заказов дополнительные (8 704 заказа), 66% — субсидированные (16 896 заказов: клиент купил бы и без предложения)
Падение прибыльности	Прибыль на заказ снизилась с 1 540 до 1 187 ₽ (–23%)
Утечка промокодов	28% скидочных заказов проходят по кодам, найденным на купонных сайтах
Система мотивации	KPI команды — выручка и число заказов за месяц; бонус привязан к ним

Две попытки «выбрать сторону». Резко сократить скидки: в тестовом месяце оставили одну акцию без публичных промокодов — заказы –32%, контрибуционная прибыль –4%. **Углубить скидки:** в пилоте единая скидка 30% на 10 дней — заказы месяца +19%, контрибуционная прибыль –11%, а доля покупателей «только по акции» за квартал выросла с 58% до 63%.

Бизнес-давление. План роста +20% за год, конкуренты постоянно снижают цены, инвесторы всё чаще смотрят на прибыль с заказа, а не на выручку. **Цель:** контрибуционная прибыль +5% и выше при снижении заказов не более чем на 10%, доля заказов по полной цене ≥60%, доля дополнительных заказов среди скидочных ≥55%.

Кейс сконструирован как репрезентативный пример класса задач «скидки против маржи и ценности бренда», типичного для e-commerce, ритейла, подписочных сервисов и FMCG — данные приближены к типичным порядкам величин и приведены для демонстрации работы агента.

3. Классификация типа задачи ФАЗА 0 — INTAKE+

БИЗНЕС-ЗАДАЧА — маркетинг, ценообразование и стимулирование спроса, инкрементальность.

Границы системы: ценовые акции и промокоды, CRM-коммуникации, календарь распродаж, KPI команды

Главная полезная функция: растить прибыльные заказы и лояльность, не приучая клиентов ждать скидку

Условия эксплуатации: конкуренты со скидками, база из 310 тыс. клиентов, сезонность, публичные промокоды

Ограничения: нельзя показывать разным клиентам разную цену на один товар на витрине (риск репутации); бюджет проекта ≈ 6 млн ₽; данные клиентов используются в рамках согласий

4. Техническое противоречие ФАЗА 1

ТП-1: Рост заказов за счёт глубокой скидки (аналог парам. 39 — производительность) → падение устойчивости маржи и ценности бренда (аналог парам. 27 — надёжность).

ТП-2 (обратное): Защита маржи и ценового позиционирования (парам. 27) → падение объёма заказов (парам. 39).

По аналогии с матрицей (39 × 27 и 27 × 39) справочник агента для обоих направлений рекомендует одни и те же принципы:

№1 Сегментация

№10 Предварительное действие

№35 Изменение параметров

№28 Замена механической схемы

Для бизнес-задач соответствие параметрам матрицы — аналогия (парам. 39 — объём и скорость роста заказов, парам. 27 — устойчивость маржи и ценового восприятия); принципы фиксируются в Фазе 1 и применяются в Фазе 4.

Цепочка «почему» (углубление до корня)

- Почему скидки снижают прибыль быстрее, чем растут заказы?** Скидка выдаётся всем одинаково (широкие акции и публичные промокоды), поэтому её получают и те, кто купил бы по полной цене: 66% скидочных заказов — субсидированные.
- Почему скидка выдаётся всем?** Единственный рычаг спроса в компании — цена; нет способа отличить готового платить полную цену от того, кому нужен стимул. Сегменты в CRM есть, но в механику предложений не встроены, а промокоды утекают на купонные сайты.
- Почему единственный рычаг — цена?** Ценность продукта и бренда не упакована в неценовые стимулы (наборы, подарки, сервис, ранний доступ, баллы): для них нет механик и учёта экономики; KPI команды — выручка и число заказов, поэтому скидка — самый быстрый способ выполнить план, а инкрементальность и маржа не измеряются.

Физическое противоречие (Уровень 3)

Предложение должно быть **сильным и заметным** (глубокая выгода, чтобы вызвать заказ) — функция 1, и одновременно **не должно быть ценовой скидкой** (нулевое снижение цены, чтобы сохранить маржу и ценность бренда) — функция 2.

Зона конфликта: по месту (по аудитории) — общая база клиентов: готовые платить полную цену и чувствительные к цене; по времени — распродажные периоды и остальные недели; по условию — момент принятия решения клиента (первый заказ, брошенная корзина, «спящий» клиент).

5. Идеальный конечный результат (ИКР) ФАЗА 2

ИКР-1 (функциональный): Стимул получает только тот клиент, которому он нужен, ровно в момент, когда он нужен, и в форме, не снижающей цену и ценность бренда — без роста затрат на маркетинг.

ИКР-2 (ресурсный): Используя только существующие ресурсы (данные CRM, историю покупок и брошенных корзин, каналы e-mail и push, ассортимент и склад), стимул создаётся «неценовой» ценностью и выдаётся персонально по событию.

ИКР-3 (предельный — устранение элемента): Клиенты покупают по полной цене без скидок, потому что ценность бренда и сервиса видна и без снижения цены; стимулирование остаётся только там, где без него заказа не будет.

6. Ресурсный анализ ФАЗА 3

Тип ресурса	Что доступно	Статус
Вещество (продукт, актив)	Ассортимент (можно собирать наборы), миниатюры и пробники с низкой себестоимостью, складские остатки медленных SKU	Наборы и подарки почти не используются
Поле (мотивация, внимание)	Интерес клиентов к новинкам и ранним доступам; желание рекомендовать; вовлечённость в контент	Стимул сведён к цене
Пространство (каналы, точки контакта)	E-mail, push, сообщения в мессенджерах, страница корзины, посылка (вложения), личный кабинет	Персональные предложения по каналам почти не настроены
Время	Момент брошенной корзины (первые часы), интервал между заказами, приближение конца использования продукта	Триггеры по времени не используются
Информация	История заказов, RFM-сегменты, брошенные корзины, отзывы, результаты 8 холдаут-тестов	Есть, но не управляет предложениями
Функция/свойство	Промокоды можно сделать одноразовыми и персональными; корзина умеет условия (порог суммы, набор)	Не используется

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

- **№1 Сегментация** (по аналогии с матрицей) — разделить базу по чувствительности к цене и вероятности покупки; стимул давать только там, где он приводит к дополнительному заказу.
- **№10 Предварительное действие** (по аналогии с матрицей) — заранее проводить холдаут-тесты и считать точку безубыточности каждой акции; заранее готовить триггерные сценарии (брошенная корзина, реактивация, первый заказ).
- **№35 Изменение параметров** (по аналогии с матрицей) — менять параметры стимула: глубину, срок, аудиторию, порог, тираж, а главное — форму выгоды (цена → ценность).
- **№28 Замена механической схемы** (по аналогии с матрицей) — заменить ценовой стимул неценовым: подарок, набор, сервис, ранний доступ, баллы.
- **№3 Местное качество** (дополнительно) — разные предложения для разных сегментов и групп товаров.
- **№5 Объединение** (дополнительно) — наборы из связанных товаров с выгодой, воспринимаемой как ценность.
- **№24 Посредник** (дополнительно) — баллы как промежуточная валюта: выгода отложена и привязана к повторной покупке.
- **№25 Самообслуживание** (дополнительно) — клиент «зарабатывает» выгоду действием: отзыв, рекомендация, добор до порога суммы.
- **№11 Заранее подложенная подушка** (дополнительно) — одноразовый приветственный оффер и ограниченный срок как «предохранитель» от злоупотреблений.
- **№15 Динамичность** (дополнительно) — глубина стимула зависит от вероятности покупки без него.
- **№2 Извлечение** (дополнительно) — вынести выгоду из цены в отдельную строку: бонус, подарок.

В. Су-поле + 76 стандартов

Модель: S1 (бренд и предложение) — F (ценовой стимул) → S2 (клиент). Поле работает, но с вредным побочным эффектом: снижает маржу и «приучает» клиента к скидке (формируется референсная цена ниже реальной).

- **Стандарт 2.1.1** — ввести S3, поглощающий вредное воздействие: условия и ограничения (порог суммы, срок, лимит тиража, одноразовый код) задерживают «утечку» выгоды к тем, кто в ней не нуждается.
- **Стандарт 1.2.7** — разделить S2 на части, взаимодействующие независимо: сегменты (чувствительные к цене, лояльные, новые, «спящие»).
- **Стандарт 1.2.5** — заменить плохо управляемое поле (публичный промокод) управляемым (персональное одноразовое предложение).
- **Стандарт 1.2.4** — заменить одно поле другим: ценовое стимулирование на неценовое (подарок, доступ, сервис).
- **Стандарт 3.1.6** — сделать систему динамичной и адаптивной: глубина стимула зависит от вероятности покупки.
- **Стандарт 5.1.2** — ввести «вещество» временно: временный подарок или бонус исчезает после акции.

- **Стандарты 4.1.1 и 5.2.1** — вместо измерения всего фиксировать наличие эффекта через тест и контроль (холдаут) и использовать уже имеющиеся данные CRM.

C. Аналогии физических эффектов

- **Гистерезис** — материал «помнит» нагрузку; цена «помнит» скидки: возврат к прежней цене встречает сопротивление (референсная цена клиента снижена).
- **Катализатор** — ускоряет реакцию и не расходуется; аналог — неценовой стимул (подарок, доступ, сервис) с низкой себестоимостью и высокой воспринимаемой ценностью.
- **Пороговое переключение (триггер)** — стимул включается только при пересечении порога вероятности отказа: брошенная корзина, «спящий» клиент.

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:** скидки — в ограниченных окнах (2–3 крупных распродажи в год) и по триггерам; вне окон — полная цена и неценовые бонусы.
- **По месту (по сегментам и товарам):** скидки — ценочувствительным и «спящим» клиентам и товарам-локомотивам; лояльным — привилегии без снижения цены; ядро ассортимента и новинки — без скидок.
- **По условию:** размер стимула зависит от вероятности покупки без стимула: чем выше вероятность, тем меньше (или нет) стимула.
- **Целое/часть:** предложение — целое (выгода клиента), цена — часть: выгода передаётся набором, подарком, баллами, а не снижением цены единицы.

8. Синтез решений ФАЗА 5

1. Инкрементальные скидки

Скидку получают только те клиенты, для которых uplift- или РФМ-модель показывает положительный эффект (чувствительные к цене, «спящие»); остальным — полная цена или неценовой бонус; постоянная контрольная группа 10% без предложения измеряет инкрементальность. Цель: сократить субсидированные скидочные заказы на 65%. Принципы №1, №3, №15; стандарты 1.2.7, 3.1.6, 4.1.1.

2. Наборы и подарки вместо снижения цены

6–8 наборов с воспринимаемой выгодой 15–20% и подарок (пробник, миниатюра) за порог суммы; себестоимость бонуса ≈6% от цены при воспринимаемой ценности около 15% (гипотеза, проверяется тестом). Принципы №28, №5, №2; стандарты 1.2.4, 5.1.2.

3. Программа баллов

Баллы начисляются за заказы и действия (отзыв, рекомендация) и тратятся на следующие покупки: выгода отложена и привязана к возврату клиента, цена на витрине не снижается. Принципы №24, №25; стандарт 3.1.1.

4. Триггерные предложения

Персональные одноразовые предложения по событиям: брошенная корзина (через 3 часа), реактивация «спящих» (90+ дней), приветственный оффер на первый заказ; лимит по сроку и тиражу; публичные промокоды закрываются, утечки на купонные сайты прекращаются. Принципы №10, №11, №35; стандарты 1.2.5, 2.1.1.

5. Календарь акций с правилами

Не более 3 крупных распродаж в год по 5 дней и 1 мини-событие; в акции участвует не более 30% ассортимента, ядро и новинки исключены; каждая акция проходит расчёт точки безубыточности и согласуется с финансовым директором. Принципы №1, №10; принципы разделения по времени и месту.

9. Адверсарная проверка ФАЗА 6

Каждое решение проверено «скептиком» (финансовый директор, директор по продажам, аналитик, бренд-менеджер) по 4 критериям: логика, экономика, реализуемость, побочные эффекты.

Решение	Статус	Реализуемость	Трудоёмкость	Ключевые риски
1. Инкрементальные скидки	С ДОРАБОТКОЙ	3,5/5	Средняя (≈2–3 мес.)	Качество модели и данных (нужны месяцы холдаута); ощущение несправедливости, если клиенты увидят разные цены — предложения персональные по действиям, а не разные цены на витрине; согласия на использование данных
2. Наборы и подарки	ПОДТВЕРЖДЕНО	4/5	Низкая–средняя	Складская логистика и новые SKU наборов; подарки низкого качества вредят бренду; воспринимаемая ценность подарка — гипотеза, нужен тест
3. Программа баллов	С ДОРАБОТКОЙ	3,5/5	Средняя–высокая	Обязательства по баллам в учёте; риск превратить баллы в «скрытую скидку»; при малом числе повторных заказов окупается долго
4. Триггерные предложения	ПОДТВЕРЖДЕНО	4,5/5	Низкая	Клиенты могут «научиться» бросать корзину ради скидки — нужны лимиты частоты и рандомизация; требуется настроенная автоматизация
5. Календарь акций с правилами	С ДОРАБОТКОЙ	3,5/5	Низкая (организационная)	Сопrotивление продаж (план месяца); краткосрочное падение заказов; нужны поддержка руководства и пересмотр KPI на прибыль и инкрементальность

10. Ранжирование по составному критерию ФАЗА 7

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

№1 · Триггерные предложения — 0.75

Инновационность 0.50 · Реализуемость 0.90 · Стоимость 0.85 · Универсальность 0.80

№2 · Инкрементальные скидки — 0.74

Инновационность 0.80 · Реализуемость 0.70 · Стоимость 0.60 · Универсальность 0.85

№3 · Наборы и подарки вместо снижения цены — 0.70

Инновационность 0.60 · Реализуемость 0.80 · Стоимость 0.70 · Универсальность 0.70

№4 · Календарь акций с правилами — 0.65

Инновационность 0.40 · Реализуемость 0.70 · Стоимость 0.90 · Универсальность 0.70

№5 · Программа баллов — 0.61

Инновационность 0.60 · Реализуемость 0.60 · Стоимость 0.55 · Универсальность 0.70

Рекомендуемая связка. Быстрый эффект (1–2 месяца): триггерные предложения и календарь акций с правилами. Средний срок (2–4 месяца): инкрементальные скидки на основе холдаута и наборы с подарками. Программа баллов — после накопления данных о повторных заказах (через 6 месяцев).

11. Анализ эволюции и системный оператор ФАЗА 8

	Прошлое	Настоящее	Будущее
Надсистема	Рынок с редкими сезонными распродажами	Рынок постоянных скидок и купонных сайтов	Рынок персональных предложений и подписочных программ; ценность важнее цены
Система	Единая цена и 1–2 распродажи в год	Постоянные акции и публичные промокоды для всех	Персональное стимулирование по событиям, неценовые механики, измерение инкрементальности как стандарт
Подсистема	Простой ценник	Универсальный промокод	Персональное предложение с контролем и моделью uplift

Закон эволюции: переход от «единого поля для всех» к персонализированному и управляемому (сегментация и динамика); замена ценового поля неценовым; рост управляемости через измерение (холдаут и контрольные группы вместо доверия отчётам о выручке).

Следующее вероятное новое противоречие: «персонализация предложений ↔ доверие клиента и восприятие справедливости»: чем точнее индивидуальные предложения, тем выше риск, что клиенты заметят различия и почувствуют дискриминацию, а также риски в области персональных данных.

12. Образец расчётов для планирования акций

Методический образец: значения приняты для иллюстрации. В реальном проекте маржу, инкрементальность и удержание берут из собственных данных и подтверждают тестами.

12.1. Точка безубыточности скидки

Маржа при полной цене $m = (3\,500 - 1\,820) / 3\,500 = 48\%$; скидка d
Прибыль на заказ падает с $m \cdot P$ до $(m - d) \cdot P$, поэтому для безубыточности объём должен вырасти в $m / (m - d)$ раз
Необходимый прирост заказов $= d / (m - d)$

Глубина скидки	Прибыль на заказ	Необходимый прирост заказов
10%	1 330 ₽	+26,3%
15%	1 155 ₽	+45,5%
20%	980 ₽	+71,4%
22% (сейчас)	910 ₽	+84,6%
25%	805 ₽	+108,7%
30%	630 ₽	+166,7%

12.2. Итог скидочной механики сейчас

Скидочных заказов 25 600; дополнительных 34% = 8 704; субсидированных 16 896
Фактический прирост по скидочному сегменту: $8\,704 / 16\,896 = +51,5\%$ при необходимых +84,6% → механика убыточна
Прибыль со скидкой: $25\,600 \cdot 910 = 23,30$ млн ₽; без предложения: $16\,896 \cdot 1\,680 = 28,39$ млн ₽; разница ≈ –5,09 млн ₽ в месяц
Стоимость субсидии: $16\,896 \cdot 770$ ₽ (22% от 3 500) ≈ 13,0 млн ₽; вклад дополнительных заказов: $8\,704 \cdot 910 \approx 7,9$ млн ₽

12.3. Неценовой бонус против скидки (гипотеза для теста)

Воспринимаемая выгода 15% = 525 ₽. Скидка 15% стоит компании 525 ₽ на заказ; подарок или набор с себестоимостью 6% = 210 ₽
Экономия при равном воспринимаемом эффекте: $525 - 210 = 315$ ₽ на заказ (9 п.п. цены)
Допущение: воспринимаемая ценность подарка равна ценности скидки — проверяется A/B-тестом

12.4. Размер контрольной группы (приближённое правило Лера)

Конверсия $p = 3,0\%$; хотим заметить относительное изменение 10% ($\delta = 0,3$ п.п.); мощность 80% , уровень значимости 5%
 n на группу $\approx 16 \cdot p \cdot (1 - p) / \delta^2 = 16 \cdot 0,03 \cdot 0,97 / 0,003^2 \approx 51\,700$ сессий
Сессий в месяц $\approx 40\,000 / 0,03 \approx 1,33$ млн; 10% трафика ≈ 133 тыс. — постоянная контрольная группа с запасом достаточна

12.5. Ограничения модели

- Не учтены эффекты повторных покупок и пожизненной ценности клиента, смена стоимости привлечения, реакция конкурентов и сезонность.
- Доля инкрементальных заказов (34%) взята из холдаут-тестов на 8 акциях; для других категорий и периодов она отличается и должна измеряться заново.

13. Экономика и целевые KPI (оценочная модель)

Показатель	Сейчас	Цель
Доля заказов со скидкой	64%	$\approx 36\%$
Средняя глубина скидки по всем заказам	14,1%	$\approx 8\%$
Дополнительные заказы среди скидочных	34%	$\geq 55\%$
Доля заказов по полной цене	36%	$\approx 64\%$
Контрибуционная прибыль на заказ	1 187 Р	$\approx 1\,350$ Р
Контрибуционная прибыль в месяц	47,5 млн Р	$\approx 51,2$ млн Р (+7,9%)
Заказов в месяц	40 000	$\approx 38\,000$ (−5%; допустимо до −10%)

Сценарий (в месяц)	Заказов	Выручка, млн Р	Контрибуционная прибыль, млн Р	К текущему
Текущее состояние	40 000	120,3	47,5	—
Резкое сокращение скидок (тест)	27 072	94,8	45,5	−2,0 (−4,2%)
Скидка 30% на 10 дней (пилот)	$\approx 47\,600$	—	$\approx 42,3$	−5,2 (−11%)
Гибрид, целевой случай (полная цена 90%, дополнительные 90%)	38 031	122,5	51,2	+3,7 (+7,9%)
Гибрид, средний случай (полная цена 80%, дополнительные 85%)	36 498	117,5	49,0	+1,5 (+3,2%)
Гибрид, консервативный случай (полная цена 70%, дополнительные 75%)	34 529	111,3	46,4	−1,1 (−2,4%)

Чувствительность: изменение контрибуционной прибыли, млн Р/мес

Удержание покупателей, переведённых на полную цену ↓ / Удержание дополнительных заказов →	75%	85%	95%
70%	−1,14	−0,35	+0,45
80%	+0,71	+1,50	+2,29
90%	+2,55	+3,34	+4,14
100%	+4,40	+5,19	+5,98

Статья	Оценка
Порог безубыточности по удержанию покупателей на полной цене	≈70–76% (при удержании дополнительных заказов 90–75%)
Разовые затраты: платформа, модель, триггеры, наборы ≈3,6 + 8 чел.-мес. × ≈0,3 (≈2,4)	≈6,0 млн ₽
Срок окупаемости	≈1,6 месяца (целевой случай), ≈4 месяца (средний); в консервативном случае не окупается
Не включено в расчёт	Повторные заказы и пожизненная ценность, снижение зависимости клиентов от акций, рост доверия к цене

Допущения модели (для иллюстрации): себестоимость заказа 1 820 ₽ (товар и исполнение) не зависит от скидки; 65% субсидированных скидочных заказов больше не получают скидку (остаётся 5 914); неценовые бонусы: 8 000 заказов в месяц × 210 ₽ + 0,4 млн ₽ операционных расходов на автоматизацию ≈2,1 млн ₽ в месяц; удержание покупателей и дополнительных заказов задано сценарно. Ключевой вывод: результат зависит не от идеи, а от того, сколько покупателей остаётся при снижении скидок, поэтому запуск идёт с контрольной группой и поэтапно. Для реального магазина модель нужно пересчитать по собственным данным.

14. Дорожная карта внедрения

Этап	Действие	Срок	Эффект
1	Аудит и измерение: контрибуционная прибыль по заказам, точка безубыточности 12 последних акций, холдаут на 2–3 акциях, инвентаризация промокодов	3 недели	Базовая линия и цифра «субсидированных» заказов
2	Триггерные предложения: брошенная корзина, реактивация 90+ дней, приветственный оффер; одноразовые коды; закрытие публичных промокодов	4–6 недель	Стимул только по событию, меньше утечек
3	Календарь акций с правилами и новые KPI (контрибуция, инкрементальность)	4 недели, параллельно	Сокращение «фоновых» скидок
4	Наборы и подарки: 6–8 наборов, подарок за порог суммы, A/B-тест воспринимаемой ценности	6–8 недель	Выгода без снижения цены
5	Инкрементальные скидки: uplift-модель, персональные предложения, постоянная контрольная группа 10%	8–12 недель	Стимул только там, где он даёт дополнительный заказ
6	Оценка программы баллов по данным о повторных заказах	через ≈6 месяцев	Решение о запуске по фактам

15. Как использовать подход в работе маркетолога

Карточка акции (шаблон)

Поле	Что заполнить
Цель	Что должно измениться: новые клиенты, реактивация, распродажа остатка, рост среднего чека
Аудитория	Сегмент и размер; кого исключаем (лояльные, недавно покупавшие)
Механика	Скидка, набор, подарок, баллы; условия (порог, срок, тираж)
Стоимость	Скидка или себестоимость бонуса на заказ, суммарный бюджет
Точка безубыточности	Необходимый прирост заказов $d / (m - d)$ и ожидаемый прирост с источником оценки
Контрольная группа	Размер ($\geq 10\%$ аудитории), способ исключения, окно оценки (не менее 90 дней для учёта «переноса покупок»)
Метрика успеха	Инкрементальная контрибуционная прибыль на клиента, доля полной цены, повторные заказы за 90 дней
Критерий остановки	Порог, при котором акция сворачивается досрочно (например, прибыль на заказ ниже безубыточного уровня)

План эксперимента

Группа	Что получает	Размер	Зачем
A. Контроль	Никакого предложения	10%	Измерить инкрементальность
B. Текущая механика	Стандартная скидка или промокод	40%	База для сравнения
C. Новая механика	Триггерное предложение и неценовой бонус	50%	Проверить экономику и удержание

Вопросы для воркшопа с командой

- Какая доля скидочных заказов случилась бы и без предложения? Чем это подтверждено?
- Какова маржа по товарам и какая глубина скидки безубыточна при реальном приросте заказов?
- Какие сегменты чувствительны к цене, а какие покупают по полной цене? Что сегментам предлагается сейчас?
- Какие неценовые ценности бренда (сервис, доступ, подарки, экспертиза) клиенты уже замечают?
- Как устроены KPI и бонусы команды: что они поощряют на самом деле?
- Откуда утекают промокоды и какая доля заказов проходит по ним?
- Что произойдёт с базой, если убрать половину акций: кто уйдёт, кто останется и кто купит позже?

Типичные ошибки: оценивать акцию по выручке и числу заказов, а не по инкрементальной прибыли; не иметь контрольной группы; давать публичный промокод; путать перенос покупок с ростом; менять сразу всё, не измеряя вклад каждого шага. **Ограничения метода:** ТРИЗ-анализ структурирует поиск решений и даёт направления; выбор нужно подтверждать тестами с контрольными группами, а оценки — пересчитывать по собственным данным.

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 эффектов

ИКР (3 уровня)

Ресурсный чек-лист (6 типов)

Системный оператор

Законы эволюции систем

Адверсарная верификация

Многокритериальное ранжирование

Юнит-экономика и точка безубыточности (оценочная модель)