

Илья  
Балахнин

# МАРШРУТ ПОСТРОЕН!

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

JTBD

РАБОТА  
С ОТТОКОМ

QFD

RFM

ЭФФЕКТИВНЫЕ  
ИНСТРУМЕНТЫ

ОБРАТНАЯ  
ВОРОНКА ПРОДАЖ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ  
КАРТ ПУТЕШЕСТВИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ  
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДАЖ  
И ЛОЯЛЬНОСТИ



альпина  
издатель

бизнес

**Илья Балахнин**

**Маршрут построен!**

**Применение карт путешествия  
потребителя для повышения  
продаж и лояльности**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=40281589](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40281589)*

*Маршрут построен! Применение карт путешествия потребителя для  
повышения продаж и лояльности / Илья Балахнин; Альпина Паблишер;*

*Москва; 2019*

*ISBN 978-5-9500-9626-6*

**Аннотация**

Для создания успешного бизнеса недостаточно иметь хороший продукт и вкладывать средства в его продвижение. Нужно «встречать» потребителя в каждой «точке контакта» с вашим предложением – от возникновения потребности до оценки состоявшегося опыта – и выстраивать маркетинговую стратегию, учитывая особенности поведения клиента в каждой такой точке.

В книге Ильи Балахнина вы найдете принципы работы с путешествием клиента и сможете создать собственную «карту путешествия потребителя» и выстроить эффективную

коммуникацию на каждом этапе соприкосновения с вашим продуктом.

# Содержание

Введение	7
Глава 1	9
1.1. Что такое путешествие потребителя?	9
1.2. Jobs To Be Done – работа, которая должна быть сделана	12
1.3. Подходы к формированию путешествия потребителя	20
1.4. Точки контакта и их типология	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

# **Илья Балахнин Маршрут построен! Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности**

Редактор *К. Бакаев*

Руководитель проекта *А. Рысляева*

Арт-директор *Л. Бенишуша*

Дизайнер *М. Грошева*

Корректор *И. Астапкина*

Компьютерная верстка *Б. Руссо*

Благодарим продюсерское агентство Bookwings за участие в продвижении книги.

© И. Балахнин, 2019

© Оформление. ООО «Интеллектуальная Литература»,  
2019

*Все права защищены. Данная электронная книга предна-*

значена 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.

\* \* \*

*Not all who wander are lost.*  
Дж. Толкин, «Властелин колец»

# Введение

Книга, которую вы держите в руках, является воплощением девятилетнего опыта агентства Paper Planes по построению «карт путешествия потребителей» для наших клиентов. Когда мы строили свой бизнес в 2010 г., то рынок, потребитель да и сами деловые отношения были совсем другими. В воздухе витало ощущение скорых перемен. Однако многие компании оставались косными и не хотели меняться и открываться навстречу своим клиентам. Консультационные услуги крупных западных компаний могли позволить только богатые организации, а малый бизнес продолжал работать по традиционной 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 100 компаниями не только в России, странах СНГ, балтийских государствах и дальнем зарубежье.

Будучи классической позитивистской наукой, маркетинг не статичен, а постоянно обновляет свои методы и подходы. Именно потому и было так сложно написать эту книгу: ни одна из разработанных нами карт путешествия потреби-

лей не была похожа на другую. Все время появлялись новые идеи, а потому казалось, что эта книга станет бесконечной – многие знания устаревали сразу же, как попадали 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 прочесть три раза.

Прочитайте ее в первый раз. Так вы поймете общий замысел, сделаете базовые упражнения, определитесь с целями и задачами, которых ваша компания рассчитывает достичь с помощью нашей книги.

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

Взяв в руки книгу в третий раз, откройте ее вместе со своими сотрудниками и менеджерами, выпишите идеи, составьте план внедрения и реализуйте ваши замыслы.

А вообще, я и мои коллеги давно заметили, что множество опрошенных нами клиентов никогда в жизни не читали введение. И потому в рамках оптимизации вашего путешествия потребителя данной книги я введение заканчиваю и перехожу к делу.



# **Глава 1**

## **Почему клиентское путешествие – это важно**

### **1.1. Что такое путешествие потребителя?**

Со времен классических работ Филиппа Котлера, маркетинг традиционно базировался на понятии «целевая аудитория». 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 зна-

чит, сделать маркетинговую стратегию компании персонализированной и нацеленной на измеримый коммерческий результат. Эти изменения ставят перед бизнесом сложные задачи выстраивания индивидуального общения с клиентами. Редкий клиент действует в рамках схемы «узнал – пришел – купил – еще раз купил». Как правило, путь клиента с момента получения информации до покупки дольше и сложнее, с массой нюансов и тонкостей. Этот путь называется «путешествие потребителя».

По сути, путешествие потребителя – это совокупность всех точек контакта, через которые проходит клиент, и то, каким «ребром» они к нему поворачиваются. Допустим, я захожу в Starbucks утром понедельника, чтобы поработать. Чего я жду от кофейни? Наличия в меню завтраков, множества розеток, больших удобных столов, отсутствия громко играющей музыки. Во вторник вечером, после работы, мои задачи уже иные: я хочу насладиться вкусным напитком. В таком случае я буду ожидать умиротворяющей музыки, широкого выбора кофе и укромных уголков, откуда можно наблюдать за прохожими. Обратите внимание: в обеих ситуациях и кофейня, и я остались прежними, изменились только требования к кофейне. Это случилось потому, что изменилась цель моего визита. Отсюда следует, что не существует универсального набора точек контакта, гарантирующего бесконечный успех в работе с клиентами. Как говорится, кто ищет волшебника, чаще всего находит сказочника. Работу с

точками контакта необходимо выстраивать, изучая варианты поведения и цели клиентов, многообразные потребности и реакции – все то, что в рамках этой книги мы будем в дальнейшем называть Jobs To Be Done.

## **1.2. Jobs To Be Done – работа, которая должна быть сделана**

Суть 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 ребенком или с семьей, с одним или 25 высшими образованиями, без жизненных целей и с таковыми и т. д.». 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, значит, не будет маркетинга! 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 чуждое 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 – Сюзи, веселая девчонка, которая делится шоколадкой с подружкой на перемене, а еще Джеффри, парень, который играет в MMORPG и ест при этом батончик, потому что он очень калорийный и вкусный. Маркетологи в этом случае

рассуждают так: «Давайте подумаем, понравится ли это Сююзи?» Ребята, Сююзи не существует! Сююзи – это ваш вымышленный друг. Поэтому неважно, понравится реклама Сююзи или нет.

## **ЧТО ОБНАРУЖИЛ КРИСТЕНСЕН?**

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

Американский бизнес-консультант Клейтон Кристенсен сформулировал теорию, которую назвал «теория работ», по-английски – *Jobs To Be Done*, или «работа, которая должна быть сделана». В 2008 г. Кристенсен занимался оптимизацией маркетинга крупной сети по продаже молочных коктейлей. Он заметил, что большую половину 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 существовали два пика потребления молочных коктейлей в данной сети – утро будних дней и послеобеденное время в выходные. Эти два пи-

ка не совпадали ни по объему, ни по составу 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, а с другой стороны, не хотели лишать себя радостей жизни, тратя много времени на приготовление полноценного завтрака. Поэтому они выбирали для себя «разумную альтернативу» – молочные коктейли. Они брали большой стакан с густым содержимым, чтобы можно было не торопясь попивать его в автомобиле по дороге на работу. А после обеда по выходным эти же люди везли своих детей из секций и покупали им маленький коктейль – чтобы ребенок тоже питался правильно, – но с фруктами, чтобы было вкуснее.

Вкусный молочный коктейль – это хороший и недорогой способ побыть «хорошим папой». Не надо вести ребенка в магазин игрушек и 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 (Кристенсен 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. Отличается логика покупки, и в рамках разной логики маркетинг должен обращаться с потребителями по-разному.

## **НАРЕЖЬТЕ СЕГМЕНТЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ**

Кристенсен проводил свое исследование в 2008 г., когда современных технологических средств еще не было, поэтому он реализовал его в Excel. Сейчас уже есть решения, которые позволяют анализировать потребителей более конкретно. К примеру, анализ клиентов одной из клиник Самары четко показал, что существуют восемь совершенно разных групп пациентов по способу взаимодействия с медицинским заведением. У некоторых организаций удалось выделить до 37 таких совершенно различных групп!

Именно поэтому изучать нужно не только целевые аудитории и социально-демографические группы, а 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 и т. д. 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	6 500	1	0	Аксессуары	20
4	0,4	55 000	20	170	Очки	8
5	0,4	5 500	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 недалъновиден. Подсчеты

показывают, что если лишь остановить 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 %.

Сразу становится понятно, что при условии ограниченно-го человеческого и финансового ресурса нужно не останавливать отток, а переучивать часть постоянных покупателей. Это куда более эффективный способ вести дела.

## **КАК ОПРЕДЕЛИТЬ JTBD?**

По своей сути, Jobs To Be Done – часто встречающиеся мотивы покупок наших товаров и услуг. Очевидно, что 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 чехол для него на пару с расширенной страховкой, то можно говорить о том, 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 эффектив-

ное 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, знающих 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.

## 1.3. Подходы к формированию путешествия потребителя

В маркетинге существует огромное количество подходов к определению путешествия потребителя, но в целом их можно свести к двум способам – органическому и нормативистскому.

**Органический подход** – метод описания путешествия потребителя на основании того, как клиент реально взаимодействует с компанией на каждом этапе любого процесса. Это буквально физический маршрут отдельно взятого человека. Этот способ не универсален и применим главным образом для предприятий розничной торговли, ресторанов и отелей. В его основе лежит мысль, что потребительское путешествие строится с нуля для каждой компании. Чтобы построить путешествие в органической логике, нужно прежде всего понаблюдать за клиентом и «походить в его ботинках». Яркий пример органического подхода – Starbucks. Если взглянуть на карту путешествия потребителя Starbucks, видны этапы физического перемещения пользователя (рис. 1).

В карте прописаны моменты «встречи» клиента и кофейни: начиная с мысли выпить кофе и заканчивая тем, как этот кофе подают человеку у барной стойки и как клиент покидает заведение. В России аналогичный пример – «Додо Пицца», составившая карту путешествия клиента в формате

## Карта опыта Starbucks

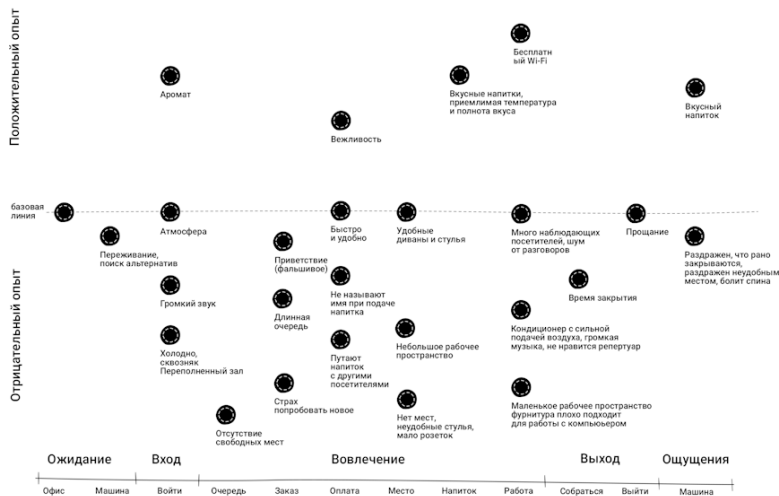


Рис. 1

**Нормативистский подход** показывает не физическое перемещение потребителя, а логику покупки, выделяя в путешествии клиента шесть этапов.

1. Этап первичного осмысления. Потенциальный клиент осознает некую потребность, которую хочет удовлетворить.
2. Этап оценки. Человек находит для себя альтернативные решения удовлетворения потребности и выбирает соответствующее критериям.
3. Этап сделки. Клиент отдает деньги и получает за них

продукт или услугу.

4. Этап пользовательского опыта. Возникает совокупность ощущений и впечатлений по поводу продукта или услуги. Если опыт положительный, то человек готов совершить покупку вновь. Если опыт отрицательный, то клиент вернется на этап первичного осмысления и не даст «провинившейся» компании нового шанса продать ему что-либо.

5. Этап триггера. Компания напоминает о себе через триггеры и делает персонализированное предложение, когда у человека появляется желание повторной покупки.

6. Этап «петли лояльности»<sup>1</sup>. Человек начинает регулярно покупать (рис. 2).

Вот так выглядят два подхода к формированию путешествия потребителя.

---

<sup>1</sup> Маршрут малого цикла сделки, в рамках которого клиент начинает совершать краткое путешествие по траектории «сделка-опыт, сделка-опыт». – *Прим. авт.*

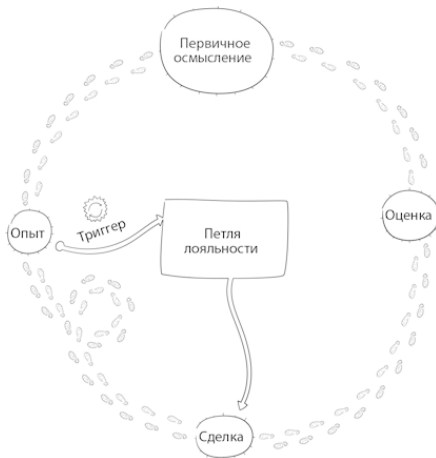


Рис. 2

Все этапы путешествия потребителя в логике нормативистского подхода тесно взаимосвязаны между собой. Об этом важно не забывать. Если, например, на этапе пользовательского опыта человек остался неудовлетворен или его опыт оказался отрицательным, то он снова перемещается на этап первичного осмысления.

Эта книга основана на сочетании как нормативистского, так и органического подходов. Сама структура книги повторяет нормативистский подход, потому что нам он представляется более универсальным, однако приведенные ниже примеры зачастую содержат «карты» на основе органического способа.

## 1.4. Точки контакта и их типология

Клиент не перемещается между этапами своего путешествия равномерно. На его пути происходит взаимодействие с компанией-продавцом, продуктом, услугой, сервисом, персоналом и т. д. Это и есть «точки контакта», а потребительское путешествие представляет собой их продуманную совокупность. Главная задача – «провести» как можно больше клиентов с первой до последней точки.

Важно отметить, что в век массового распространения интернета любой клиент имеет возможность оперативно сравнить цены и, более того, охотно этой возможностью пользуется. На картинке ниже представлена составленная GFK карта путешествия типичной мамы, которая стремится приобрести подгузники для ребенка (рис. 3.).

Как можно увидеть, в рамках рассматриваемого путешествия клиент проходит через огромное количество каналов и точек продаж. Следовательно, если мы не управляем путешествием клиента и не помогаем ему задержаться на нашем сайте или в нашем магазине, мы можем легко отдать его конкурентам.

Работа над потребительским путешествием начинается с исследования, отвечающего на три группы вопросов.

### 1. Логика принятия решения.

● Из каких точек контакта клиент впервые узнает о ком-



пании?

- Как клиент ищет необходимую информацию и сравнивает предложения?

- Какие неценовые факторы выбора у клиентов?

2. Насколько «бесшовно» проходит путешествие.

- Каковы стимулы для перехода клиента из одной точки контакта в другую?

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.