

Илья
Балахнин

НАИДЕН БОЛЕЕ БЫСТРЫИ МАРШРУТ

ПРИМЕНЕНИЕ КАРТ
ПУТЕШЕСТВИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ
ПРОДАЖ И ЛОЯЛЬНОСТИ

ТЕПЕРЬ И В B2B

альпина **PRO**

РАБОТА
С ОТТОКОМ

QFD

RFM

ОБРАТНАЯ
ВОРОНКА
ПРОДАЖ

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

JTBD

ЭФФЕКТИВНЫЕ
ИНСТРУМЕНТЫ

Илья Балахнин

**Найден более быстрый
маршрут. Применение карт
путешествия потребителя
для повышения продаж и
лояльности. Теперь и в B2B**

«Альпина Диджитал»

2022

Балахнин И.

Найден более быстрый маршрут. Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности. Теперь и в B2B
/ И. Балахнин — «Альпина Диджитал», 2022

ISBN 978-5-90-753479-7

Карта путешествия потребителя (Customer Journey Map, CJM) – мощный инструмент, отражающий опыт взаимодействия потребителя с компанией. И это не очередная маркетинговая игрушка или забавная концептуальная схема. Главная задача построения карты путешествия потребителя заключается в максимизации выручки – базового финансового показателя компании. Илья Балахнин, открывший эту эффективную методику российскому рынку, продолжает исследовать путь клиента в своей новой книге, затрагивая на этот раз и B2B-сегмент. Рассматривая отличие классической модели работы с ЦА от CJM, автор выдвигает в пользу последней следующий аргумент: социально-демографически аудитория может быть одна, а ее логика при покупке продукта, даже одного и того же, – совершенно разной. При создании карты путешествия необходимо учитывать потребности, эмоции, цели и мотивы (Jobs To Be Done) клиента, которые возникают у него в разных точках соприкосновения с продуктом. При этом вместо привычного сегментирования автор предлагает строить маркетинг на основе данных. Он подробно рассказывает о лежащем в его основе многомерном моделировании, учитывающем различные количественные параметры, описывающие поведение клиента. К числу таких параметров относятся показатели формулы прибыли, взвешенные оценки важности факторов выбора и другие числовые показатели. Построенная по моделям, описанным в книге, карта путешествия потребителя показывает, в каких моментах клиенты отказываются от покупки или уходят к конкурентам, и подсказывает направление изменений. Вы сможете найти правильный вектор развития вашего бизнеса и прочно связать маркетинговую стратегию с финансовыми показателями компании.

ISBN 978-5-90-753479-7

© Балахнин И., 2022

© Альпина Диджитал, 2022

Содержание

Введение	8
Часть 1	9
Глава 1	9
Что такое путешествие потребителя?	9
Jobs to be done – работа, которая должна быть сделана	12
Что обнаружил Кристенсен?	13
«Нарежьте» сегменты покупателей	14
Не умеешь – научим...	14
Как определить JTBD?	18
Путешествие потребителя vs точки контакта	18
Почему CJM, а не воронка продаж?	20
Подходы к формированию путешествия потребителя	22
Точки контакта и их типология	24
Экономическая эффективность CJM	26
Различие CJM для B2B и B2C	32
Глава 2	39
Быть там, где ваша целевая аудитория	39
«Неклиенты» – тоже клиенты	41
Четко рассказывайте о том, что вы делаете	42
Отбирайте контактные данные	43
Явный захват	44
Неявный захват	46
Глава 3	48
Территория заблуждений	49
Создавая идеальный продукт-бестселлер с помощью QFD	50
Сбор данных	50
Построение матрицы QFD	53
Воронка продуктов	54
RDB. Превращая продукт в бренд	58
Как сформировать RDB для своего продукта	60
Пять возможных стратегий позиционирования на этапе оценки	61
Позиционирование в B2B: Почему не нужна дифференциация	62
Особенности позиционирования на зрелых и молодых рынках в B2B	62
Когда позиционирование не требуется	63
Пример табачного рынка	65
Глава 4	68
Как эффективно распределять усилия между клиентами?	68
Что такое отток?	71
Идеальное коммерческое предложение	74
Глава 5	77
Почему пользовательский опыт так важен?	77
Кто управляет пользовательским опытом?	78
Отдел продакт-маркетинга	78

Дизайнерский отдел или отдел UX-дизайна	78
Группа клиентской поддержки и отдел по работе с персоналом	78
Модель пользовательского опыта	79
Полезность продукта	79
Простота использования	79
Привлекательность	79
Удобство интерфейса	80
Доступность/Недоступность	80
Доверие	80
Ценность	80
Не все, что кажется вам опытом, на самом деле им является	80
Вы – не ваши клиенты	81
Соответствие между опытом и оценкой	81
Глава 6	83
Типология триггеров	83
Группа 1: Триггеры-каналы	83
Группа 2. Продуктовые триггеры	87
Группа 3. Триггеры, построенные на человеческой психологии	87
Механики лояльности	88
Что выбрать?	91
Борьба с оттоком	93
Часть 2	95
Глава 7	96
Выход из ценового давления	97
Способ 1. «Ценный конечный продукт + 1»	97
Способ 2. Создание сильного бренда	111
Способ 3. Лидерство по издержкам	111
Способ 4. Подрывные инновации	117
Способ 5. Стратегия сокрытия цены	121
Основные тактики экспертных продавцов	123
Глава 8	131
Приложение 1	138
Исследование на этапе первичного осмысления	138
Исследование на этапе оценки	138
Исследование на этапе «Опыт + Лояльность»	139
Визуализация Patient Journey Map	139
Приложение 2	140
Вместо заключения	141
Благодарности	142

Илья Балахнин

Найден более быстрый маршрут. Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности. Теперь и в B2B

Редактор *К. Бакаев*

Руководитель проекта *Ю. Семенова*

Дизайнер *М. Грошева*

Корректоры *Н. Ерохина, Л. Шитова*

Компьютерная верстка *Б. Руссо, О. Щуклин*

© И. Балахнин, 2022

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2022

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

Введение

Книга, которую вы держите в руках, является воплощением уже одиннадцатилетнего опыта агентства Rare Planes по построению карт путешествия потребителей для наших клиентов. Когда мы строили свой бизнес в 2010 году, рынок, потребитель, да и сами деловые отношения были совсем другими. В воздухе витало ощущение скорых перемен. Но многие компании оставались косными и не хотели меняться и открываться навстречу своим клиентам. Консультационные услуги крупных западных компаний могли себе позволить только богатые организации, а малый бизнес продолжал работать по известной схеме «купи-продай», не уделяя внимание сервису и особо не заботясь о клиентах. Тогда мы поставили перед собой цель создать первый в России управленческий консалтинг, использующий лучшие западные методики, но адаптирующий их к российской практике и стремящийся к комфортной ценовой политике для малого и среднего бизнеса. За эти годы мы поработали с более чем со ста компаниями не только в России, но и в балтийских государствах, странах СНГ и дальнего зарубежья.

Будучи классической позитивистской наукой, маркетинг не статичен, он постоянно обновляет свои методы и подходы. Именно потому и было так сложно написать эту книгу: ни одна из разработанных нами карт путешествия потребителей не была похожа на другую. Все время появлялись новые идеи, а потому казалось, что эта книга станет бесконечной, – многие знания устаревали сразу же, еще не попав на бумагу. И тем не менее мы видели, что подход многих компаний, основанный на управлении точками контакта, в новинку, а потому все же преодолели свой «академический снобизм» и постарались описать базовые, фундаментальные принципы работы с путешествием потребителя.

Эту книгу стоит прочитать трижды.

Прочитайте ее в первый раз – так вы поймете общий замысел. Прodelайте базовые упражнения, определитесь с целями и задачами, которые ваша компания рассчитывает достичь и решить с помощью нашей книги.

Читая книгу во второй раз, обращайтесь лишь к тем разделам, которые будут затрагивать важные именно для вашей компании показатели коммерческого успеха.

Открывая книгу в третий раз, пригласите своих сотрудников и менеджеров, выпишите идеи, составьте план и реализуйте ваши замыслы.

Мы с коллегами давно заметили, что множество опрошенных нами клиентов никогда в жизни не читали введение. И потому в рамках оптимизации вашего путешествия потребителя этой книги я введение заканчиваю и перехожу к делу.

Часть 1

Введение в CJM и управление опытом потребителя в B2C

Глава 1

Почему клиентское путешествие – это важно

Что такое путешествие потребителя?

Для начала проведем простой мысленный эксперимент.

Давайте представим, что утром в понедельник некий человек хочет поработать и подыскивает для этого удобную кофейню. Чего он ждет от заведения в этой связи? Меню завтраков, множество розеток, больших удобных столов, отсутствия громкой музыки, доступа в интернет по Wi-Fi. Кроме того, он руководствуется определенным набором критериев (или *ценностей*), которые для него важны: допустим, это быстрота обслуживания и широкий ассортимент кофе, включая альтернативные способы заваривания.

Решая свою задачу, он может, например, открыть мобильное приложение, выставить настройки фильтрации, выбрать для себя несколько вариантов и начать их более пристально изучать. Читая отзывы и описания, рассматривая фотографии и меню, наш герой в итоге делает выбор в пользу одной из кофейен. Добравшись до нее, он обнаруживает, что столы действительно большие, освещение хорошее и розеток достаточно (очевидно, что наш герой этим доволен), но кофе невкусный, а бариста еще и оказался хмурым грубияном (такое едва ли может понравиться!).

А теперь представим себе другую ситуацию.

Во вторник вечером, после работы, некий человек решает насладиться вкусным и ароматным кофе, приятно провести время в расслабляющей атмосфере. Ему хочется умиротворяющей музыки, широкого выбора «вечерних» сортов кофе и укромных уголков, откуда много наблюдать за прохожими. Этому человеку некуда спешить, а потому для него важен не только ассортимент в кофейной карте, но и, например, сервис и заботливое отношение со стороны персонала. Он знает пару мест поблизости, но сервис там часто оставляет желать лучшего, а потому он просит совета у коллеги из соседнего отдела и, заручившись рекомендациями, отправляется в заведение неподалеку от офиса.

Парадоксально, но в обеих ситуациях речь идет об одном и том же человеке. Всякий раз и кофейни вокруг офиса, и наш герой оставались прежними, изменялись только требования к кофейне. Это случилось потому, что цель его визита и набор критериев (или факторов выбора), опираясь на которые он принимает решение о месте, которое хочет посетить, стали иными.

По сути, на примере этого простого эксперимента мы легко можем проследить, что такое **Customer Journey**¹ и из чего он состоит.

Мы можем увидеть мотив, который побуждает клиента нанять кофейню, то есть получить необходимую ему услугу (в дальнейшем мы будем называть такой мотив *Jobs To Be Done*, *JTBD*); набор ценностей и критериев, на которые герой опирается; точки контакта, через кото-

¹ Под термином *Customer Journey*, или «путь потребителя», понимается маршрут, через который проходит потребитель при взаимодействии с товарами или услугами. – *Прим. авт.*

рые клиент последовательно проходит; эмоции и ощущения, которые он испытывает в каждой точке контакта; наконец, контекст – точную ситуацию, в которой наш герой находится.

Этот набор ингредиентов сводим к простой формуле, называемой *историей клиента* или User Story:

Будучи_____, я хочу_____, чтобы_____.

В центре концепции продуктового управления и в центре концепции создания вообще любого продукта – неважно, о чем мы говорим: веб-сервис, презентация, видение площадок бренда в социальных сетях, новый проект, – лежит концепция **Job Stories**.

Job Stories – это логичное развитие концепции Jobs To Be Done. Я должен что-то принять, чтобы что-то получить. Это такое классическое Job Story, или описание того, как человек выполняет работу. То есть мы с вами исходим из того, что любое веб-приложение, сайт, презентация, которые мы делаем, площадки бренда, которые мы ведем, предполагают, что клиент нанимает нас (и наши продукты) с целью реализации своего Jobs To Be Done. Какие могут быть у клиента Jobs To Be Done в отношении физических продуктов?

Здесь обычно все просто. Вот пример: он может нанять кофе ради утренней бодрости. Может нанимать его по той причине, что ему нравится вкус кофе и, соответственно, он хочет наслаждаться им. Может еще почему-нибудь, и когда мы говорим о том, что клиент, допустим, нанимает некую нематериальную услугу, например презентацию, желая получить от нас стратегию развития компании, то у него тоже в голове есть какое-то количество Jobs To Be Done. Мы точно знаем, что у многих наших клиентов есть такой Jobs To Be Done, как обретение радости понимания. Они сталкиваются с тем, что их предметное поле крайне запутанно и возможности для принятия решений крайне ограничены. В такой ситуации наши клиенты нанимают консультантов для структурирования информации и перевода разрозненных данных на язык математических формул и бизнес-процессов.

Jobs To Be Done могут быть и крайне простыми: например, поднять прибыль, или поискать, что идет не так, или вовсе что-то предпринять от скуки, и так далее. Очевидно, что определенные Jobs To Be Done могут относиться не только ко всей презентации, стратегии или приложению целиком, но и к конкретной их части. Они могут возникать при работе с социальными сетями: кто-то хочет получить премию, кто-то мечтает обогнать ближайшего конкурента, кто-то стремится превратить соцсети в источник генерации лидов (причем здесь возможны разные сценарии: в одних ситуациях это может быть дополнительный источник, в других клиент исходит из того, что все известные ему источники уже исчерпали свой потенциал и требуются радикально новые решения и ходы). В этой связи нужно понимать, что Jobs To Be Done, совмещенные с контекстом ситуации, в которой находится клиент, по сути, и есть первая часть Job Story, например: будучи человеком, желающим обрести радость понимания, я совершаю определенные действия для достижения цели.

В рамках пользовательского поведения аудитории выделяются шесть типов потребностей (JTBD). Основой формирования карты путешествия потребителя (Customer Journey Map, CJM) является структура JTBD. Сформированные потребности клиента ложатся в основу сценария последующих действий на этапе оценки (рис. 1).

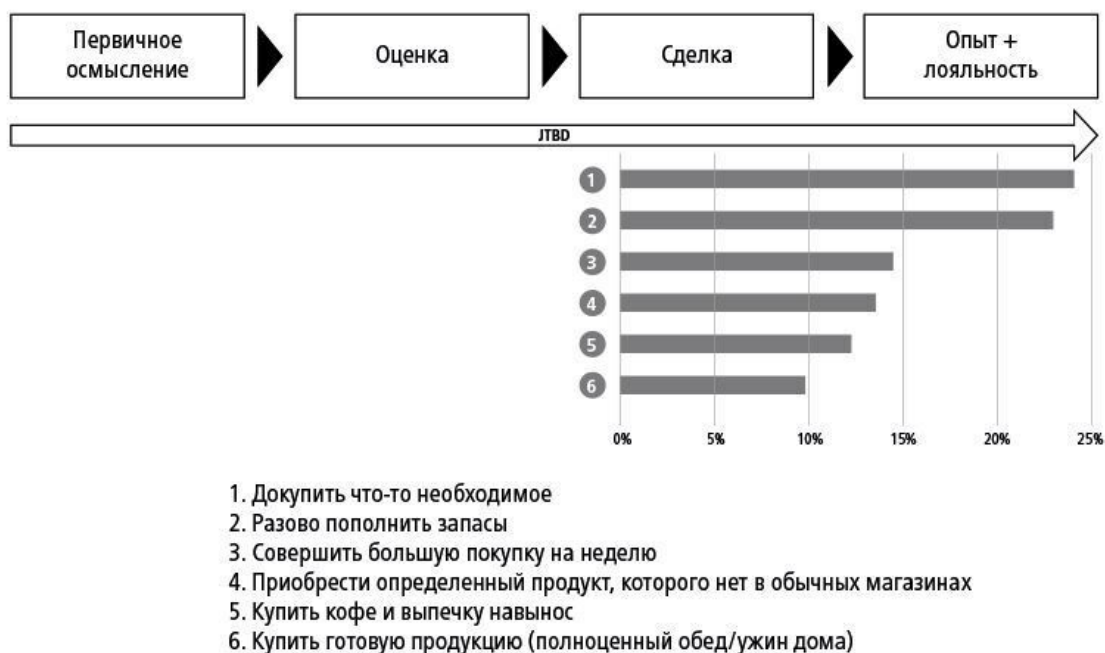


Рис. 1

Например, в первом случае мы будем иметь следующую клиентскую историю: *Будучи клиентом кофейни в понедельник утром, я хочу быстрого обслуживания и широкого выбора альтернативных видов кофе, больших столов, розеток и быстрый интернет, чтобы успешно доделать свою работу.* А во втором случае такую: *Будучи уставшим после рабочего дня в офисе, я хочу получить первоклассный сервис и широкий выбор позиций в кофейной карте, спокойную и умиротворяющую атмосферу, чтобы насладиться вкусом любимого напитка.*

Даже в таком простом примере, который мы с вами рассматриваем, видно, что редкая кофейня сможет эффективно обслужить столь разные клиентские истории. По факту потребуется некая кофейня-«хамелеон», которая могла бы к вечеру перестроить все процессы, традиционно заточенные на обслуживание работающих по утрам фрилансеров, на процессы, первоклассно удовлетворяющие потребности «вечерних» кофейных гурманов. Столь эластичную бизнес-модель не только тяжело представить, но и практически невозможно воплотить в жизнь.

В то же время легко представить себе компанию, выбравшую клиентские истории и задачи, которые она может эффективно обслуживать, сосредоточившуюся на них, всесторонне изучившую барьеры и драйверы потребления.

Становится понятно, что вопрос определения сегментов, с которыми компания планирует или не планирует работать, упирается не в субъективно оцениваемую платежеспособность или размер рыночного сегмента, а в рациональную и честную оценку того, на обслуживании каких клиентских историй компания реально сможет сфокусироваться. Далее мы подробнее разберем такого рода нюансы, но уже сейчас видно, насколько подход, выстроенный вокруг Customer Journey, отличается от подходов, выстроенных только вокруг уникального торгового предложения и дифференциации. Если сторонники стратегии дифференциации предполагают, что нужно понять, какие сегменты и их потребности пока никто не обслуживает, то концепция CJM предлагает здраво оценить, какие потребности и сегменты компания в принципе способна обслуживать.

В ответ на этот пример часто доводится слышать фантастичные возражения для тех, кто не очень любит считать. Мол, Генри Форд уверял, что потребители сами хотели бы только более быструю лошадь; а Стив Джобс предлагал потребителям лишь то, что хотел сам; да и зачем опираться на реальные бизнес-процессы компании и ее ограничения, ведь так не создашь «голубой океан» и не выйдешь из прямой конкуренции с другими. О том, как быть с этими парадоксами и почему примеры Форда, Джобса или создателей цирка «Дю Солей» не опровергают предлагаемую мной концепцию, а лишь подтверждают ее, мы побеседуем позже. Пока же предлагаю сойтись на том, что если компания стремится постоянно запускать прорывные продукты, игнорируя реальные возможности ее бизнес-процессов и иных ограничений, то очень скоро у нее не останется ни ограничений, ни процессов, ни бизнеса.

Можно заключить, что Customer Journey это:

- контекст ситуации;
- Jobs To Be Done, или работа, которую предстоит выполнить;
- ценности и мотивы выбора;
- точки контакта, через которые необходимо пройти;
- эмоции и ощущения (или клиентский опыт) в этих точках контакта.

Поскольку напрямую влиять на контекст ситуации, в которой оказался наш потенциальный клиент, мы не можем (для тех, кто считает, что можем, рекомендую работу великого У. Э. Деминга по основам управления с помощью статистики), далее в первой главе мы сосредоточимся подробнее на остальных четырех составляющих.

Jobs to be done – работа, которая должна быть сделана

Со времен классических работ Филипа Котлера маркетинг традиционно базировался на понятии *целевой аудитории*. Маркетологи исходили из существования групп людей, объединенных и схожих между собой по профессии, месту жительства, доходу и иным факторам. Другими словами, маркетинг строился на принципах социально-демографического сегментирования. В середине прошлого столетия этот подход помогал компаниям выстраивать взаимодействие с покупателями для лучшего позиционирования продукта, развития каналов продаж и расширения ассортимента.

Сейчас этот подход уже не дает полной информации о клиентах и их потребностях, а потому не может считаться удовлетворительным. Сегодня благодаря технологиям можно отследить поведение каждого отдельного человека, а значит, сделать маркетинговую стратегию компании персонализированной и нацеленной на измеримый коммерческий результат. Эти изменения ставят перед бизнесом сложные задачи выстраивания индивидуального общения с клиентами.

Суть определения целевой аудитории сводится к предположению, что людей можно объединить по неким социально-демографическим признакам. Например, говорят: «У нас есть две целевые аудитории: мужчины от 40 до 55 лет, женщины от 13 до 89 лет, с одним или несколькими детьми, с неоконченной школой или ученой степенью, без жизненных целей и с патологическим карьеризмом и так далее». Вы не поверите, около четверти брифов, которые мы получаем, содержат в разделе «кто ваши клиенты» примерно следующий портрет: мужчина или женщина 30–45 лет. Тут остается только сказать: «Ну все, пропал маркетинг! Получается, что у вас всего один клиент и его зовут Кончита Вурст, потому что все остальные люди точно не похожи на мужчину или женщину 30–45 лет».

Причем есть целые подходы, которые углубляют это чудовищное заблуждение. Есть метод под названием *buyer persona*. Он построен на том, что нужно нарисовать портреты своих потребителей, да еще их как-нибудь персонифицировать. Например, *buyer persona* шоколадных батончиков – Сьюзи, веселая девчонка, которая делится шоколадкой с подружкой на перемене, а еще Джеффри, бородатый парень, который играет в Warhammer 40000 и ест при этом батончик, потому что он очень калорийный и вкусный. Маркетологи в этом случае рассуждают так: «Давайте подумаем, понравится ли это Сьюзи». Ребята, Сьюзи не существует! Сьюзи – это ваш вымышленный друг. Поэтому неважно, понравится ли реклама Сьюзи.

Совершенно отдельный вид упражнений возникает, когда встает задача определить и описать сегменты целевой аудитории для B2B. Очевидно, что никакие абстрактные «Иваны», «Джимы» или «Сары» решений в B2B не принимают. Их возраст, пол и другие социально-демографические основания сегментирования не влекут за собой практически никаких значимых последствий для возможного сотрудничества между двумя организациями. В реальности значение имеют скорее должностная позиция, принятые на стороне контрагента процесс бюджетирования и принятия решений, макроэкономическая ситуация, планы вертикальной интеграции и множество других совершенно деперсонализированных, но глубоко процессных вещей. Изучать их скучно, долго и дорого, а потому целый ряд маркетологов-«гуманитаристов»² уверяют, что между маркетингом в B2B и B2C практически нет разницы, ведь «мы и там, и там что-то продаем живым людям». Вера в такой «очеловеченный» подход неизменно приводит к сокращению возврата на маркетинговые инвестиции и серьезным ошибкам. Чтобы разобраться с тем, какой подход предлагает маркетинг, основанный на данных, взамен целевой аудитории, обратимся к трудам великого американского ученого (к сожалению, недавно умершего) Клейтона М. Кристенсена.

Что обнаружил Кристенсен?

Почему же опора на целевую аудиторию не есть лучший способ осмысления действительности для бизнесмена? Потому что социально-демографически аудитория может быть одна, а ее логика при покупке продукта, пусть одного и того же, – совершенно разной, даже если рассматривать одного человека.

Кристенсен сформулировал теорию, которую назвал «теория работ», по-английски – *Jobs To Be Done*, или «работа, которая должна быть сделана». В 2008 году он занимался оптимизацией маркетинга крупной сети по продаже молочных коктейлей и заметил, что большую часть выручки компании приносят мужчины от 30 до 50 лет. Это наблюдение заинтересовало его, и Кристенсен стал изучать структуру покупки – через программу лояльности, собиравшую необходимые данные.

Он обратил внимание на то, что существовало два пика потребления молочных коктейлей в данной сети – утро будних дней и послеобеденное время в выходные. Однако в эти два пика не совпадали ни объем, ни состав покупаемых напитков – даже у одного человека, как будто это были совсем разные люди. Утром мужчины покупали большие стаканы 0,5–0,7 л с густым составом, а после обеда в выходные – маленькие стаканчики 0,2 л, чаще всего с нарезкой из каких-нибудь фруктов.

Все оказалось очень просто: эти мужчины знали, что пить кока-колу и есть пончики по утрам вредно для здоровья и для фигуры, но не хотели лишать себя радостей жизни, тратя много времени на приготовление полноценного завтрака. Поэтому они выбирали для себя «разумную альтернативу» – молочные коктейли. Брали большой стакан с густым содержимым,

² Условное наименование тех специалистов, которые опираются не на научные методы и достоверные данные, а на интуицию и лучшие практики. – Прим. авт.

чтобы можно было не торопясь выпить его в автомобиле по дороге на работу. А после обеда в выходные эти же люди везли своих детей из секций и покупали им маленький коктейль – чтобы ребенок тоже питался правильно, – но с фруктами, поскольку так было вкуснее.

Вкусный молочный коктейль – это хороший и недорогой способ побыть «хорошим папой». Не надо вести ребенка в магазин игрушек или в Диснейленд, нет нужды играть с ним в бейсбол на заднем дворе – купил коктейль, и ты уже классный отец. Кристенсен говорит: таким образом, один и тот же человек в двух очень разных ситуациях нанимал наш коктейль (он использует именно такое слово, *hire a product* – нанять продукт) для решения двух совершенно разных задач, хотя социально-демографически эта целевая аудитория одна и та же. Различается логика покупки, и в рамках разной логики маркетинг должен обращаться с потребителями по-разному.

«Нарежьте» сегменты покупателей

Кристенсен проводил свое исследование в 2008 году, когда современных технологических средств еще не было, поэтому он реализовал его в Excel. Сейчас уже есть решения, которые позволяют анализировать потребителей более конкретно. Например, анализ клиентов одной из клиник Самары четко показал, что существует восемь совершенно разных групп пациентов по способу взаимодействия с медицинским заведением. Скажу также, что встречались организации, у которых было до 37 таких совершенно различных групп!

Именно поэтому изучать нужно не только целевые аудитории и социально-демографические группы, но и типы работ, которые выполняют клиенты с помощью продукта, помня, что один и тот же клиент в разное время и различных обстоятельствах одним и тем же продуктом может выполнять разные работы.

При помощи языков математического моделирования R и Python можно из базы клиентов организации сделать своего рода «нарезку» со всеми их визитами, покупками и полученными услугами в формате «есть 12 видов работ, ради выполнения которых люди нанимают вашу компанию».

Не умеешь – научим...

Хороший маркетолог различает разные Jobs To Be Done и знает, что эта нарезка не всегда постоянна, – в некоторых случаях клиентов можно переучить потреблять продукт.

Простейший пример – клиенты салонов оптики. Среди них есть люди, которые покупают очки, те, кто покупает контактные линзы, и, наконец, те, кто покупает и то, и другое. Последние малочисленны, но именно они наиболее ценны для салонов. Вот пример реального кейса одной компании (табл. 1). Покупателей-«очкариков» у нее более 50 %, и они приносят около четверти всей выручки, «контактники» составляют 30 % и приносят порядка 10–15 %, а тех, кто покупает все сразу, – всего 10–15 %, но как раз они и приносят до 70 % выручки.

Таблица 1

Номер кластера	% клиентов	Среднее LTV, руб.	Среднее количество сделок, шт.	Среднее количество дней между покупками, дн.	Топ категории	Доля в обороте, %
1	1,3	110 000	30	70	Линзы	3
2	7,7	75 000	2	55	Очки	20
3	35,5	6500	1	0	Аксессуары	20
4	0,4	55 000	20	170	Очки	8
5	0,4	5500	2	70	Линзы	0,1
6	6,1	31 000	2	600	Аксессуары, очки	8
7	32,7	15 000	1	0	Очки	22
8	15,9	27 000	5	50	Линзы и очки	19

Очевидно, это тот самый случай, когда поведение «я покупаю очки и контактные линзы для разных жизненных сценариев» – это Jobs To Be Done, которому можно научить. Можно объяснить покупательской аудитории: смотрите, линзы и очки дополняют друг друга! Когда ты занимаешься спортом, удобнее, конечно, линзы, но, когда ты выходишь в свет, очки могут стать частью твоего модного образа. Покупай и очки, и контактные линзы!

Если это так, то необходимо проанализировать, какой потенциал существует по возможности переключения клиентов из одного Jobs To Be Done в другой и сколько денег это может принести. Если в описанной выше ситуации маркетолог обеспокоен только оттоком клиентов и считает, что проблема снижения доходов может быть решена привлечением новых покупателей, то он просто близорук. Подсчеты показывают, что если тормозить отток клиентов и вернуть покупки со стандартной периодичностью, то выручка компании в ближайший год вырастет только на 7 %. Но если научить хотя бы 10 % «очкариков» докупать еще и контактные линзы, то годовой прирост выручки составит уже 13 %.

Очевидно, что в условиях ограниченного человеческого и финансового ресурса нужно не останавливать отток, а переучивать часть постоянных покупателей. Это куда более эффективный способ вести дела.

А в чем, собственно, разница?

С момента выхода первой версии этой книги прошло два года, и за это время я провел десятки корпоративных и открытых тренингов, на которых мне неоднократно доводилось слышать, что никакой разницы между целевой аудиторией и Jobs To Be Done участники тренинга не увидели. Дескать, и там и там имеет место сегментация, просто по разным признакам. В этой связи я считаю важным прояснить несколько критически значимых различий между этими двумя концепциями.

1. Действительно, в основе обеих моделей лежит сегментирование. Однако ключевое различие не в основаниях такого сегментирования, а в его методе. Целевая аудитория использует (как и другие концепции гуманитарного маркетинга) *типизирующий* подход. Этот подход донельзя похож на тот, что используется в многообразных психологических тестах, например в тесте на тип личности по Майерс – Бриггс (МВТИ). Границы между сегментами в таком подходе проводятся как бы на глаз или – в лучшем случае – с опорой на синдикативные (собранные из разных источников) исследования. Действительно, в рамках такого метода сложно точно установить, являются ли участниками первого сегмента люди от 17 до 35 лет или, например, люди

от 17 до 40. Чтобы снять эти вопросы и подвести (фактически подтасовывая факты) доказательную базу, сторонники метода прибегают к многообразным искусственным разделениям. Частыми примерами таких разделений является знаменитая *теория поколений*, предполагающая, что представители некоего поколения Y больше ценят личностную свободу и игрофикацию, представители некоего поколения Z – оценку их личного вклада и широкие социальные гарантии, а представители новомодного поколения «альфа» – так вообще пришельцы с других планет. Кстати, еще в 2019 году Paper Planes реализовала порядка 60 исследований для своих клиентов, и лишь в двух из них принадлежность к тому или иному поколению статистически значимо влияла на принятие потребительских решений. Такой подход зачастую играет с компаниями злую шутку. Однажды к нам за разработкой креативной концепции и концепции застройки обратился девелопер, который построил «идеальный жилой комплекс для «игреков», а потом, естественно, оказалось, что никаких таких особенных «игреков» не существует, и пришлось судорожно продавать квартиры обычным людям (проще говоря – всем подряд). Впрочем, нельзя не отметить, что типизирующие методы сегментирования могут оказаться полезными именно для решения ряда узких задач. В 2018 году к нам в агентство обратился крупный производитель крепких алкогольных напитков, намеревавшийся выпустить на рынок несколько брендов пива. Перед нами была поставлена задача составить оптимальный портфель брендов, проработать их позиционирование и брендинг, включая визуализацию этикеток. Помимо проведения масштабных количественных опросов, охвативших свыше 4000 человек в нескольких регионах России, мы также проанализировали коммуникацию брендов конкурентов и упорядочили ее в логике колеса архетипов К.Г. Юнга. Обратите внимание, что в данном случае мы не только опирались исключительно на незанятые конкурентами архетипы, но и дополнили модель экономическими параметрами: емкостью в деньгах, объемами потребления, тенденциями и факторами выбора. Как итог, получился весьма коммерчески успешный портфель брендов, с экономическими результатами которого вы можете ознакомиться, перейдя по ссылке: http://paper-planes.ru/cases/tatspirtprom-beer/?utm_source=nbbm.

В пик типизирующему сегментированию маркетинг на основе данных предлагает использовать сегментирование иерархическое. В его основе лежит многомерное моделирование, учитывающее различные количественные параметры, описывающие поведение клиента. К числу параметров могут быть отнесены показатели формулы прибыли, взвешенные оценки важности факторов выбора и другие числовые показатели. Кстати, к таким показателям может быть отнесен, например, и «возраст», но не сам по себе, а исключительно в сочетании с огромным количеством других параметров.

2. Если представить себе процесс сегментирования как своего рода раскладывание по корзинкам, то станет понятно, что еще одно отличие Jobs To Be Done от целевой аудитории не в критериях сегментирования, а в его объекте. Если гуманитарный подход предлагает «раскладывать по полочкам» людей или даже целые компании, то маркетинг на основе данных раскладывает таким образом чеки (сделки) или – шире – возможные ситуации потребления. Мы предполагаем, что пенсионер, заглянувший в магазин с целью купить деликатесов на праздничный стол, и тот же самый пенсионер, зашедший завтра за продуктами первой необходимости, ожидает от магазина разного, а потому должен быть обслужен по-разному. И в то же время пенсионер-гурман и школьник, которого мама со списком покупок отправила за продуктами к праздничному столу, хоть и различаются в части оптимальных каналов коммуникации с ними, ожидают от магазина примерно одного и того же, а значит, их скорее стоит обслуживать одинаковым образом.

3. Наконец, понимание того, что один и тот же клиент может в разных жизненных ситуациях нанимать продукт или услугу для выполнения разных видов работ, позволяет проводить столь тонкие оптимизации бизнес-процессов, которые сторонникам подхода целевой аудитории даже не снились.

ПРИМЕР № 1

Реализуя проект для сети салонов красоты, мы выделили сегмент девушек, сочетающих две клиентские истории. С одной стороны, они часто заходили в салон в самом центре города вечерами будних дней. С другой стороны, у них также было значительное количество визитов в загородный салон в обеденное время выходных. Даже имея столь скудную информацию, можно легко нарисовать себе образ девушки, живущей в пригороде, а на работу едущей в центральную часть города. Детальный анализ структуры ее покупок позволяет легко определить услуги, важные для нее как для бизнес-леди, и услуги, важные для этой же девушки как светской львицы и заботящейся о себе хозяйке домашнего очага. А уже это понимание, в свою очередь, позволяет точно нацелить на нее правильные предложения через правильный канал коммуникаций.

ПРИМЕР № 2

Реализуя проект для сети быстрого питания, мы выделили 11 устойчивых JTBD, построенных на оценке регулярности и времени визита, структуры покупок, возрасте клиентов и так далее. На основании данной сегментации каждый чек гостя мог быть соотнесен с одним из 11 сегментов и с конкретной точкой продаж. Учет вклада конкретного JTBD в структуру розничного товарооборота точки, в свою очередь, позволил нам разложить около трех десятков точек сети на шесть групп (например, точки с преобладающими чеками для JTBD «сытный недорогой ужин после учебы»). Этот подход помог клиенту уйти от печати одинаковых POS-материалов и подойти к запуску и поддержке промоакций для каждой точки более осознанно и осмысленно (рис. 2а, б).

Кластер 0 «Перекус на обед»

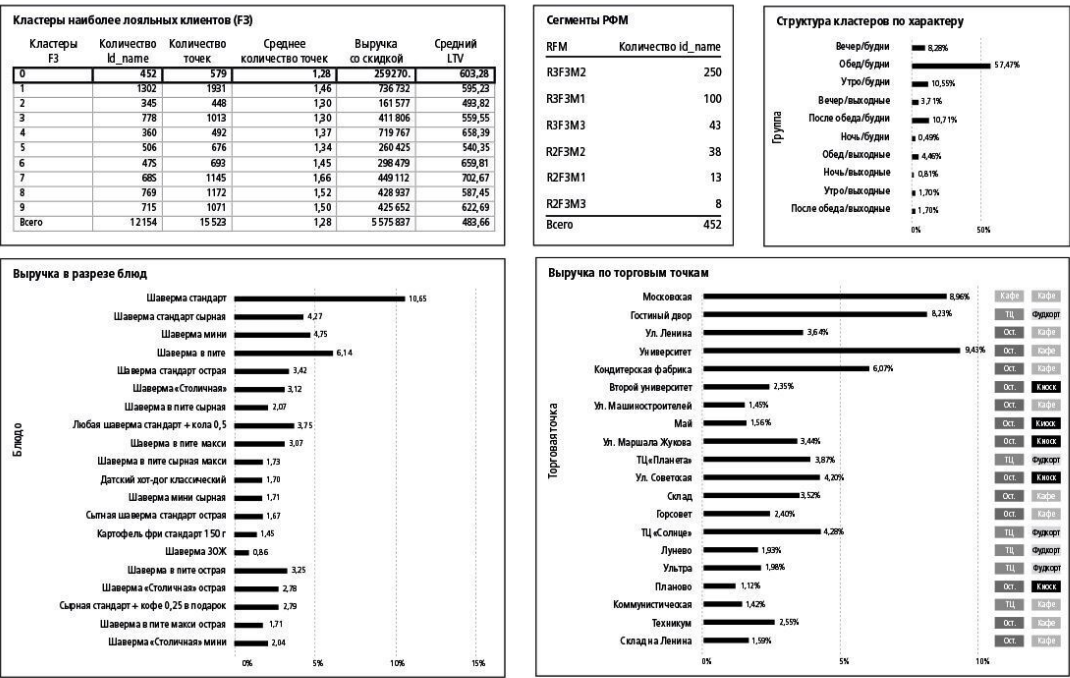


Рис. 2а

Кластер «Фанаты шавермы»

Люди разных возрастов. Подростки тратят 150–300 рублей, взрослые рассматривают варианты от 150 рублей и выше

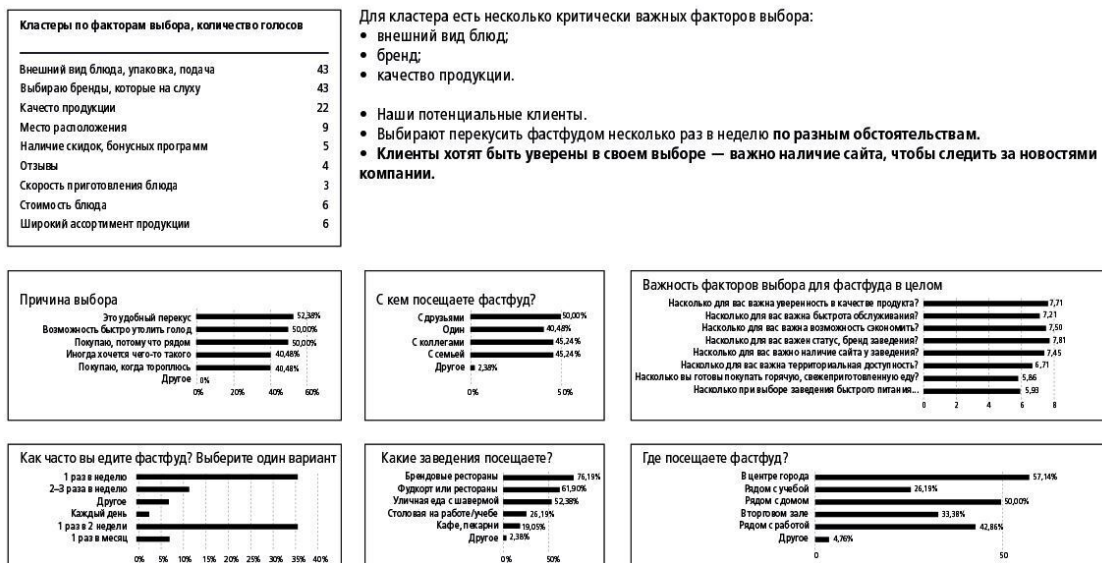


Рис. 2b

Как определить JTBD?

По своей сути Jobs To Be Done – часто встречающиеся мотивы покупок наших товаров и услуг. Очевидно, искать такие мотивы нужно в структуре сделок, то есть в устойчивых сочетаниях товаров и услуг внутри покупки. Например, если среди 10 000 пробитых нами чеков, 3000 – это iPhone X, а еще 3000 – это iPhone X и сертификат расширенной гарантии и чехол, то можно говорить, что мы нашли два устойчивых мотива: «покупатели топовых моделей» и «покупатели топовых моделей, желающие защитить свой аппарат».

Количество JTBD может быть сколь угодно велико: нам в практике доводилось сталкиваться с клиентами, у которых на месте трех-четырех целевых аудиторий возникало свыше 90 JTBD. Может сложиться впечатление, что эффективное управление таким количеством сегментов чрезвычайно трудно, однако, как мы увидим далее, это иллюзия – современные средства автоматизации маркетинга позволяют сократить трудозатраты на выстраивание коммуникаций даже с таким количеством потребительских сценариев.

Когда мы задумываемся о том, как начать управлять путешествием потребителя, важно понимать, что каждый JTBD будет ожидать от нашей компании разного сервиса. Список точек контакта останется неизменным, а вот требования к тому, какими они должны быть, будут постоянно меняться. Возвращаясь к примеру с чеками на iPhone, «покупатель топовых моделей» будет ожидать от нас новинок, осведомленных продавцов, а также наличия большого количества технической информации. В то же время клиент, желающий защитить свое устройство, скорее оценит наличие у нас сервисного центра или дополнительной дилерской гарантии.

Путешествие потребителя vs точки контакта

За те два года, что прошли со времени публикации первого издания книги, тема управления Customer Journey получила большое внимание со стороны профессионального сообщества. В то же время возник вопрос, не является ли Customer Journey другим названием для концепции точек контакта. Основным апологетом этой концепции в России является Игорь

Манн, и мне даже довелось участвовать с ним в своеобразном маркетинговом батле, где мы доказывали друг другу и зрителям, какая из концепций точнее. Интересующемуся читателю я рекомендую поискать запись дискуссии на просторах Сети, а сам все же отмечу, что противопоставление точек контакта и Customer Journey является до определенной степени надуманным. Действительно, если бы у нас было некое волшебное увеличительное стекло, позволяющее взглянуть на Customer Journey поближе, мы бы увидели (и ниже при разборе кейсов еще увидим), что карта путешествия потребителя состоит из точек контакта. В каждой точке контакта потребитель принимает решение, идти ему дальше или завершить маршрут. Концепция точек контакта предполагает, что в этой связи необходимо составить исчерпывающий список всех мест соприкосновения клиента с компанией, точек продаж, интерфейсов, приложений, текстов и т. д., оценить их по некоей шкале от «отлично» до «ужасно» и стремиться их улучшать, изучая правила, чек-листы, лучшие практики. Такой подход я называю «горизонтальным», и хотя он гораздо лучше, чем полное отсутствие управления точками контакта, вижу в нем две серьезные проблемы. Первая – отсутствие фокуса. Формально стремление сделать каждую точку контакта на «отлично» заслуживает уважения и является исключительно благим намерением. Но если вернуться к скучной практике, то станет ясно, что в конкретный момент только очень большие компании могут позволить себе содержать такой штат специалистов, который будет достаточен для управления каждой точкой контакта одновременно. Как и во многих других вопросах, в управлении точками контакта важна расстановка приоритетов. Придя на рабочее место утром, вы скорее всего имеете временной и финансовый ресурс на совершенствование двух-трех точек контакта. А потому возникает вопрос выбора: какой точкой контакта заняться именно сегодня? Более того, может получиться так, что совершенствование некоторых точек контакта (теория ограничений Э. Голдратта здесь неумолима!) и вовсе не будет давать никакого значимого коммерческого результата. О том, как правильно расставить приоритеты в совершенствовании точек контакта, мы поговорим чуть ниже.

Вторая проблема – дискретность. В романе «Война и мир» Л. Н. Толстой упоминал так называемую апорию древнегреческого философа Зенона «Ахиллес и черепаха». В рамках этой апории Ахиллес никогда бы не смог догнать черепаху, поскольку, стоило ему сделать шаг, черепаха за это время успевала преодолеть какое-то сколь угодно малое расстояние. Логичное на бумаге, это философское умозаключение, очевидно, опровергается практикой, а проблема его опровержимости лежит в плоскости восприятия времени не как единого целого, а как совокупности временных отрезков. Так и сторонники теории точек контакта, делая акцент на совершенствование каждой из них, упускают из виду тот факт, что взаимодействие с лучшей точкой контакта не является ни целью покупателя, ни целью компании. Путешествие потребителя необходимо рассматривать целостно, и фокусироваться не столько на свойствах точки контакта, сколько на стимулах и барьерах, которые либо помогают, либо мешают клиенту двигаться вперед к сделке и дальше к повторным покупкам. Концепция CJM как раз и фокусирует свое внимание на этих барьерах и стимулах, принимая за основную задачу максимизацию конверсии от точки контакта к точке контакта. Такой подход я называю вертикальной эффективностью.

Именно поэтому, пока концепция точек контакта предлагает формировать их избыточно полные классификации, CJM стремится классифицировать барьеры и стимулы. Из психологии мы знаем, что люди, грубо говоря, мотивированы либо на достижение, либо на избегание. В этой связи мы выделяем два типа драйверов:

1. Получить то, чего сейчас клиент не имеет;
 2. Сделать так, чтобы стало лучше, чем есть сейчас;
- и два типа барьеров:
1. Вдруг станет хуже, чем сейчас;
 2. Стремление сохранить статус-кво.

Кстати, в B2B (особенно в сфере профессиональных услуг) главным конкурентом компании выступают не другие участники рынка, а пресловутое нежелание перемен. Отмечу, что пониманием этого обстоятельства в свое время блестяще воспользовалась IBM, запустившая для своих IT-решений рекламную кампанию «Еще никто не был уволен за покупку решений IBM».

Таким образом, можно заключить, что CJM развивает и дополняет концепцию точек контакта, добавляя к ней методы приоритизации тех или иных изменений и делая акцент не столько на эмоциях каждой конкретной точки контакта, сколько на продвижении клиента к конечной – как для него, так и для компании – цели.

Почему CJM, а не воронка продаж?

Наверняка вы слышали про воронку продаж. С некоторой долей вероятности вы даже ее рисовали. У кого-то из читателей воронка продаж может быть красиво и интерактивно визуализирована в CRM-системе. Самые «продвинутые» читатели, возможно, знают, что угол наклона воронки продаж – это графическое отражение коэффициента конверсии. Логика воронки проста: потенциальный клиент как бы движется с этапа на этап, часть таких лидов «отваливаются», а потому воронка сужается.

В воронке продаж может быть три этапа, может быть – семь, а может быть (и мне доводилось такое встречать!) даже более двадцати.

Но сколько бы этапов ни было в вашей воронке продаж, все их теоретически легко свести к базовым четырем (рис. 3):

- *охвату*, то есть этапу знакомства потенциального клиента с предложением;
- *захвату*, или квалификации, – этапу, на котором осуществляется отбор контактных данных потенциального клиента;
- *подогреву* – этапу, в рамках которого все захваченные на предыдущем этапе контакты начинают получать от нас разнообразную коммуникацию через звонки, письма, сообщения от чат-ботов;
- *сделке* – когда возникают товарно-денежные отношения между компанией и клиентом.

Появление концепции воронки продаж в свое время многое изменило для отделов продаж и владельцев компаний, дав простой и понятный инструмент оценки эффективности. Когда же стало понятно, что рынки не всегда растут экспоненциально и что периоды роста чередуются с периодами затяжной системной стагнации, на помощь продавцам пришли маркетингологи, которые выдвинули предположение (кстати, эмпирически никак до сих пор не подтвержденное!), что удержать существующего клиента в семь раз дешевле, чем привлечь нового. А раз так, уверяли они, то необходимо дополнить воронку продаж этапами, которые описывали бы не только коммерческое (как мы *продаем*), но и сервисное (как мы *обслуживаем*) взаимодействие с существующими клиентами. Так появилось представление о том, что для эффективного управления продажами нужна не воронка, а так называемая обратная воронка продаж (рис. 4), – иногда используют термин «песочные часы продаж» или «воронка и юбка продаж».

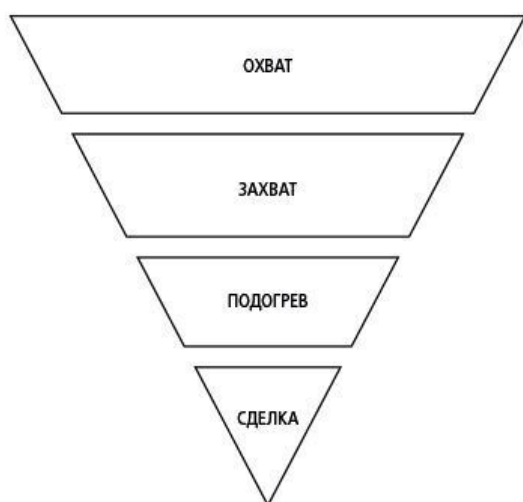


Рис. 3



Рис. 4

К уже известным нам четырем этапам добавились еще три:

- *повторная сделка* – когда мы активно стимулируем клиента купить у нас что-нибудь еще раз;

- *лояльность* – когда клиент настолько привыкает к потреблению нашего продукта, что без напоминаний (ну или почти без них) покупает снова и снова;

- *рекомендации* – когда клиенты, став, по выражению К. Бланшара, «горячими поклонниками» нашего бренда, начинают вживую или через средства коммуникации рекомендовать нас знакомым и друзьям.

Расширяющееся основание обратной воронки объясняется тем, что если до сделки число желающих купить сокращается от этапа к этапу, то уже купившие постепенно расширяют воронку сделок, создавая для компании все новые и новые источники поступления денег.

Кажущаяся простота построения воронки продаж и широкие возможности автоматизации ее расчета подталкивают многие компании к тому, чтобы описывать свою коммерческую функцию только в терминах ее этапов.

«Я не вижу никакой разницы: и в воронке продаж, и в карте путешествия потребителя речь идет об инструментах и этапах движения между ними. Тогда к чему такие сложности, столько параметров, сложные методы исследования?» – спрашивают представители этих компаний.

Прошу понять меня правильно: я ни в коем случае не пытаюсь сказать, что воронка продаж – плохой инструмент. Вовсе нет! На моем канале в YouTube вы можете найти записи, в которых я подробно разбираю, как ее использовать. Но хочу подчеркнуть, что воронка продаж – это не самостоятельная модель, описывающая коммерческую функцию организации, а аналитический механизм, позволяющий «промерить» некоторые аспекты деятельности функции сбыта и – в теории! – проконтролировать улучшение работы этой функции. Воронка продаж имеет, к слову, и естественные аналитические ограничения, к числу которых можно отнести следующие.

1. *Возможность применения не всех параметров Формулы Прибыли* (подробнее о ней вы можете узнать из специальной рабочей тетради³), а лишь базисных: лидов, конверсии, среднего чека, числа повторных сделок. Например, воронка продаж, по сути, сбрасывает в одну горсть

³ Балахнин И. Тетрадь «Формула Прибыли»: Главные цифры вашего бизнеса. – М., 2019.