

# СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....  | 7   |
| <b>ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ КЛИЕНТСКОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ — ЭТО ВАЖНО</b> .....      | 9   |
| 1.1. Что такое «путешествие потребителя»? .....                      | 9   |
| 1.2. Jobs To Be Done — Работа, которая должна быть сделана .....     | 10  |
| 1.3. Подходы к формированию путешествия потребителя .....            | 14  |
| 1.4. Точки контакта и их типология .....                             | 17  |
| 1.5. Экономическая эффективность CJM .....                           | 19  |
| <b>ГЛАВА 2. ПЕРВИЧНОЕ ОСМЫСЛЕНИЕ. СУТЬ ЭТАПА</b> .....               | 25  |
| 2.1. Быть там, где ваша целевая аудитория .....                      | 26  |
| 2.2. Четко рассказывайте о том, что вы делаете .....                 | 28  |
| 2.3. Отбирайте контактные данные .....                               | 31  |
| <b>ГЛАВА 3. АКТИВНАЯ ОЦЕНКА. СУТЬ ЭТАПА</b> .....                    | 39  |
| 3.1. Создавая идеальный продукт-бестселлер с помощью QFD .....       | 41  |
| 3.2. Воронка продуктов .....   | 47  |
| 3.3. RDB. Превращая продукт в бренд .....                            | 51  |
| 3.4. Пять возможных стратегий позиционирования на этапе оценки ..... | 54  |
| <b>ГЛАВА 4. ЭТАП СДЕЛКИ</b> .....                                    | 63  |
| <b>ГЛАВА 5. ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ. СУТЬ ЭТАПА</b> .....              | 75  |
| 5.1. Не все, что кажется вам опытом, на самом деле им является ..... | 80  |
| <b>ГЛАВА 6. ТРИГГЕР И ЛОЯЛЬНОСТЬ</b> .....                           | 83  |
| 6.1. Типология триггеров .....                                       | 84  |
| 6.2. Механики лояльности .....                                       | 89  |
| 6.3. Механики лояльности: что выбрать? .....                         | 94  |
| 6.4. Борьба с оттоком .....  | 96  |
| <b>ГЛАВА 7. ДОРОГА В ТЫСЯЧУ ЛИ</b> .....                             | 99  |
| <b>ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ</b> .....                                       | 109 |
| <b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....   | 111 |

## 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 потребителей 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 прочитать три раза.

Прочитайте ее в первый раз. Так вы поймете общий замысел, проделаете 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 значит, 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 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, 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 Сьюзи?» Ребята, Сьюзи не существует! Сьюзи — это ваш вымышленный друг. Поэтому неважно, понравится реклама Сьюзи 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 пика 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 попить 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 недалек от истины. 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 ограниченного 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 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, 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 MindMap.

**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 «привинившейся» компании нового шанса продать ему что-либо.



# Карта опыта Starbucks

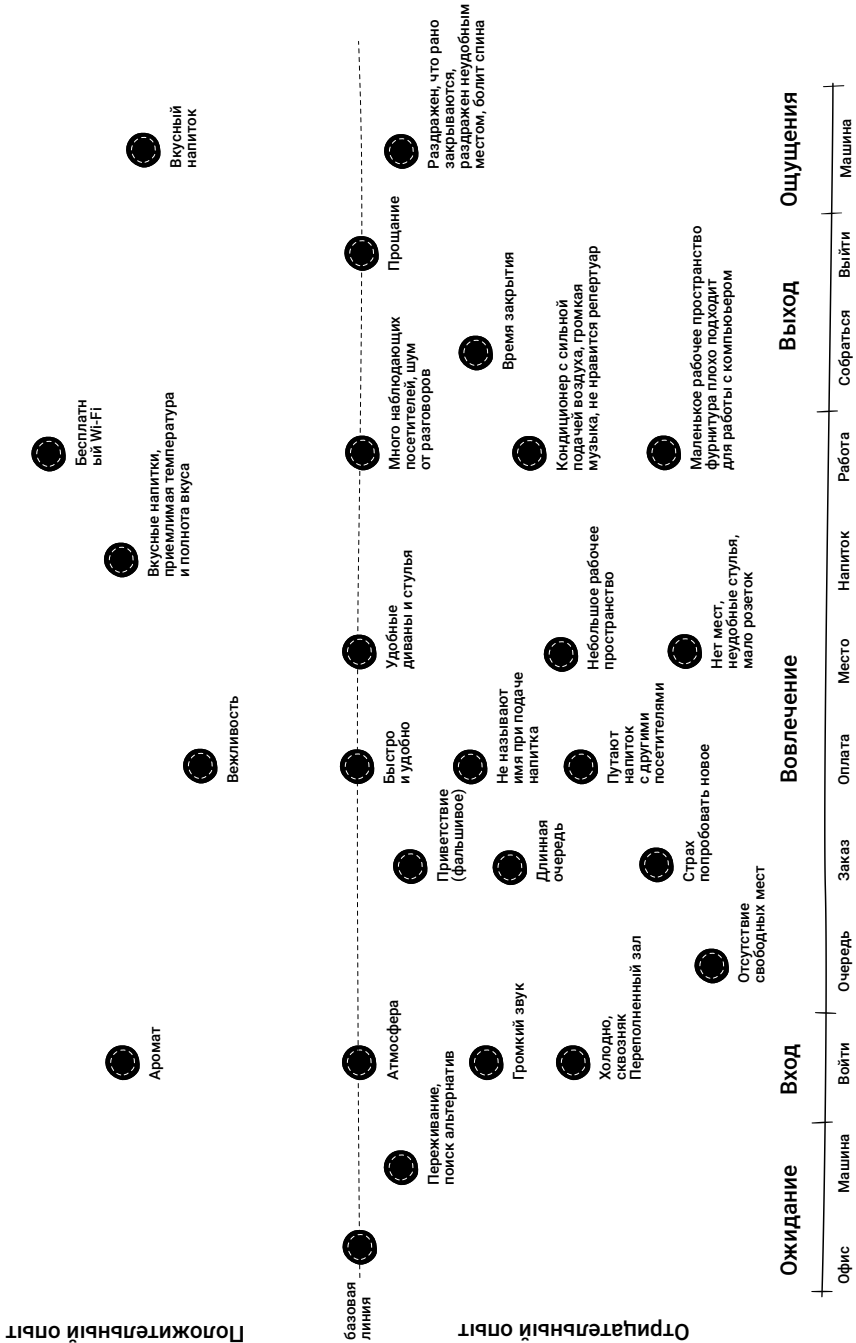


Рис. 1

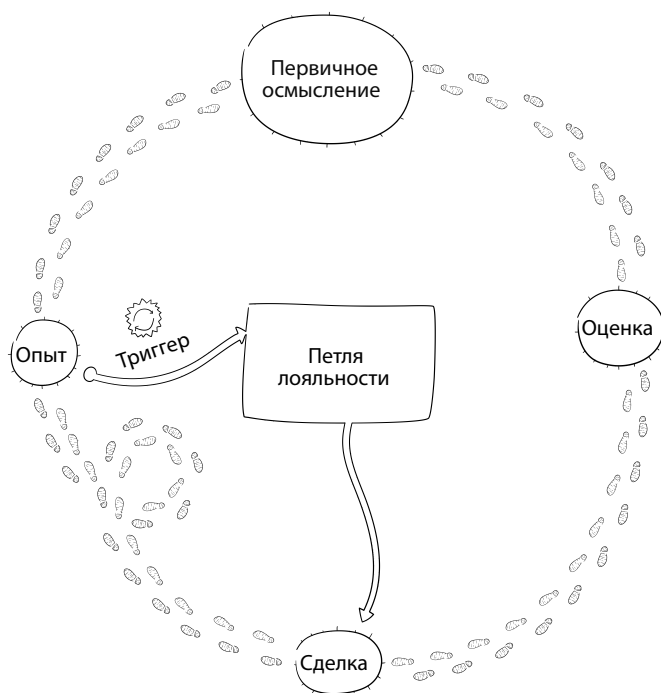


Рис. 2

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.

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.

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

## 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 компании?
- 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?
- Как ускорить этот переход?

### 3. Какие преграды возникают на пути клиента.

- Что в каждой точке контакта вызывает у клиента негативные эмоции?
- На каком из этапов негатив зашкаливает и приводит к тому, что клиент прекращает путешествие?

Существует множество точек контакта. Согласно последнему отчету Gartner<sup>2</sup>, только онлайн-точек контакта существует больше 50 типов (типов, а не видов). Классифицировать точки контакта можно по-разному:

- с точки зрения влияния на параметры формулы прибыли (см. QR-код);
- с точки зрения этапов «воронки продаж»;
- с точки зрения уже упомянутых JTBD.



---

<sup>2</sup> Gartner — исследовательская и консалтинговая компания, специализирующаяся на рынках информационных технологий. — Прим. ред.

# Путь потребителя к покупке. Категория «подгузники»

Маша, 37 лет. Казань, ребенок 6 месяцев

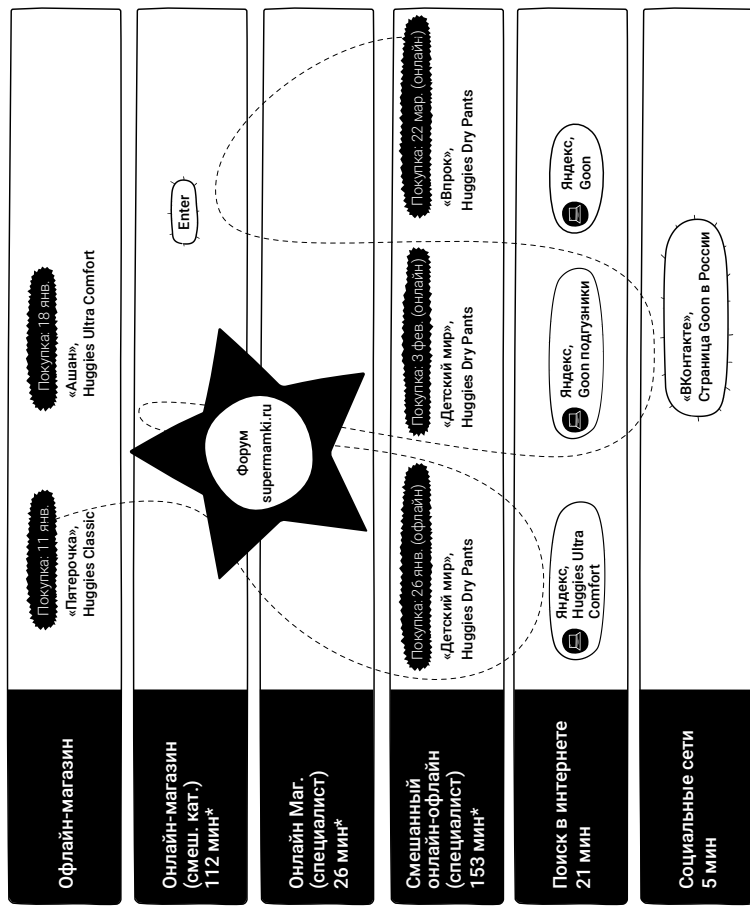


Рис. 3

Но в данной книге точки будут разделены (как уже упоминалось) на шесть видов:

1. Точки первичного осмысления. Помогают клиенту узнать о вас и сформировать критерии выбора будущего идеального для вашего бизнеса решения.
2. Точки активной оценки и выбора. Делают возможным принятие клиентом решения в пользу вашего продукта или услуги.
3. Точки фазы сделки. Помогают клиенту быстро приобрести ваш продукт в нужном количестве по нужной именно вам цене.
4. Точки постпокупочного опыта. Данный вид точки позволяет, с одной стороны, сформировать у клиента правильное восприятие ценности вашего продукта и научить его извлекать из продукта максимум выгоды, а с другой стороны — отвечает за сбор обратной связи. Если она удачна, точка дает возможность донести информацию другим потенциальным клиентам.
5. Триггерные точки. Их использование не позволит клиенту забыть о вас среди множества предложений от конкурентов.
6. Точки «петли лояльности». Отвечают за регулярное совершение клиентом повторных покупок.

## 1.5. Экономическая эффективность CJM

Карта путешествия потребителя — не просто очередная маркетинговая игрушка или забавная концептуальная схема. Потребительское путешествие тесно связано с выручкой — базовым финансовым показателем компании наряду с маржинальностью. **Главная задача построения карты путешествия потребителя заключается в максимизации выручки.**

Когда речь заходит о повышении продаж, то многие компании обращаются к чуть ли не «оккультным и мистическим» практикам, почти не влияющим на прибыль. Например, заказывают тренера. Тот приезжает, вдохновенно и по делу рассказывает, сотрудники слушают, мотивируются, но коммерческого результата нет. Вероятно, тренеру не смогли нормально объяснить задачи, связанные с работой продавцов этой конкретной компании, определить, какие из этих целей важны: конверсия, средний чек, возвращаемость или привлечение новых клиентов.

Приведенная ниже формула связывает путешествие потребителя с выручкой компании и показывает, как оценивать доходность маркетинга (рис. 4.).

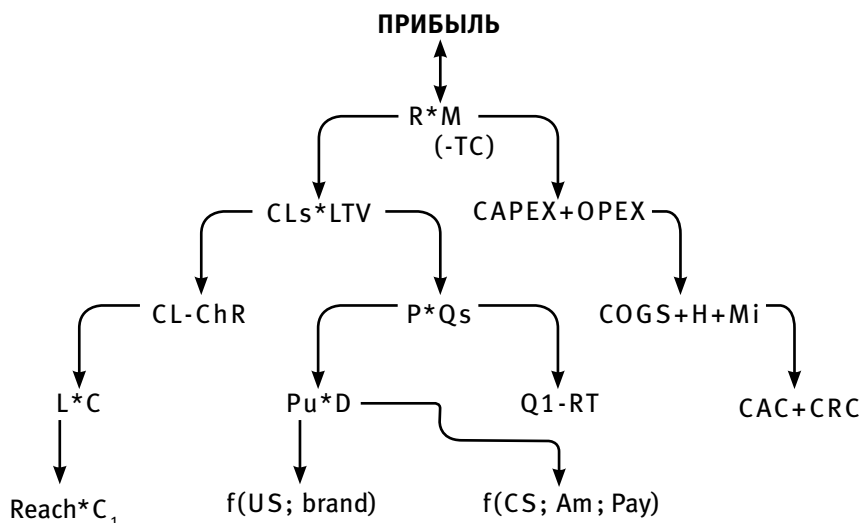


Рис. 4

Формула выручки представляет собой произведение четырех показателей:

$$\text{ВЫРУЧКА} = L \times C \times P \times Q,$$

**L (Leads)** — количество потенциальных клиентов (лидов);

**C (Conversion)** — конверсия, коэффициент, с которым лиды превращаются в купивших;

**P (Price)** — средний чек, сколько клиент платит за одну покупку;

**Q (Quantity)** — количество сделок, которые клиент совершает за конкретный период времени (месяц, год).

Благодаря этим четырем показателям можно оптимизировать финансы вашей компании.

**Рассмотрим пример:** магазин, в который каждый месяц заходят 1000 человек ( $L = 1000$ ). Каждый десятый зашедший человек совершает покупку ( $C = 0,1$ ). Средний чек составляет 10 рублей ( $P = 10$ ). И в среднем один клиент делает за месяц одну покупку ( $Q = 1$ ).

Тогда  $1000 \times 0,1 \times 10 \times 1 = 1000$  руб.

Из формулы видно, что ваша месячная выручка составляет в среднем 1000 рублей.

Теперь попробуем увеличить месячный оборот вашего магазина в два раза. Сделать это можно как минимум четырьмя способами — путем повышения одного показателя из формулы. Этот линейный подход к росту продаж очень распространен, и сейчас мы посмотрим, в чем его преимущества и недостатки.

### **СПОСОБ 1. УВЕЛИЧИТЬ В ДВА РАЗА КОЛИЧЕСТВО ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ (I)**

Вместо 1000 человек зазывать в ваш магазин 2000. Это проверенный, привычный и типовой для России метод. Количество инструментов для решения этой задачи исчисляется сотнями. Минус этого метода — цена самого клиента. В условиях конкурентной борьбы каждый новый потенциальный клиент стоит дороже предыдущего. На рынках бытовой техники, монтажа пластиковых окон или в ресторанном бизнесе стоимость привлечения клиента часто превышает выручку! Например, стоимость привлечения клиента фирмой — установщиком кондиционеров доходит до двукратной стоимости такой работы! В общем, способ рабочий, но дорогостоящий.

### **СПОСОБ 2. УВЕЛИЧИТЬ В ДВА РАЗА КОНВЕРСИЮ (C)**

Например, можно так оптимизировать работу ваших продавцов или сайта, чтобы в купившего конвертировался не каждый десятый, а каждый пятый. Это тоже понятный и адекватный способ. Минус заключается в том, что оптимизация конверсии — кропотливое занятие. И если стартап наращивает конверсию быстро, то для устойчивого бизнеса это тяжелая задача. Если ваша конверсия составляет 1%, то прибавить к ней еще один и сделать конверсию 2% очень легко, но если ваша конверсия, скажем, 20%, то 21-й дастся вам с куда большим трудом.

### **СПОСОБ 3. УВЕЛИЧИТЬ В ДВА РАЗА СРЕДНИЙ ЧЕК (P)**

Средний чек наращивают двумя способами: кросселом (cross sell) и апселом (up sell). Кроссел — увеличение глубины чека. Клиент пришел за одним товаром, а уходит с двумя. Апсел — увеличение стоимости одного товара в корзине. Человек пришел за телефоном на 32 Гб, а ушел с телефоном на 64 Гб. Статистика здесь на стороне апсела, потому что традиционно считается, что продавать более дорогие продукты экономически целесообразнее, чем продавать два товара вместо одного.

Повышение среднего чека — работающий, но непростой метод. Минус его заключается в необходимости серьезно обучать продавцов и привлекать во внимание снижающуюся покупательскую способность. Люди тратят меньше денег и переключаются на дешевые функциональные решения. Этот метод работает на узкой целевой аудитории, для которой цена не так важна.

### **СПОСОБ 4. УВЕЛИЧИТЬ КОЛИЧЕСТВО СДЕЛОК С ОДНИМ КЛИЕНТОМ ЗА МЕСЯЦ (Q)**

Сделать так можно. Но часто это дорогое мероприятие. Возьмем, к примеру, розничный магазин. Тут увеличение Q сопряжено с серьезным расширением ассортиментной матрицы, которое влечет за собой дополнительные издержки по логистике и хранению. Еще один способ нарастить Q — переобучение

потребителя. По этому пути пошла компания Procter & Gamble с линейкой Pantene (помните классический пример «нанести — смыть — повторить» вместо простого «нанести — смыть»). Но редкий бизнес готов серьезно переобучать клиентов, и не всякая компания настолько крепко лидирует на рынке, что не боится делать это под угрозой потери части потребителей.

#### **СПОСОБ 5. РАБОТАТЬ ПО ВСЕМ НАПРАВЛЕНИЯМ**

Из этой же формулы  $L \times C \times P \times Q$  следует и пятый способ, который заключается в том, чтобы поработать с четырьмя переменными одновременно. Часто в книгах, повседневной жизни или на бизнес-тренингах фигурирует обратная мысль — важно фокусироваться, выбрать одну зону для улучшения. В маркетинге это правило работает иначе. Маркетинг — сложносочиненная функция, в которой чем над большим количеством параметров идет работа, тем лучше результат. Для иллюстрации пятого способа вернемся в ваш магазин из примера и попробуем увеличить месячную выручку за счет увеличения каждого из показателей на 20%.

Раньше к нам приходили 1000 человек, а теперь  $L = 1200$ .

Конверсия в примере 0,1, а теперь  $C = 0,12$ .

Раньше средний чек был 10 рублей, а теперь  $P = 12$ .

Раньше один покупатель покупал один раз в месяц, а теперь  $Q = 1,2$  раза (пять покупателей делают шесть покупок).

Тогда:

$$1200 \times 0,12 \times 12 \times 1,2 = 2073,6.$$

Более чем двукратный рост выручки! Увеличив каждый из параметров на 20%, получаем мультипликативный эффект. Конечно, на старых рынках возникают ограничения по росту параметров (у компании 100 потенциальных клиентов и 101-й появится нескоро), но это означает больший рост оставшихся параметров. Вывод: лучше работать не над одним показателем, а над комплексом показателей.

О том, как это сделать, поговорим дальше.

#### **ПОЧЕМУ ЭТУ ФОРМУЛУ ИСПОЛЬЗУЮТ НЕ ВСЕ?**

Несмотря на универсальность и очевидную простоту, формула выручки используется только в 5% российских компаний. Проблема в том, что в сознании некоторых предпринимателей и руководителей ключевых подразделений финансовые показатели из формулы существуют как бы по отдельности и не связаны внутри одной организации. За них отвечают несмежные отделы: за лидогенерацию — маркетингологи, а за конверсию, средний чек и количество продаж — продавцы и менеджеры по работе с ключевыми клиентами.





Если вернуться к нашей карте путешествия потребителя, то станет понятно, что компоненты этой формулы перекладываются именно на него.

«Первичное осмысление» и «активная оценка» — это этапы, в рамках которых, по сути, генерируются лиды. Коэффициент, с которым потенциальный клиент идет между точками контакта к этапу «сделки» — это конверсия. На этапе «сделки» величина покупки — это средний чек. А «пользовательский опыт», «триггер» и «лояльность» отвечают за количество сделок с одним клиентом.

Таким образом, путешествие потребителя и финансовые показатели тесно связаны между собой. Далее разберем каждый из этапов потребительского путешествия и посмотрим, как и на какой компонент формулы выручки он влияет.

---

## Итоги главы

1. Клиенты не принимают решение о покупке мгновенно. Процесс принятия ими такого решения похож на путешествие, имеющее этапы, остановки, преграды и стимулы.
2. В этом путешествии можно — в идеальном случае — выделить шесть этапов.
3. Каждый этап имеет свои законы и правила, соблюдение которых позволяет не терять клиентов.
4. В зависимости от обстоятельств у одного и того же клиента может быть несколько JTBD, которые стоит изучать вместо сегментов целевой аудитории.
5. Каждый JTBD требует, чтобы точки контакта, из которых состоит путешествие, помогали клиенту сделать правильный выбор.
6. Управление путешествием потребителя — не просто модная забава, а работа, имеющая понятное финансовое выражение, поскольку оно позволяет влиять на базовые характеристики финансовой модели компании.

---

## Практические задания:

1. Попробуйте представить возможные точки контакта вашей компании с клиентом на всех упомянутых выше этапах путешествия.
2. Попробуйте с помощью нашей инструкции рассчитать ваши JTBD (инструкция по QR-коду).
3. Оцените, как каждая точка контакта должна адаптироваться под нужды конкретного JTBD.



## ГЛАВА 2

# ПЕРВИЧНОЕ ОСМЫСЛЕНИЕ. СУТЬ ЭТАПА

### ЗАДАЧИ ЭТАПА:

- Понять «профиль» самого клиента и того места, где он впервые начинает поиск информации о способах решения волнующей его проблемы.
- Понять, чем ваш продукт может его заинтересовать, и суметь оперативно преподнести информацию об этом клиенту с тем, чтобы он согласился дать нам чуть больше своего времени и присмотрелся к нам получше.
- Перевести клиента на этап активной оценки после «первого знакомства».

Перед вашим, пока еще потенциальным клиентом, впервые возникает задача, требующая принятия некоего решения. Представим себе голодного человека, который собирается пообедать. Вначале он обдумывает варианты удовлетворения своей потребности. Предположим, что наш герой хорошо разбирается в кухнях разных стран и мысленно сравнивает грузинскую, итальянскую и тайскую. Вдруг герой вспоминает, что придерживается диеты, и понимает: от хачапури по-аджарски придется отказаться. Потом просматривает ежедневник и видит, что на время обеда у него назначена деловая встреча, а значит, нужно выбрать тихое и спокойное место. На этой встрече будут обсуждаться важные вопросы, и лучше, если обед пройдет без лишних глаз и ушей. В итоге у нашего потенциального гостя формируется вот такой, пока мысленный список критериев, предъявляемых потенциальному месту для обеда:

- тихое место;
- низкокалорийная кухня;
- интерьер, подходящий для деловой встречи.

Таким образом, на этапе первичного осмысления человек формирует для себя набор критериев, по которым проводится дальнейший сравнительный анализ и делается окончательный выбор в пользу того или иного варианта. И наша задача заключается в том, чтобы правильно понять и оценить эти варианты и сделать так, чтобы клиент перешел уже на этап активной оценки.

Можно сформулировать некую **полную формулу осмысления: переход на этап оценки = определение целевых Jobs To Be Done + определение корректных каналов + быстрая и четкая коммуникация + захват контактных данных.**

## 2.1. Быть там, где ваша целевая аудитория

После определения целевых для компании JTBD настало время через исследования, собственный опыт, анализ и здравый смысл определить источники информации, в которых клиент ищет варианты решения задачи. Например, как человек выбирает ресторан? Он может следовать советам коллег по работе, опираться на свой прошлый опыт или пользоваться такими приложениями, как «Афиша-рестораны», TripAdvisor и др.

Сделать это очень важно: если о нас никто не знает, то вероятность того, что к нам придут, крайне мала. Остается надеяться только на то, что однажды, когда человек пойдет по улице, начнется проливной дождь, он увидит именно наш ресторан, забежит переждать непогоду, и ему приглянется заведение.

Подскажем три простых способа найти такие источники:

1. Спросить клиентов напрямую или отследить источники их перехода на наш сайт в «Яндекс.Метрике» и подобных сервисах.
2. Зайти на SimilarWeb.com — сервис, предоставляющий доступ к веб-аналитике сайтов, ввести сайты ключевых конкурентов и в разделе Also Visited Websites (похожие посещаемые сайты) посмотреть, на каких еще сайтах бывают их клиенты.
3. Опросить лояльных вашему заведению клиентов о том, кто является в их случае ЛВР (лицами, влияющими на решения) или каким источникам информации они доверяют. Так возможность охватить на этом этапе нужную нам аудиторию значительно возрастет (табл. 2).

Таблица 2

### ИНСТРУМЕНТЫ ОХВАТА

#### Онлайн

#### Офлайн

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Социальные сети (паблики в соцсетях, товары), фото-блоги (Instagram, Pinterest) и видео-сервисы (YouTube), блоги и издательские платформы (Яндекс.Дзен, ЖЖ) | Реклама на ТВ   |
| 2 | Таргетированная реклама в соцсетях (таргеты промопостов в «Ленте», «Карусели», Canvas)  | Реклама на радио  |
| 3 | Блогеры (фото-, видео-, журналы)  | Наружная реклама (баннеры, вывести, панели на остановках), реклама на транспорте              |
| 4 | Рекламные биржи (Sociate, Plibber)  | Реклама на местах продаж (POS витрины, промоупаковки, мерчандайзинг, промозоны, консультанты) |
| 5 | Рекламные медийные сети (медийная сеть Яндекс, Google AdWords и др.)  | Стимулирование продаж на b2c (акции, розыгрыши, сэмплинг)                                     |

**ИНСТРУМЕНТЫ ОХВАТА****Онлайн****Офлайн**

|    |   |  |
|----|---|--|
| 6  | Рекламные сети онлайн-издательств (Lenta.ru, Афиша, Live Journal, bank.ru, lifehacker.ru, auto2.ru и пр.) | Стимулирование сбытовой сети (дистрибьюторов)                                |
| 7  | Контекстная реклама (Поиск Яндекс, Google AdWords)  | Вирусный маркетинг   |
| 8  | Нативная реклама (Relap)  | Событийный маркетинг (флешмобы, праздники, дни открытых дверей, спонсорство) |
| 9  | Агрегаторы партнерских программ (CPA-сети AdmitAd, Ad1 и др.)   | PR, взаимодействие со СМИ  |
| 10 | Каталоги, сайты-отзовики, онлайн-рейтинги   | Реклама в транспорте   |
| 11 | Контекстная реклама   | Реклама в общественных местах (кинотеатрах)                                  |
| 12 | Онлайн-СМИ, новостные агрегаторы  | Партнерский маркетинг (кросс-промо, реклама)                                 |
| 13 | SEO (блог на сайте)   |  |
| 14 | Геолокационные сервисы (2gjs, Яндекс.Карты)   |  |

**«НЕКЛИЕНТЫ» — ТОЖЕ КЛИЕНТЫ**

Потенциальных, пока еще, клиентов можно условно разделить на четыре класса: собственно, потенциальные клиенты, «неклиенты первого уровня» и «неклиенты второго уровня», а также «неизученный спрос».

Что же за зверь такой эти неклиенты? Рассмотрим их типы на примере с рестораном.

Неклиенты первого уровня — люди, которые используют ваши продукты и услуги, но в любой момент готовы от них отказаться. Для них поход в ресторан сродни маленькому событию в жизни. Как правило, они приносят на работу еду из дома, а в ресторанах обедают иногда, за компанию. Опрос таких неклиентов даст нам возможность понять, что в конечном счете может стимулировать их лояльность. При рассмотрении неклиентов первого уровня часто возникает вопрос, можно ли отнести к ним тех, кто обедает еще и в других ресторанах. Это не совсем корректно, поскольку рестораны составляют одну так называемую стратегическую группу, а значит каждый, кто обедает в ресторане, формально является нашим потенциальным клиентом. В то же время иногда можно выделять внутри ресторанов стратегические группы разных ценовых уровней или видов кухни. Тогда, если у нас, например, среднеценовой ресторан итальянской кухни или эконом-производитель горнодобывающего оборудования, то премиальный

ресторан, ресторан узбекской кухни, или, скажем, эконо-производитель экскаваторов могут быть рассмотрены в качестве других стратегических групп.

Неклиенты второго уровня — люди, которые принципиально отказались от использования вашей продукции или услуг. Они обедают на работе, заказывая готовую еду в офис. Опрос неклиентов объяснит вам, на основании чего они сделали выбор в пользу заказа готовой еды, вместо того чтобы прийти к вам в ресторан. Вы сможете понять, какие факторы это определяют и как можно извлечь из них выгоду. На своих семинарах автор этой классификации, профессор Ким (тот самый, кто придумал стратегию «Голубого океана»), приводит следующий пример: сеть недорогих, но качественных мини-отелей в Сеуле задалась вопросом, как им привлечь более платежеспособную аудиторию постояльцев-бизнесменов. Несмотря на сильную занятость и фактическое отсутствие у бизнесменов возможности пользоваться привилегиями пятизвездочных отелей (спа, массаж, сауна и т. п.), такие клиенты все равно предпочитали для своих командировок дорогостоящие варианты. Опросив таких клиентов, сеть мини-гостиниц выяснила, что главным фактором выбора отеля для них являлся здоровый сон, ассоциировавшийся с дорогостоящими ортопедическими матрасами. Что сделала сеть хостелов? Вложила деньги в закупку самых дорогих и современных ортопедических матрасов, начав позиционировать себя как 5-звездочный сон по цене 3-звездочного отеля. Тем самым компания обнаружила источник преимущества другой стратегической группы и отняла его вместе с частью клиентов.

**Неизученный спрос** — люди, которые, может быть, едят в ресторанах, а может, нет. Это связано с тем, что их ключевая потребность состоит не в изысканной кухне. Например, им нужно провести совещание или деловую встречу. Вы должны думать о том, как удовлетворить потребность людей, которые ходят в рестораны не для того, чтобы есть. Отличным наглядным примером здесь является сеть кофеен «Кофемания». Традиционно много усилий и времени в сети тратится на приобретение популярности среди деловой или околоделовой публики. Это отражается и в меню, и в рассадке. Большая часть столиков в «Кофемании» нацелена на приватный разговор. Это место, куда приходят не есть, а решать деловые вопросы, а заодно перекусить.

## 2.2. Четко рассказывайте о том, что вы делаете

Быть везде и сразу — это половина дела. Вторая его половина состоит в том, чтобы научиться правильно себя преподносить. Это гораздо сложнее, потому что с точки зрения хронологии этап первичного осмысления — очень быстрый

этап. В его рамках человек за минуту решает, заслуживает ли тот или иной вариант его внимания, делает это не задумываясь или, как говорит нобелевский лауреат по экономике Даниэль Каннеман, «на автопилоте».

«Автопилот» — это мыслительный процесс, который мгновенно принимает решения в знакомых условиях. Когда условия стремительно меняются, то включается структура «живого пилота», и человек начинает принимать решения несколько медленнее. Например, он постоянно обедал в кафе своего офисного здания. Он пришел туда сегодня, но увидел начавшийся ремонт. В это кафе человек отправился на «автопилоте», ему не требовалось ничего, чтобы принять решение, так как оно было для него лучшим выбором по совокупности факторов. Видя, что кафе закрыто, человек на некоторое время впадает в ступор. Вместо «автопилота» включается «живой пилот», который начинает продумывать альтернативу.

Представим, что человек открывает приложение «Афиша-рестораны» и вводит необходимые ему критерии: средний чек, вид, кухня и адрес заведения. Приложение показывает ему десять ресторанов, отвечающих всем запросам. Человек бегло просматривает описание, фотографии и рейтинг. Если ему что-то нравится, он отмечает приглянувшиеся варианты и двигается с ними дальше — на этап активной оценки.

Но вы-то сами пока находитесь на этапе первичного осмысления. Ваша задача — понять, как заставить клиента перейти с вами на этап активной оценки, то есть сделать так, чтобы он позволил вам подробнее о себе рассказать. Достигается это несколькими способами.

#### **СПОСОБ 1. СЛЕДОВАТЬ ПРАВИЛУ СЕМАНТИЧЕСКОГО СОВПАДЕНИЯ**

Допустим, вы хотите пообедать в японском ресторане, в котором нет японского интерьера. Японскую кухню вы любите, а дубовые столы, пластмассовые ветки сакуры и оранжевый цвет — нет. Вы заходите в «Яндекс» и вводите в поисковой строке «японский ресторан с современным интерьером». Представим, что на свой запрос вы получаете как контекстную рекламу (платные объявления), так и органическую выдачу. Видны заголовки рекламы трех сайтов: «ресторан японской кухни», «ресторан актуальной японской кухни» и «ресторан японской кухни с современным интерьером».

Закономерности в изучении поведения потребителя говорят: чем ближе формулировка того, что человек видит в описании про нас к тому, как он себе это представляет и формулирует запрос, тем выше вероятность того, что человек перейдет по объявлению, похожему на его запрос в типической ситуации. Выбор объявления с заголовком «ресторан японской кухни с современным интерьером» будет выше, чем у других.

## **СПОСОБ 2. WORDSTAT.YANDEX.RU**

Третий способ понять, как вам лучше себя представить и что о себе говорить, — воспользоваться сервисом [wordstat.yandex.ru](http://wordstat.yandex.ru). Проанализировав с его помощью, как пользователи ищут для себя продукт или услугу, вы можете узнать, в чем вообще нуждаются люди и как вы можете им помочь.

Давайте представим, что у вас есть ресторан «Счастливая поварешка». Вы заходите в Wordstat и смотрите, как и под каким углом люди ищут ваше заведение. Если довольно частым запросом является «счастливая поварешка самые вкусные блюда», то вы понимаете, что вам нужно разместить на своей главной странице чуть больше информации об этом. Кроме того, Wordstat помогает найти блюда, которыми люди чаще всего интересуются. Например, в строке поиска наберите «где в Москве самый вкусный “Цезарь”» или «где в Москве самый вкусный стейк». Вы можете подставлять любые блюда и смотреть, какие из них являются реперными и самыми популярными. Если вы очень гордитесь вашей перловой кашей, но всего три человека за год интересовались тем, «где в Москве самая вкусная перловая каша», то, при всем уважении, перловая каша — не самое лучшее блюдо для продвижения и упоминания. И, напротив, даже если ваш повар готовит не самый лучший стейк в городе, а люди часто ищут именно его, то вам все-таки стоит сделать акцент на том, что стейк вполне неплох. Обратите внимание: речь идет именно об этапе первичного осмысления. Если привлеченные информацией о стейке клиенты на более поздних этапах путешествия попробуют его и поймут, что он действительно так себе, то их взаимодействие с нами, несомненно, закончится. Однако с позиции первичного узнавания говорить о стейке необходимо. Вспомните, например, как во время «бургерного бума» все без исключения заведения добавляли бургеры в меню.

Приведу пример из личной практики. В одном из городов Поволжья я столкнулся с заказчиком, который продавал канцелярские папки. В начале нашей совместной работы он пожаловался, что его наружная реклама плохо работает. Заказчик не измерял эффективность этой рекламы, а сразу обратился к самому тексту объявления. Он содержал такой призыв к действию: «САМЫЙ ШИРОКИЙ ВЫБОР КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ В ГОРОДЕ N». Я отметил, что такое предложение мало кого заинтересует и что с помощью канцелярских товаров надо предложить именно решение какой-то конкретной проблемы. Здесь вступает в силу знаменитый принцип: «никто не покупает дрели, все покупают дырки в стенах». Позволю себе его расширить: никто не покупает дырки, все покупают итоговый результат — картину на стене.



Когда мы в Wordstat выделили семантику поисковых запросов по офисным канцелярским папкам, то увидели, что запросы, в которых использование папок приравнивается к порядку в документации, — самые популярные. Стало понятно: порядок в данном случае и есть та самая «картина на стене». Мы изменили логику в коммуникации и начали продавать папки с позиции: «С помощью наших папок, ручек, тетрадок и других канцелярских товаров вы наведете порядок в деловой документации».

Из этого кейса можно сделать важный вывод: реклама — это классический инструмент работы с клиентом на этапе первичного осмысления. Но даже если реклама необычна, размещена в идеальном людном месте и имеет великолепный дизайн, но при этом сам текст составлен неверно, то она не будет работать. В этот момент путешествие потребителя заканчивается. Человек говорит: «Нет, это не то, что я искал».

### 2.3. Отбирайте контактные данные

На этапе первичного осмысления важно отбирать контактные данные. Многие предприниматели вкладываются в точки контакта на этапе первичного осмысления и сразу ждут продаж. Из схемы карты путешествия потребителя наглядно видно, что такое предположение глубоко ошибочно. Недостаточно просто рассказать клиенту о вас. Разумеется, найдутся те, кому хватит и этого — например, люди, у которых болел зуб, и тут по радио они услышали рекламу вашей зубной клиники. Но процент таких «счастливых» совпадений ничтожно мал в сравнении с количеством потенциальных клиентов, узнавших про вас, но пока еще раздумывающих над покупкой.

Узнавшие о вас клиенты могли или не найти всей интересующей их информации (в таком случае они застревают на этапе первичного осмысления), или уйти «еще походить подумать» (то есть формально перешли на этап оценки, но вы потеряли возможность активно на них влиять). Чтобы помочь клиенту принять правильное решение на более поздних этапах путешествия, вы должны «взять его за руку» и провести через все необходимые точки контакта, подробно раскрывающие ваше преимущество в сравнении с конкурентами. А для этого вам необходимы его контактные данные — ФИО, номер телефона, адрес электронной почты, id в соцсетях или хотя бы некоторые из этих данных.

Поэтому на этапе первичного осмысления за охватом обязательно должны следовать инструменты захвата, то есть отбора контактных данных. Захват бывает двух видов: явный и скрытый.

## ЯВНЫЙ ЗАХВАТ

Явный захват вы можете наблюдать на сайтах инфобизнесменов. «Оставь мне свои контактные данные, я пришлю тебе книгу “Три способа стать гением за 30 минут”, “Никто не верил, что я смогу, а я смог”, “Секреты моего успеха, не считая богатого папы”, “Как работать 30 минут в год и стать миллиардером”».

Итак, человек оставляет вам контактные данные, а вы ему что-то за это дадите. Зачем это надо? Давайте представим интернет-магазин, который закупает контекстную рекламу. По ней в этот магазин пришли десять человек. Один купил, а девять просто ушли, не оставив своих контактных данных. Получается, что за их переход мы заплатили, но ничего о них не знаем. Неинтересная сделка.

Гораздо интереснее, если десять клиентов пришли, один купил, а девять не купили, но при этом четверо из них оставили свои контактные данные в обмен на вашу полезную e-mail-рассылку. И вы теперь к этим четверым имеете возможность регулярно обращаться с вашим контентом, и рано или поздно они про нас вспомнят и купят. То есть раньше вы за одну сумму получали одного купившего и девять ушедших, а теперь получаете не только одного купившего, пятерых ушедших, но и четверых потенциальных клиентов, оставивших вам свои контактные данные (табл. 3).

## НЕЯВНЫЙ ЗАХВАТ

В свою очередь, неявный захват не позволяет вам получить контактные данные клиента, но позволяет «запомнить» его и в дальнейшем напоминать ему о вас. Существует много механизмов неявного захвата, но самый известный из них — ретаргетинг. Если совсем кратко, ретаргетинг — это когда вы запоминаете факт посещения клиентом вашего сайта и на этом основании в дальнейшем предъявляете ему рекламу. Можно показать рекламу только людям с определенным номером телефона, только людям, которые посетили не менее пяти страниц и т.д.

В целом, ретаргетинг работает очень просто. Давайте представим, что некий интернет-магазин торгует большим количеством Stock keeping unit (SKU)<sup>3</sup>. Например, в ассортименте есть телефоны и стиральные машины. Вы пришли к ним на главную страницу сайта, на ней стоит кусочек кода — маркер ретаргетинга, который вас запомнил, и благодаря которому вы попали в базу ретаргетинга «Люди, посетившие главную страницу сайта». Теперь в социальных сетях и поисковиках вам будут показывать рекламные объявления с новинками.

---

<sup>3</sup> Идентификатор товарной позиции, единица учета запасов, складской номер, используемый в торговле для отслеживания статистики по реализованным товарам/услугам. — *Прим. ред.*

## ИНСТРУМЕНТЫ ЗАХВАТА      ЖАНР

| Онлайн  |   |
|---|---|
| Прямой захват   |   |
| 1. Виджеты сайта (Bitrix24, AmoCRM, Carrot Quest, MailChimp, GetResponse) | CRM-форма на сайте / рорип (функционал: оставить заявку или получить лидмагнит)   |
|   | Обратный звонок (заказать)  |
|   | Форма обратной связи  |
|   | Анкета, тест, интерактивный слайдер (рорип или слайдер с выбором-анкетированием с последующей отправкой на почту; онлайн-тест с последующей отправкой на почту) |
|   | Чат — автосообщения и кастомные сообщения от оператора [интеграция с системами Service Desk или CRM. ERP]   |
|   | Коллтрекинг   |
|   | Формы подписки (рорип с предложением подписки на новости или блог)  |
|   | Форма с ссылками на соцсети (рорип с предложением подписаться на соцсети)   |
|   | Динамический контент  |
|   | Рекламный динамический контент  |
|   | Обратный отсчет Mega Timer, Hurrify (рорип с таймером обратного отсчета — получить на почту скидку)   |
|   | Форма с стимулированием к первой покупке (рорип со скидкой на первый заказ)   |
|   | Веб-пуш уведомления (подписка) на сайте   |
|   | Соц. доказательство Proof, SocProofy (всплывающие уведомления — просматривают прямо сейчас, подписались на рассылку, оплатили подписку)                         |
|   | Лайки от пользователей к товару   |
|   | Дефицит (указание сколько осталось)   |
|   | Напоминание о незавершенной покупке   |
|   | Парсинг данных (CarrotQuest, Crazyegg.com)  |
| 2. SEO-оптимизация  | Внедрение в статьи продающих блоков (ссылка в статьях блога на продукты и услуги)   |
|   | Формы захвата и подписки на блог (рекомендации статей блога с подпиской внутри статьи)  |
| 3. Вишлисты   | Добавьте в вишлист и узнавайте о скидках на этот товар  |
| 4. Social Ad  | Формы захвата / регистрации / получение лидмагнита  |
|   | Анкета  |

## ИНСТРУМЕНТЫ ЗАХВАТА      ЖАНР

| Неявный захват  |  |
|---|--|
| 1. Ремаркетинг  | Пиксель ремаркетинга (Google Adwords, Яндекс.Директ, Vkonlakte, Facebook)  |
|   | Загрузка баз номеров или e-mail  |
|   | Индивидуальные сценарии (те, кто определенным образом взаимодействовал с контентом в соцсетях (смотрел видео, залайкал пост) или просматривал определенные страницы на сайте (динамический ретаргетинг)) |
| 2. Боты в мессенджерах (criatfuel, manybot)   | Оформление заказа  |
|   | FAQ (ответы на анкету)   |
|   | Подписка на новости (telegram)   |
|   | Анкетирование и опросы, голосования  |
| 3. Системы интернет-маркетинговой аналитики   | Метрики и аналитики Яндекс.Метрика. Google Analytics (настройка целей, отчетов, сквозной аналитики)  |
|   | Сторонние сервисы, анализирующие источники трафика (SimilarWeb)  |
| 4. Сквозная аналитика   | Сквозная аналитика RoistaT., Google Analytics  |
|   | Подменные номера (онлайн и офлайн)   |
|   | Пиксель конверсии (социальные сети, контекстная реклама)   |
| 5. Social Ad  | Canvas   |
|   | ТГБ на вступление  |
| Офлайн  |  |
| 1. Подменные номера в рекламе   | ТВ, радио, наружная реклама, POS   |
| 2. Промокод в рекламе   |  |
| 3. Специальная ссылка в рекламе   |  |
| 4. Стимулирование продаж на b2c (акции, розыгрыш, сэмплинг) — сбор контактов, анкетирование                     |  |
| 5. Директ-маркетинг, личные продажи   |  |
| 6. Событийный маркетинг (флешмобы, праздники, дни открытых дверей, спонсорство) — сбор контактов, анкетирование |  |

Но допустим, что вы увидели рекламу смартфонов. Открыли страницу конкретного аппарата (карточку товара), на ней тоже отдельно стоит маркер ретаргетинга, который вас запомнил. Так вы попали в базу «людей, посмотревших страницу со смартфоном X». Предположим, вы ничего не купили и ушли. Интернет-магазин может теперь показывать вам рекламу этой модели, когда

цена на нее снизится. Через два месяца, когда у магазина начнется сезонная акция на эту модель, возникнет возможность не выбрасывать рекламные бюджеты на ветер, показывая объявление всем подряд. Можно будет прицельно показать рекламу тем, кто смартфоном интересовался по старой цене, но тогда не купил. Согласитесь, ожидаемые затраты на сделку будут ощутимо ниже.

У неявного захвата есть масса других возможностей. Можно делать ретаргетинг по номеру телефона. Если номер телефона, указанный у вас на визитке, совпадает с тем, что вы указали при авторизации в соцсети, то я могу вам показать по нему рекламу в Facebook. Это очень удобно для тех, кто работает с потенциальными клиентами на выставках или во время семинаров и мастер-классов. Аналогичная схема работает и для адресов электронных почтовых ящиков.

Можно использовать ретаргетинг на основании поведения. Например, показывать рекламу тем людям, у которых скоро день рождения и они вчера в группе наших конкурентов во «ВКонтакте» оставили отметку «Мне нравится». С помощью ретаргетинговых машин можно задавать сколь угодно специфические и сложные критерии, а также находить сколь угодно узкую аудиторию и к ней обращаться.

Важное правило: **если инструменты охвата не приводят к захвату, такие инструменты необходимо либо убрать, либо изменить**. Надо четко понимать, что в охвате самом по себе нет никакой пользы, если он не позволяет вам захватывать контактные данные. Можно сделать так, чтобы вас все знали и любили. Но зачем? Вы хотите, чтобы эта лояльность выражалась в большем числе потенциальных клиентов, более частых покупках, большем среднем чеке. Отсюда мысль: если вы приехали, скажем, на выставку, встали там со стендом и ждете визиток и деловых контактов, то не тратьте свое время зря, уезжайте с этой выставки. Стенд стоит очень дорого. И каждый день на выставке, без четкой стратегии отбора всех контактных данных каждого, кто мимо стенда прошел, — непозволительное расточительство. Если вы повесили наружную рекламу и не можете отследить, какой именно баннер «зацепил» клиента, то надо снимать эти щиты, потому что без захвата вы никогда не поймете, стоит ли в дальнейшем инвестировать в этот инструмент или лучше отказаться от него (рис. 6).

---

## Итоги главы

1. Этап первичного осмысления предполагает, что клиент еще не знает о нашем продукте или услуге, равно как и о вариантах решения своей проблемы.
2. Он начинает искать решение своей проблемы, и наша задача — появиться там, где он ищет это решение.

| Наш JTBD | Как они ищут информацию?<br>(3-5 каналов) | Как нам говорить о себе? | Как будем их захватывать?<br>(3-5 идей) |
|----------|---|--------------------------|---|
| 1        |   |                          |   |
| 2        |   |                          |   |
| 3        |   |                          |   |

Рис. 6

3. Для этого можно воспользоваться специализированными сервисами и опросами как клиентов, так и неклиентов трех видов.
4. На данном этапе в сознании человека работают быстрые мыслительные процессы, а потому мы должны в кратчайшие сроки дать человеку понять, что именно может решить его проблему.
5. Для этого необходимо изучать речевые обороты, которые использует клиент, и оттачивать искусство копирайтинга.
6. Для того чтобы перевести клиента на следующий этап, нам необходимо иметь возможность обращаться к нему в дальнейшем, особенно если он пока не готов ничего у нас купить. В этом помогает использование разнообразных механизмов явного и неявного захвата.