

powered by

behavioral economics

Арсен Даллакян

# BEHAVIORAL BOOSTER!

*поведенческий подход в усилении Customer Value*

- *human research*
- *value design*
- *value proposition*
- *value development via CX*

*Стратегия роста  
на цифровом рынке.  
Сегодня и завтра.*

11/17

\*Behavioral economics, BE - междисциплинарное учение о принятии решений в условиях неопределенности объединяет нейробиологию, экономику, психологию, социологию, философию.

# СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

60 мин устной речи  
15 мин чтения  
5 мин скоростного чтения

5

Консалтинг:

поведенческий подход

в усилении

Customer Value

4

3

1

# CUSTOMER VALUE

---

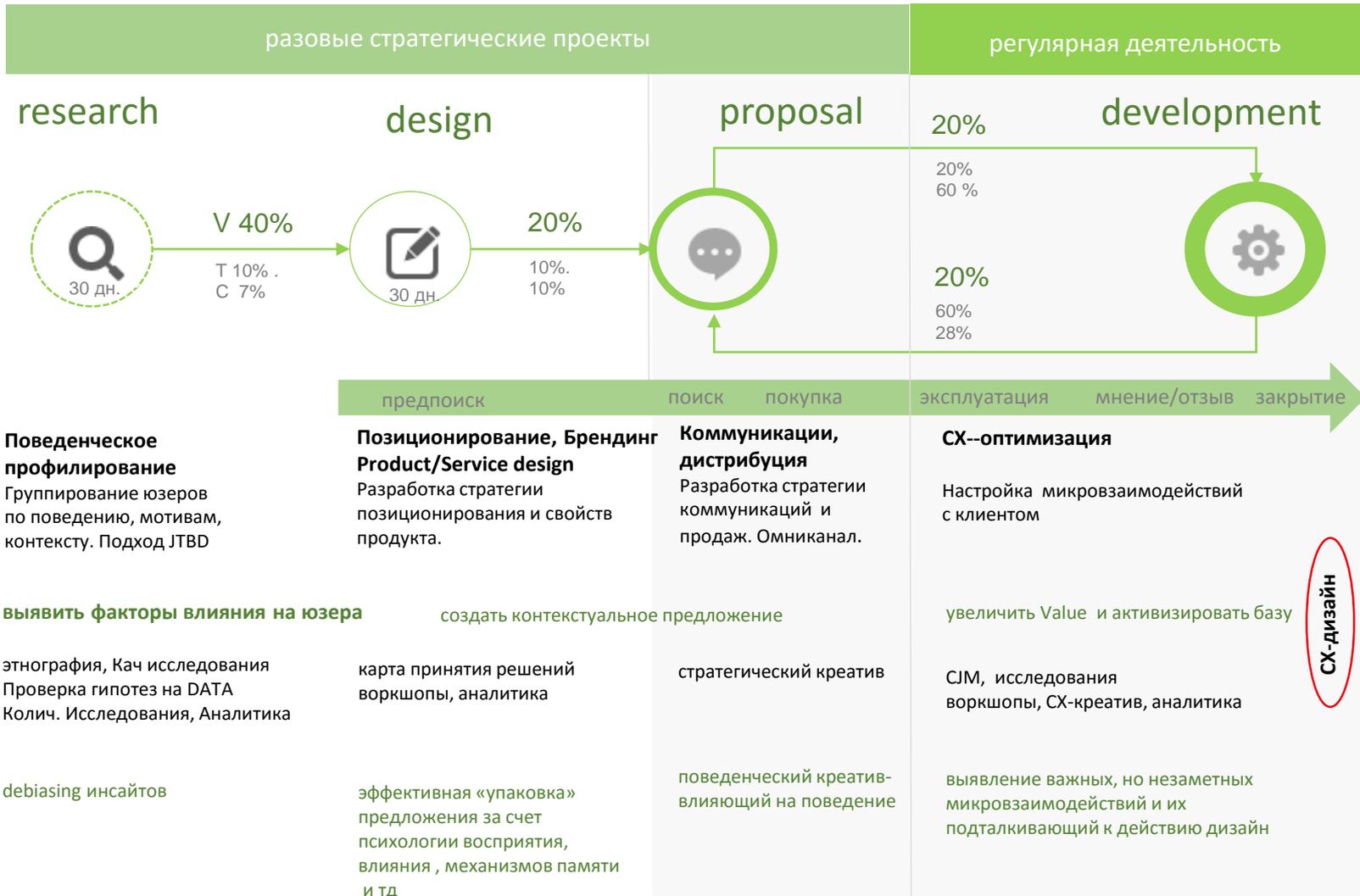
Основа конкурентного лидерства лежит в ценности, которую несет ваш продукт/услуга/компания для клиента.

Сегодня Customer Value меняется: акцент с продуктов, коммуникаций, процессов переходит на CX – генеральную совокупность микровзаимодействий клиента и компании.



1

# Strategical Customer Value management & behavioral economics booster



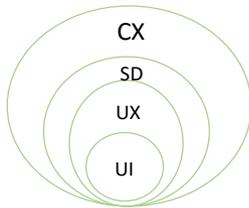
Цель

Инструменты

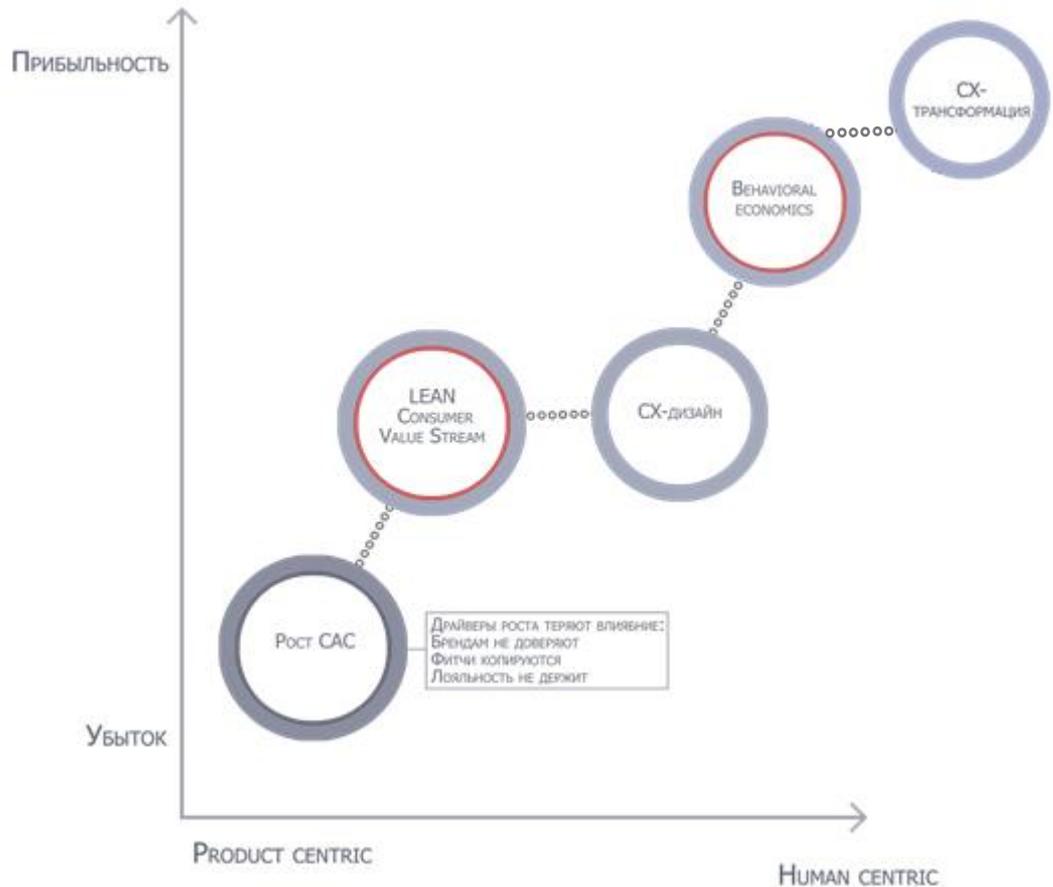
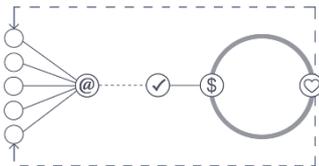
Роль BE

# Сегодня конкуренция сосредотачивается на уровне CX

Границы CX



LCVS: прибыль и рост за счет внутренних ресурсов



# arsendallan.com

## обо мне

---

Арсен Даллакян

- консультант по Customer Value и CX стратегии, (МТС, АЛЬФАБАНК, SAP и др.)
- приглашенный профессор 3-ех executive MBA Антверпенской школы бизнеса, РАНХиГС и МТПП.
- кандидат. филос. наук «Национальная идентичность в эпоху глобализации»

Арсен Даллакян - первый (#1) русскоязычный автор, чью [книгу по поведенческому маркетингу](#) издали в Европе  
#1 по кол-ву упоминаний в СМИ специалист с титром "поведенческий маркетолог"  
#1 в выдаче [Google](#) и [Yandex](#) по запросу "поведенческий маркетолог" на территории РФ

# Эксперт #1 в РФ по приложению поведенческой экономики

## 3. Бизнес

Стратегический консалтинг по Customer Value



МСК

Стратегия CX проектирования и CX трансформации



АЛЬФА СТРАХОВАНИЕ



LACOSTE



Альфа-Банк



ЛИНЗМАСТЕР САЛОНЫ ОПТИКИ

Первым в РФ систематизировал принципы поведенческой экономики для CX-дизайна



MARKS & SPENCER



МТС



СБЕРБАНК



Ашан



METRO



Арсен Даллакян

## 1. Государство



Дир. по стратегии behavioral insight unit при Правительстве РФ в Фин. университете.

## 2. Наука



Книги worldwide, в библиотеке MBA Колумбийского Университета, США.  
Профессор в 3 Executive MBA ИИ + Человек

**Опыт:**  
**работа в интересах различных компаний,**  
**в тч в рамках должностных обязанностей**



## Команда и партнеры:

Нейро и поведенческие  
исследования



ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ  
ЛАБОРАТОРИЯ  
**НЕЙРОТЕХНОЛОГИИ  
В УПРАВЛЕНИИ**  
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

5 аналитиков

Корпоративная трансформация



Разработка Digital продуктов



Арсен Даллакян  
Customer Value &  
CX strategy консалтинг

Технологическая платформа



# РЕКОМЕНДАЦИИ

от международных экспертов

1/2



All marketers understand that you need to focus on the reward a product gives, rather than focus on the function of the product. But what they don't know is that it is the pleasure coming from an intrinsic reward that drives our behavior. Arsen Dallan knows and uses it.

**Martin de Munnik**

*Founder at Neurensics, CEO The Neuromarketing Science & Business Association*



Arsen Dallan has a fascinating and thought provoking look at the concept of pleasure from both a human and business point of view.

**Roger Dooley**

*Один из самых востребованных в мире консультантов по коммуникациям, автор самого популярного ресурса по нейромаркетингу [www.neuromarketing.com](http://www.neuromarketing.com) и колонки Brainy Marketing в Forbes.*

2/2



I know Arsen Dallan as very professional explorer an often ignored, yet exceedingly important, topic: the human drive to experience pleasure and the consequences of the resulting behavior

**Dr. Peter Steidl**

*Академик, исследоавтель, преподаватель, автор и спикер.Консультант, его клиентами являются are Coca-Cola, Citi group, Bmw и еще 38 международных брендов*



Арсен Даллакян знает, как провести реструктуризацию маркетинговой функции в компании для создания клиентоцентричного бизнеса

**Алексей Белянин**

*Доцент международного института экономики и финансовЗав лаб экспериментальной и поведенческой экономики ВШЭЧлен ученого совета НИУ ВШЭ*

## Поведенческий подход

---

Пользовательский опыт проектируется на основе анализа процесса принятий решений юзера с использованием инструментов поведенческой экономики, то есть подталкивая, а не призывая.

# Новый стандарт управления: decision making powered by behavioral science

## Key development initiatives from 54 Swiss Organizations

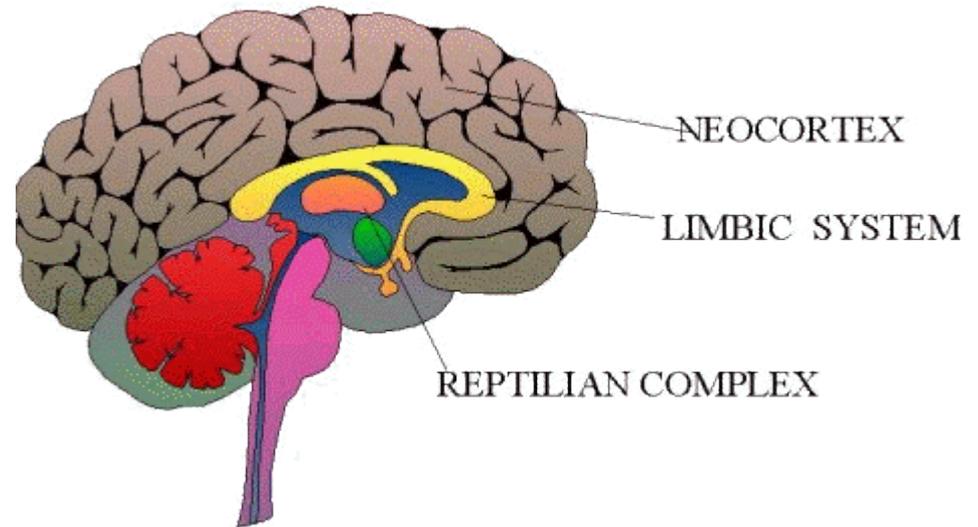


AEW Energie AG [Agrisano](#) [Krankenkasse AXA Winterthur](#) [Basler Versicherungen](#) [AG Beldona](#) [AG CONCORDIA](#) [DAS Rechtsschutz-Versicherungs-AG](#) [Denner](#) [AG Emmi](#) [Fondue](#) [AG Energie Service Biel/Bienne](#) [FORTUNA](#) [Rechtsschutz-Versicherungs-Gesellschaft](#) [AG Fressnapf Schweiz](#) [AG Galaxus](#) [AG/Digitec](#) [Generali \(Schweiz\)](#) [Holding](#) [AG HDI-Gerling Industrie Versicherung](#) [AG Helsana Versicherungen](#) [AG Hilcona](#) [AG Inselspital Bern](#) [Jumbo-Markt](#) [AG Kantonsspital Winterthur](#) [Klinik Meissenberg](#) [AG KPT / CPT](#) [Kuoni Switzerland](#) [Luzerner Kantonalbank](#) [AG Marché Restaurants](#) [Schweiz](#) [AG Migrol](#) [AG Migros](#) [Genossenschaft Neuchâtel-Fribourg](#) [Migros-Genossenschafts-Bund](#) [Nationale Suisse](#) [Notenstein Privatbank](#) [AG Ospelt](#) [Food](#) [AG PAX](#) [Schweizerische Lebensversicherungs-Gesellschaft](#) [AG Prodega / Growa / Howeg](#), [Transgourmet](#) [Schweiz](#) [AG Moosseedorf](#) [Raiffeisen Schweiz](#) [Genossenschaft Repower](#) [AG SAK](#) [AG Sanitas](#) [Krankenversicherung Sankt Galler](#) [Stadtwerke](#) [Schenk Holding](#) [Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft](#) [AG Schwyzer](#) [Kantonalbank](#) [Securitas](#) [AG Schweizerische Bewachungsgesellschaft](#) [See-Spital Horgen / Kilchberg](#) [Sparkasse Schwyz](#) [AG Stadtspital Waid](#) [SUVA](#) [SVA Aargau](#) [Swarovski \(Schweiz\)](#) [AG Swiss Life](#) [AG Switcher](#) [SA Trisa](#) [AG Vaudoise](#) [Versicherungen](#) [Zurich Insurance Group Ltd](#) . [Zürcher Kantonalbank](#)

Decision makers from 54 organizations defined their key development initiatives and ICT investment plans within the next 18 months.

**Поведение иррационально.  
Люди не осознают факторов,  
влияющих на него.**

**Limbic**      11 000 000 бит/сек  
**Neocortex -**      40 бит/сек



## Что влияет на решения: эмоции, триггеры, когнитивные искажения, среда

СХ > продукт.  
СХ = микрожизнь.

Психология принятия решений  
позволяет раскрыть 100% факторов,  
влияющих на выбор пользователя



## Поведенческий подход дает полную картину поведения и мотивов



# Без поведенческого подхода менеджеры строят бизнес на ложных инсайтах.

## Примеры ошибок 1\5:

100%



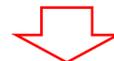
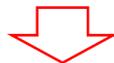
Классический подход

Behavioral science подход

**P&G**

уничтожитель неприятного запаха

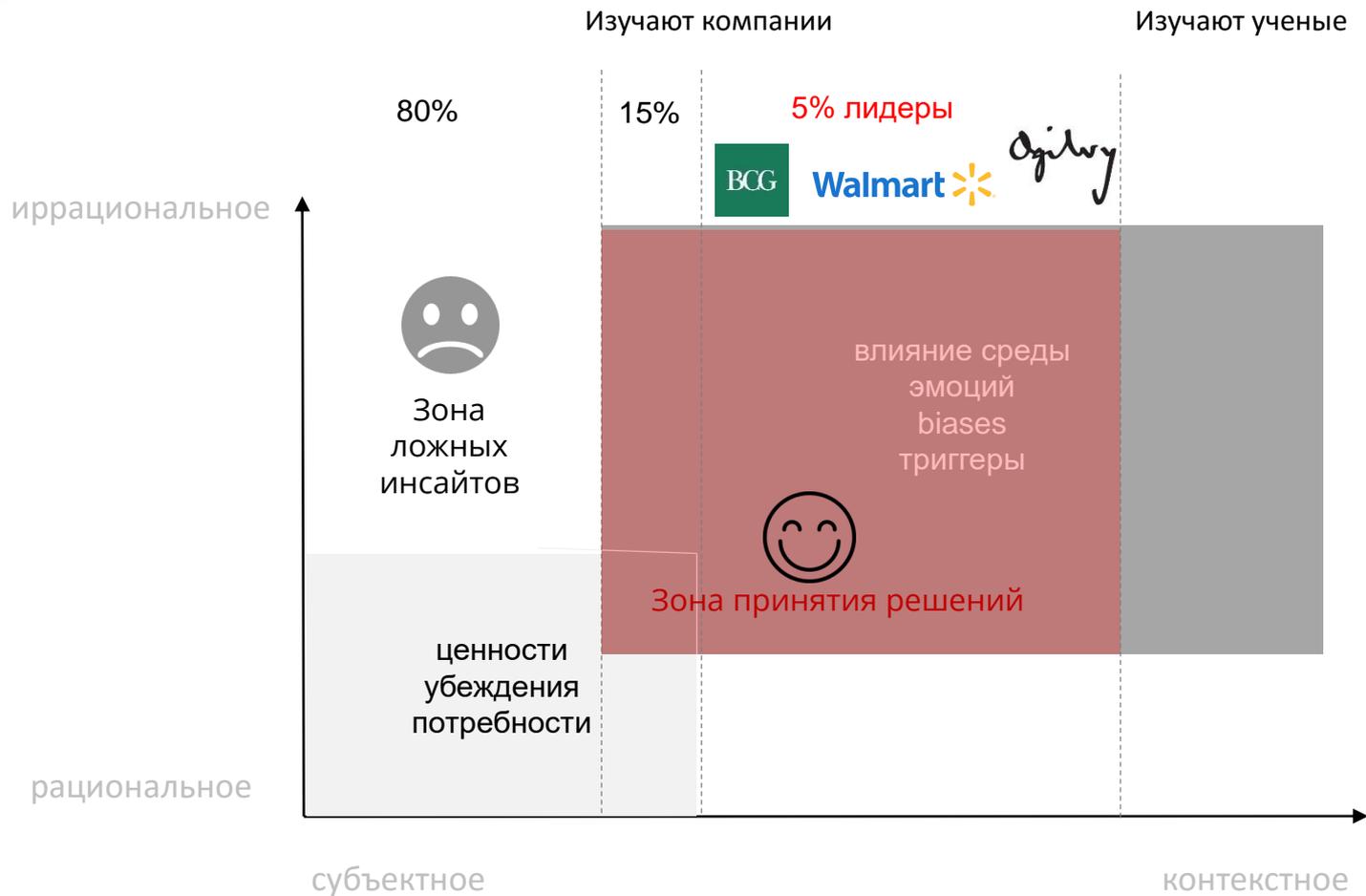
создатель аромата чистоты



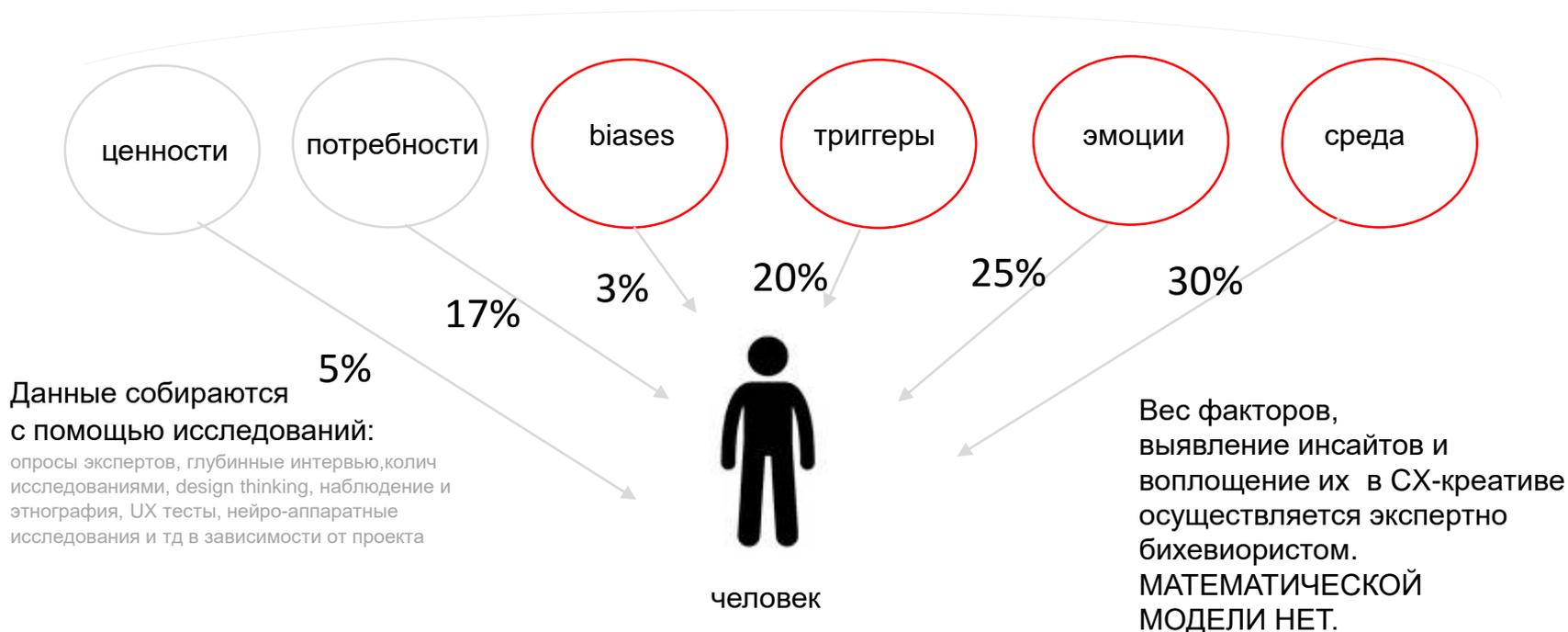
**УБЫТОК:**  
**\$25 000 000**

Новый миллиардный рынок

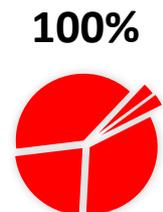
# Правильный таргет на изучение поведения



## Анализ влияющих факторов осуществляется бихевиористом



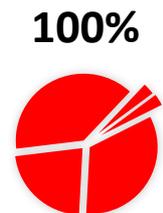
# Без поведенческого подхода менеджеры строят бизнес на ложных инсайтах. Примеры ошибок: 2\5



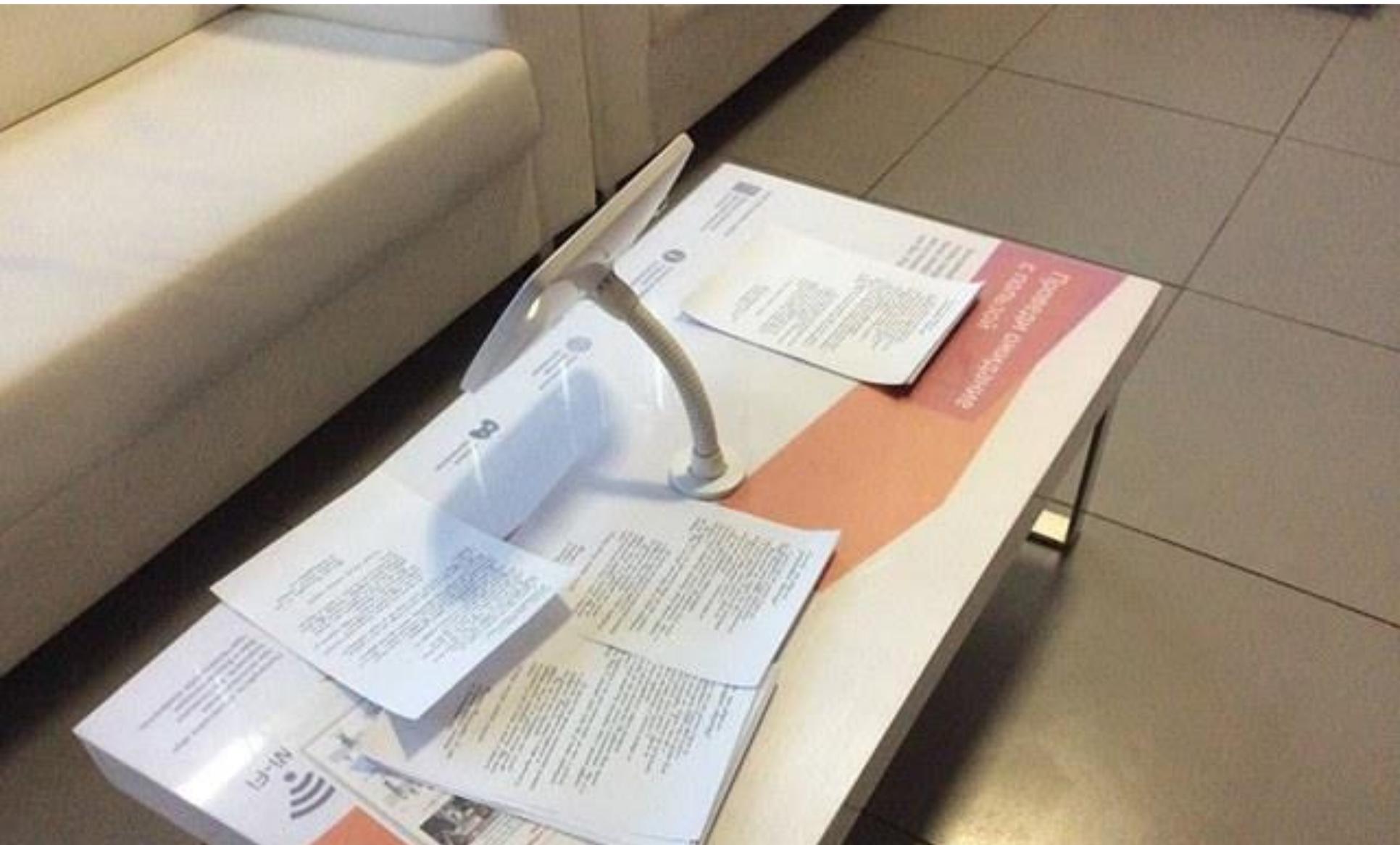
Думали, что на решения влияет:	Но выяснилось:	СХ КРЕАТИВ	Результат
Клиенты не видят ценности в страховке	Перенос ценностей. Страховка для меня - не нужно. Забота о близких - нужно	<a href="#">Рекламная кампания "спасибо, что застраховали моего папу"</a>	<b>Рост кросс НС к каско 7%</b>



# Без поведенческого подхода менеджеры строят бизнес на ложных инсайтах. Примеры ошибок 3\5:



Думали, что на решения влияет:	Но выяснилось:	СХ КРЕАТИВ	Результат
Красивые лифлеты в офисе продаж	Народ любит истории	Распечатанные на обычной бумаге реальные истории от других клиентов влияют больше.	<b>+ 4% ИФЛ</b>



# Без поведенческого подхода менеджеры строят бизнес на ложных инсайтах.

## Примеры ошибок: 5\5



100%



Классический подход	Behavioral science подход	CX КРЕАТИВ	Результат
Убыточность Каско зависит от соц-дем сегмента	Убыточность Каско также зависит от мотива покупки страховки	83 проекта за 1.5 года	<b>Прибыльность бизнеса выросла в 3 раза, убыток сократился с 6 до 2 млрд руб</b>

## **РЕЗУЛЬТАТ**

- Доля целевого сегмента в портфеле – с 11 до 40%
- №1 по количеству рекомендаций в Сети
- С 32 места на 3 в народных рейтингах
- Причина покупки: совет друга - 62%  
В 2012 г. самая низка цена - 78%
- Стоимость полисов выросла до 70%



# Кейсы выявления инсайтов и CX-дизайна 1/2

слайды  
с кейсами,  
доступны  
после  
[встречи](#)

## Предпродажа

Текущий инсайт	BE- инсайт	CX-креатив	Результат
Страхование - дело серьезное. Надо рекламировать рационально	Страхование - область чувств	<a href="#">Рекламная кампания с субмодальностями для внушения</a>	Рост кросспродаж на 6%
Efluent сегмент верит только цифрам. Клиенты не видят ценности в страховке	Даже топы принимают решения с помощью чувств Клиентам мешает временное дисконтирование	<a href="#">Рекламная кампания с позитивным фреймингом</a> <a href="#">Рекламная кампания с opinion leaders для сверхуверенных в себе</a>	Рост продаж НС на 3%
	Для принятия решения клиента надо ввести в эмоциональный дисбаланс	<a href="#">Рекламная кампания "только сирота/вдова.../ знает..."</a>	Рост кросспродаж НС к Каско 13%
	Перенос ценностей. Страховка для меня - не нужно. Забота о близких - нужно	<a href="#">Рекламная кампания "спасибо, что застраховали моего папу"</a>	Рост кросс НС к каско 7%
На убыточность влияет только соц дем. факторы	На убыточность влияет мотив страхования	<a href="#">Поведенческий профайлинг</a> <a href="#">Фрейминг</a> в слогане.	новые безубыточные сегменты ЦА с 10 до 48%

## Поиск/ выбор

	Клиенты сверяют условия на разных сайтах	На сайте компании, возможность сверить цены всех компаний. И купить!	Трафик + 67%
Нет инсайтов. Область не рассматривалась	Отзывы- важнейшим фактор в принятии решений	Народный рейтинг на главной странице сайта	Конверсия +15%

## Сделка

Надо объяснить ценность страхования	Надо дать клиентам увидеть и почувствовать ценность страхования	<a href="#">Оформление офисов "с погорельцем"</a>	+ 17% ИФЛ к ОСАГО
Клиенты не хотят покупать КАСКО с франшизой	Чувственный опыт меняет убеждения.	Полис " <a href="#">инь-янь</a> " с диспропорцией в рисках и цене. Сам считаешь и понимаешь.	80% выбрали франшизу
Клиенты выбирают самое дешевое	Среда определяет поведение	<a href="#">Подталкивающий к апсейлу дизайн</a>	Рост чека на 31 %
Клиенты не любят доп предложения	Важен контекст предложения	<a href="#">Реклама с пресуппозицией в послании</a>	2.5% рост продаж
	Геймификация вовлекает и продает	<a href="#">Полисы оригами</a>	11% рост продаж
Рекламировать продукты с помощью лифлетов.	Посыл надо доносить через истории. Лифлеты не читают.	<a href="#">Реальные истории распечатаны в точках продаж</a>	4% ИФЛ
Новый продукт надо продвигать как новинку	Новинку надо продвигать, сравнивая со знакомым	<a href="#">Концепция продуктов «ОСАГО» для квартиры</a>	рост продаж на 5%



## Кейсы выявления инсайтов и CX-дизайна 2/2

слайды  
с кейсами,  
доступны  
после  
[встречи](#)

Эксплуатация

Текущий инсайт	BE- инсайт	CX-креатив	Результат
Продать и не напоминать о себе	Клиенты не чувствуют страховую защиту. Соматический маркер материализует страховую услугу и создаст эффект присутствия	<a href="#">Большая коробка для хранения всех документов дома</a> <a href="#">фирменный плейлист в машину</a>	Рост предрасположенности к рекомендациям с 7 до 7.4
Нет инсайтов, область не рассматривалась как микровзаимодействие	Клиенты чувственно не понимают название видов страхования.	<a href="#">Фрейминг в названии полисов</a>	
Клиенты не любят заполнять бумаги	Если нельзя избавиться от бумаг, надо использовать их как преимущество	<a href="#">Геймифицированный дизайн документов</a>	+ 12% к воспринимаемому качеству услуг
Люди не любят ездить в офис урегулирования	Убрать физиологические факторы усталости	<a href="#">Нон-стресс оформление офиса</a>	- 15% жалоб на обл
нужна \$ мотивация, чтобы менеджеры хорошо обслуживали	нужно хорошее настроение у менеджеров, чтобы они делились с ним.	<a href="#">Акция "подарочки с утра"</a>	Рост эмпатии к клиентам

Мнение  
отзыв

Клиенты не рассказывают о том, что застраховались по НС	Клиенты испытывают суеверный страх	<a href="#">Булавка для близких</a>	90% запостили
		<a href="#">Полис из листа А4 превратился в глянцевый журнал</a>	NPS в момент покупки +3 пп
		<a href="#">Коробка приобрела утяжеление</a>	Склонность к рекомендации с 7.4 до 8.3
	Если дать сенсорное положительное подкрепление, то мозг выбросит больше дофамина и индивид запомнит опыт как успешный	<a href="#">У полиса появилась текстура</a>	
Клиенты не будут рекомендовать компанию до страхового случая		Документация ароматизирована	
		<a href="#">Разработан безопасный дизайн</a>	
Клиенты пишут только негатив	Nudging к написанию отзывов	<a href="#">Отзыв как соц. Польза</a>	212% отзывов, №1 в РФ

Закрытие/  
cross

Люди не любят дополнительные предложения	Социальный стандарт на кол-во страховок на человека	<a href="#">Карта застрахованности</a>	ИФЛ к Каско 3.5 %
--	---	--	-------------------

# Принципы поведенческой экономики, применимые на CJM

## Привлечение новых клиентов

## Активность использования продуктов

## Сокращ. оттока Рост LTV

### Предпродажа

### Поиск/выбор

### Сделка

### Эксплуатация

### Мнение/отзыв

### Закрытие/ cross

Нравится/хочу,  
Информационный каскад,  
Эвристика репрезентативности,

Парадокс выбора, Принципы вовлечения, Казуистика, Поиск подтверждений/ Неприятие реальности,

Nudging, Неприятие потерь, Врем. Дисконтирование, Сверхуверенность,

Геймификация,  
Cognitive dissonance

Социальная значимость  
Hindsight bias

Хебитализация

## Процесс принятия решений пользователем

Эффект простого знакомства, Принципы памяти, Принципы сторителлинга, Влияние метафор

Рационализация решений, Bandwagon effect, Прокрастинация, Принцип «доступность», иллюзия контроля, закон малых цифр, якорение, наивная диверсификация

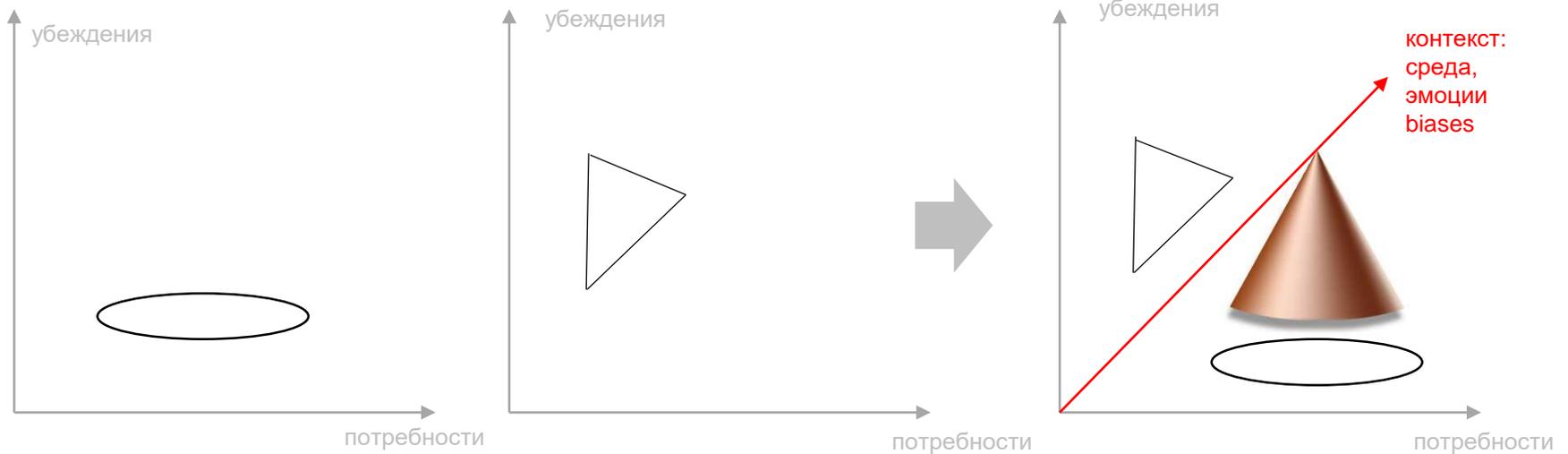
Сверхоптимизм, 6 правил Чалдини Halo effect, Remembered vs decision utility, Нравственная поблажка

Sunk cost fallacy,  
endowment effect

Hindsight bias

# Чем поведенческий подход лучше:

**100% CX design = ratio + irrational**



профиль клиента #1

- низкие ставки
- много отделений
- персонал

профиль клиента # 2

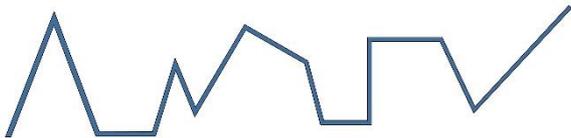
- надежность
- государственный
- мобайл

реальный человек

- 1 + 2+
- друг порекомендовал
- разбил риски
- доп. банк

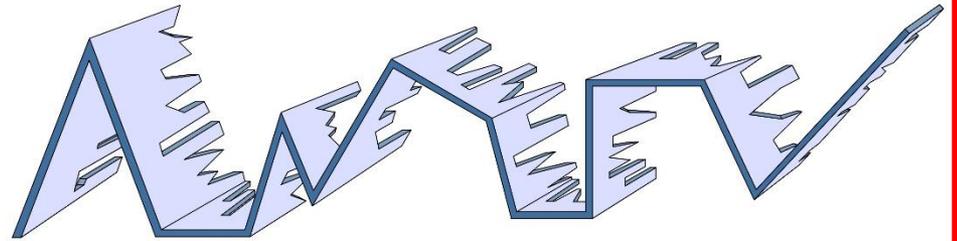
## Отличие

СJM без поведенческого подхода



2d схема пользовательского поведения.  
Только следствия.

СJM с поведенческим подходом



3d картина, раскрывающая истинные  
мотивы и факторы влияния

# Мировая практика бихевиоральной экспертизы в решении бизнес и соц/эконом. задач



Белый дом, USA  
<https://sbst.gov/>  
К. Састейн, Р Тайлер  
(лауреат Нобелевской премии 2017)



Ogilvy [Center](#) for  
Behavioral Science



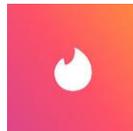
Behavioral Science Lead,  
Boston Consulting Group



Pinterest  
Head of Partner Insights,  
Behavioral Scientist,



Парламент Великобритании, Лондон  
<http://www.behaviouralinsights.co.uk>



Tinder



Walmart  
Global Head of  
Behavioral Science



Правительство РФ  
Финансовый Университет  
лаборатория «нейро и  
поведенческие инструменты в  
управлении»

## Усиление

---

Customer Value усиливается в разы, при системном проектировании.

Роль CX в ценности клиентов растет по экспоненте.

Пользовательский опыт - это не следствие работы компании, а ее цель. CX-дизайн проводится централизованно и согласно стратегии компании.

# СХ-дизайн решает множество Бизнес-задач на всем CJM

Привлечение новых клиентов		Активность использования продуктов	Сокращ. оттока Рост LTV	
Предпродажа	Поиск/выбор	Сделка	Эксплуатация	Мнение/отзыв
<ul style="list-style-type: none"><li>1. Исследование поведения</li><li>2. Поиск микромоментов</li><li>3. Определение EQ аудитории</li><li>4. Определение факторов, определяющих ожидаемое качество.</li><li>5. Повышение конверсии за счет поведенческого профайлинга</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Борьба с брошенными «корзинами» и отложенными решениями с помощью «принципа удовольствия»</li><li>2. Скрипты продавцам на основе профайлинга</li><li>3. Поведенческие сценарии продаж</li><li>4. Nudging в POS: интерьер и мерчендайзинг</li><li>5. Архитектура выбора в продуктовой линейке и ценообразовании</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Мотивации через сторителлинг</li><li>2. Вирусные механики промо акций</li><li>3. Вовлекающие коммуникации в трейд-маркетинге</li><li>4. Развитие эмпатии у продавцов</li><li>5. Развитие ЭИ продавцов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Апсейл, кросс-сейл через геймификацию и biases.</li><li>2. Повышение Lifetime через хэбиталиацию</li><li>3. Формирование воспринимаемого качества через микромоменты</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Стимулирование позитивных отзывов в сети через соц пользу.</li></ul>

## Процесс принятия решений

# СХ-дизайн – кроссфункционален. Участники:

## CEO

СХ-дизайн  
СХ – трансформация  
Консалтинг по СХ стратегии  
Запуск BE unit

## СМО

Поведенческий  
профайлинг  
СХ-аудит

## СОО

СJM  
СХ-дизайн

## Продуктовики

Design thinking  
Дизайн продуктов

## Директор по рознице

Подающие скрипты  
Сценарии продаж  
Вовлекающие механики  
трейд- кампаний

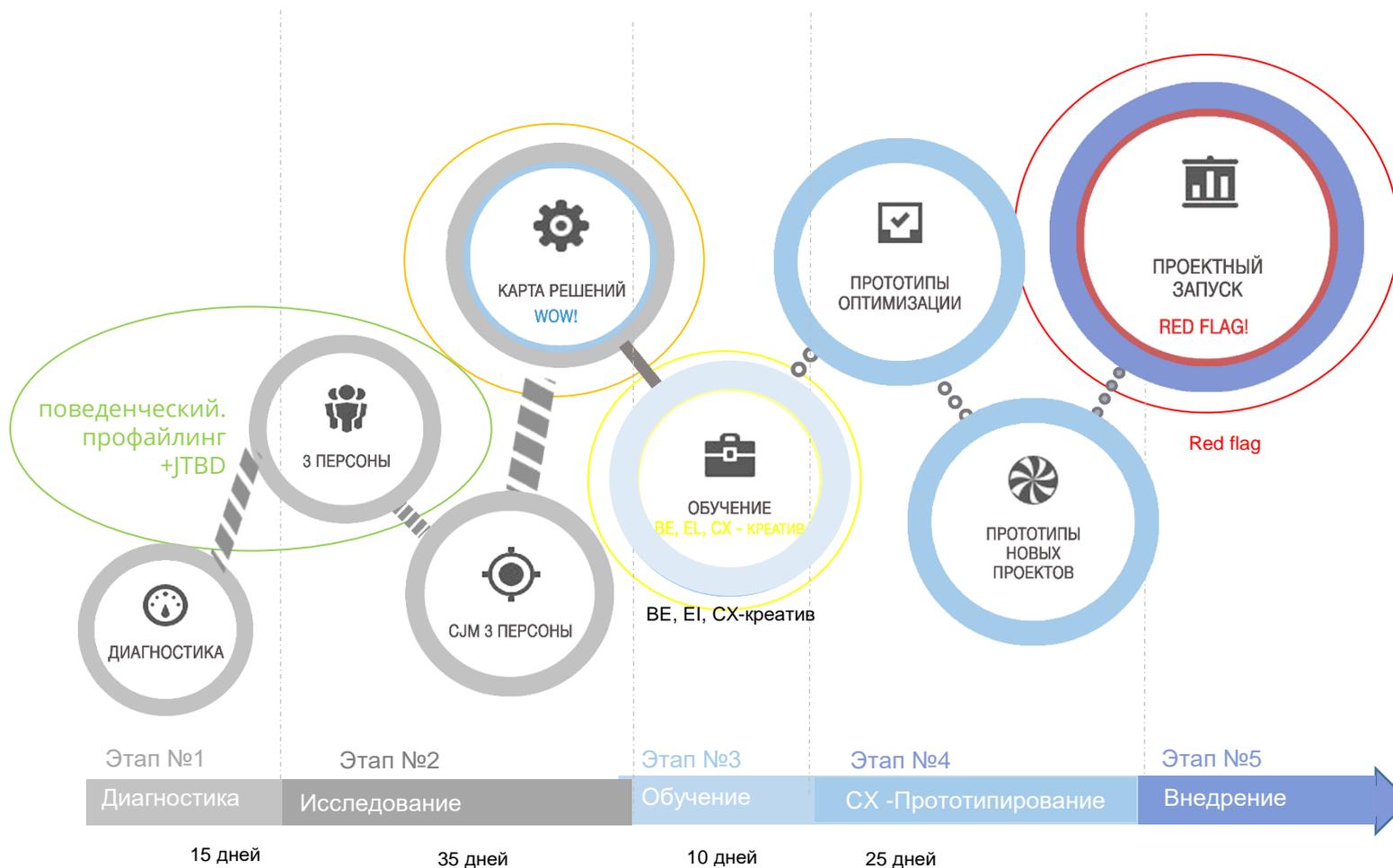
## HR директор

Мотивация  
Культура  
Soft skills

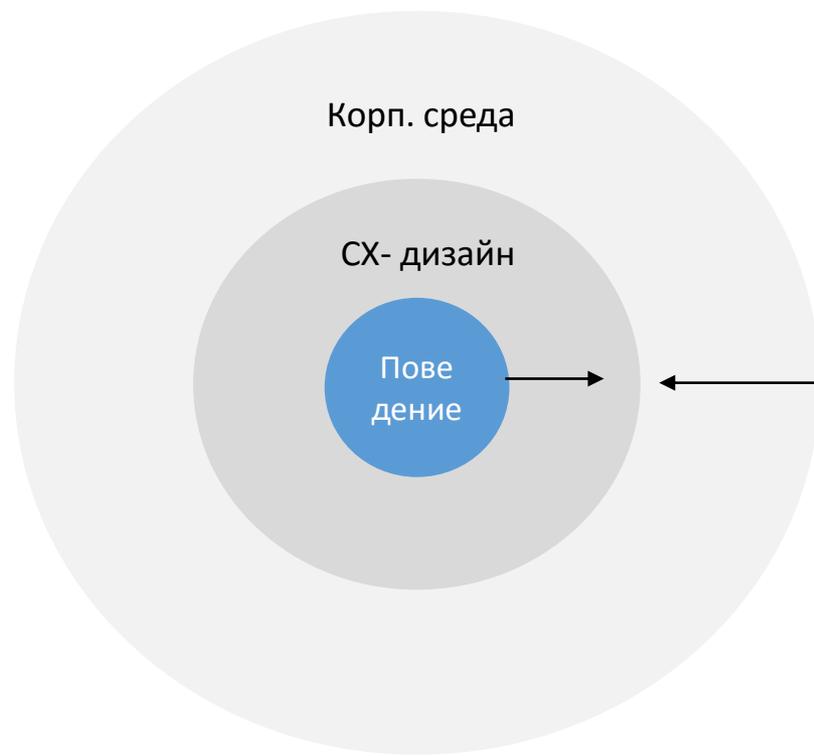
## Сервис-директор

СХ- аудит  
Сервис- дизайн  
СJM

# Модель проведения CX-дизайна

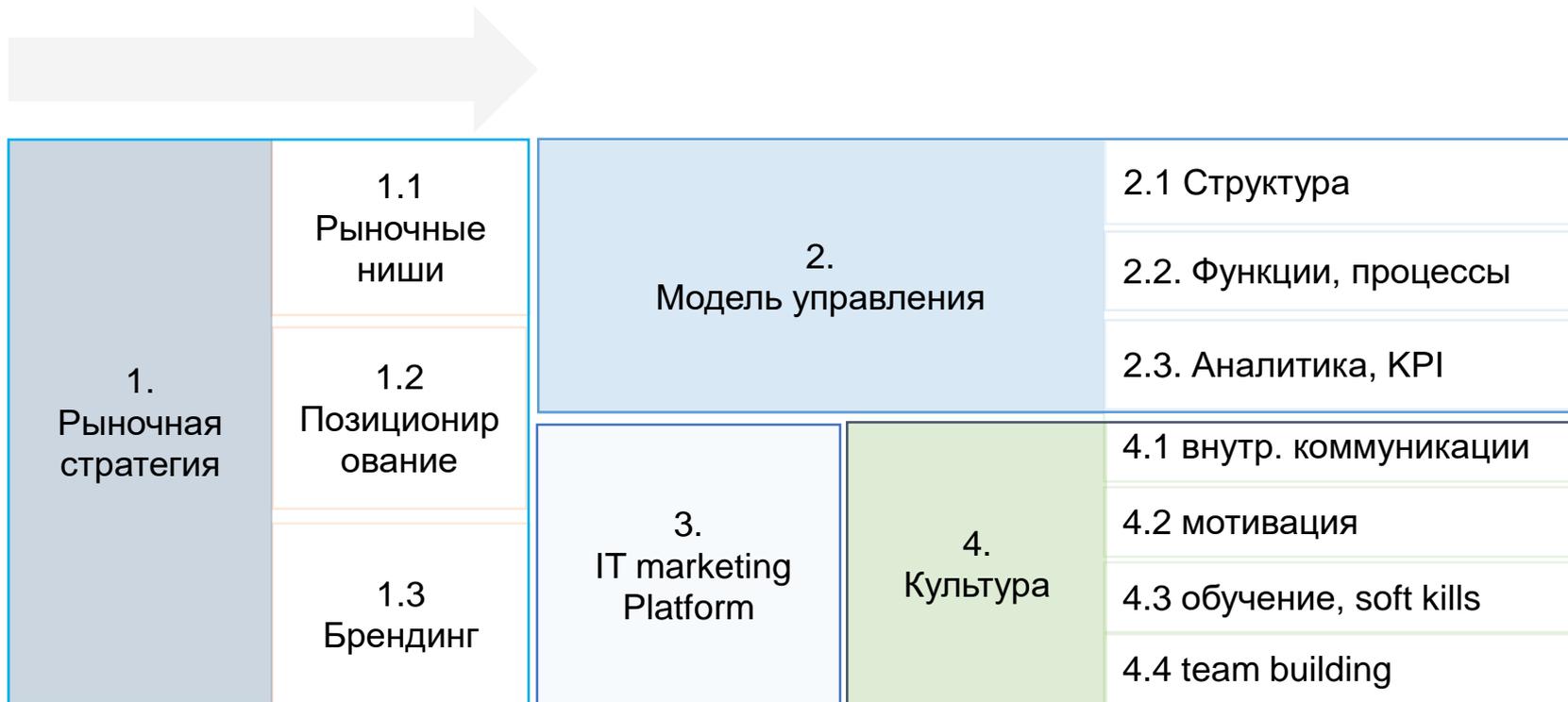


## Проектирование уникального пользовательского опыта сопровождается

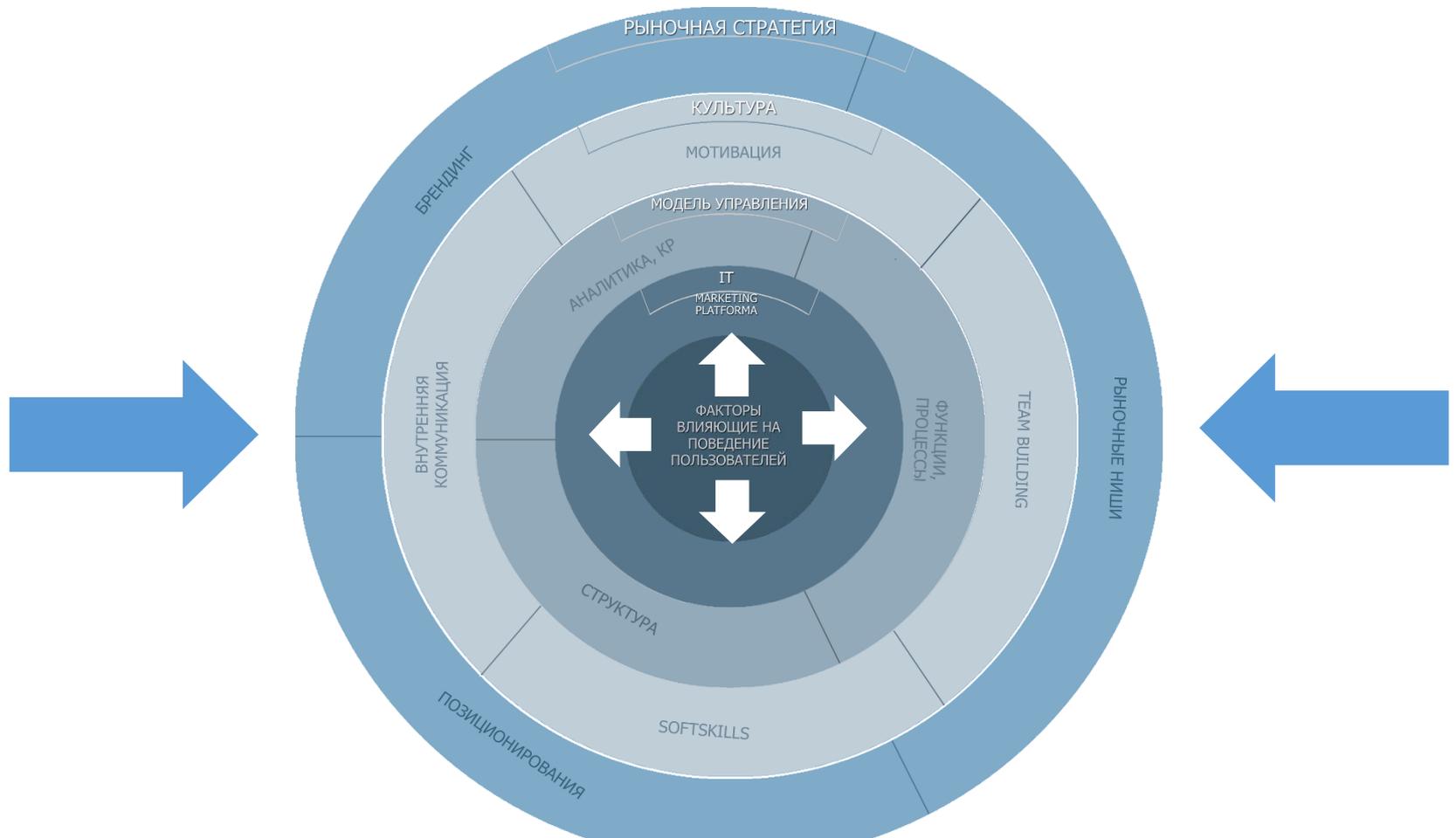


- 1. Изучением поведения** с помощью поведенческой экономики
- 2. Формированием корпоративной среды** адаптированной под разработку CX как единого Customer value

## Области корпоративной среды, подвергающиеся трансформации для перехода на CX Customer Value



# Области корпоративной среды, подвергающиеся трансформации для перехода на CX Customer Value



# УСЛУГИ

**обеспечение перехода компании от продуктового формата разработки customer value к CX.**

Этапы.

	Сроки	Цена	Цель	Что делается
<p>CX-аудит</p>	10 дней	от 500 т.р	оценка потенциала CX дизайна по 10 бальной шкале	Эксперт проживает опыт пользователя
<p>CX-дизайн</p>	55 дней	от 14 млн р	создать Customer Value, не поддающиеся копированию конкурентами	продукты, процессы, коммуникаций для всего множества микро взаимодействий с клиентом на всем CJM
<p>Внедрение методологии перехода от продукта к CX</p>	120 дней	от 30 млн р	«забетонировать» умение создавать уникальный CX in-house	трансформация корпоративной среды: стратегия, культура, модель управления, IT платформа

# УЖЕ СЕЙЧАС

другие компании влияют  
на поведение ваших  
клиентов

# ОСТАВАЙТЕСЬ #1 !

[a@arsendallan.com](mailto:a@arsendallan.com)

fb:arsen.dallan

+7 985 361 85 31

Запрашивайте отдельно:

- более 40 кейсов с поведенческой теорией