

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ЗАНЯТИЕ 4

Тема 4 «Окружение проекта: потребители и конечные пользователи»

В рамках данной темы рассматриваются следующие вопросы:

1. Концепции сегментирования клиентов («Целевая аудитория» и «JTDB»)
2. Континуум принятия решения о покупке клиентом
3. Практические аспекты взаимодействия с клиентами по точкам контакта

Освоив данную тему, слушатель будет знать:

- Что такое поведение потребителей, чем оно может быть детерминировано и как на него необходимо реагировать с точки зрения представителей проектной группы
- Что такое сегментация рынка, а также содержание ключевых концепций сегментации клиентов
- Через какие этапы проходит каждый потребитель на пути к удовлетворению своей потребности и с какими проблемами сталкивается
- Практические аспекты процесса взаимодействия с потребителями результатов проекта в соответствии с логикой инструмента Customer Journey Map

1 Концепции сегментирования клиентов («Целевая аудитория» и «JTBD»)

Вопрос взаимодействия с потребителями крайне важен, поскольку именно для конкретных групп людей мы предлагаем результаты проектной деятельности. В зависимости от конкретного рынка (потребительский/корпоративный) и рыночной ситуации мы можем использовать различные методы к процессу выстраивания коммуникационных политик. Тем не менее, для того, чтобы лучше взаимодействовать с потенциальными клиентами нам необходимо лучше изучить наш рынок в части потребительского поведения и предпочтений.

Вопрос более эффективного взаимодействия с потребителем в связи с его поведением – традиционное предметное поле маркетинг менеджмента, где в полную силу вступают вопросы психологии поведения человека. В нашем курсе, посвященном базовым вопросам управления проектами, мы рассмотрим этот вопрос исключительно на фундаментальном уровне.

Человеческое поведение – потенциальная и выраженная способность людей или групп людей реагировать на внутренние и внешние раздражители на протяжении всей жизни.

Поведение потребителей – деятельность человека, непосредственно вовлеченная в обретение, потребление и избавление от продуктов и услуг, включая процессы принятия решений, которые предшествуют этим действиям и следуют за ними.

Сегментация рынка на данный момент является неоспоримым стандартом в деле совершенствования работы с потребительским окружением проекта.

Что же такое сегментация?

Сегментация – это процесс деления рынка на устойчивые группы потребителей со сходными потребностями.

Сегмент – четко идентифицированная (по конкретному признаку) группа потребителей внутри рынка.

Рассматривая вопрос коммуникационных политик мы остановимся на варианте рассмотрения четырех критериев сегментирования.

Критерии сегментирования

1. **Демографические** – пол, возраст, семья, уровень дохода, профессия, образование, религия, нация
2. **Психографические** – тип личности, образ жизни, стиль жизни
3. **Поведенческие** – выгоды, лояльность, потребление, повод и готовность к покупке
4. **Географические** – регион, плотность населения, численность населения, климат

После того как мы изучили базовую информацию относительно вопроса сегментирования, мы можем приступать к рассмотрению двух наиболее популярных и влиятельных концепций сегментирования.

Концепция «Целевая аудитория»

В соответствии с данной концепцией, получившей невероятную популярность, необходимо проводить поиск и сегментацию аудиторий в устойчивые целевые группы, объединенные по различным критериям. Считается, что такая группа с большей вероятностью заинтересуется вашим рыночным предложением.

Развитие данной концепции необходимо, в обязательном порядке, связывать в колоссальным влиянием психологической парадигмы на общественные науки в середине 70х годов XX века. Так, принцип типирования был успешно перенесен в маркетинг менеджмент как концепция «Целевая аудитория».

Преимущества концепции «Целевая аудитория»:

- не требует высокой культуры сбора данных;
- идеально подходит для стартапов и команд с недостаточно высокой квалификацией в части количественных методов исследования;
- может являться одним из аргументов в пользу решения по конкретной группе аудитории при работе бизнеса в обществе с четкими социальными «ролями» по различным соц-дем признакам (пол, возраст, статус, достаток).

Недостатки концепции «Целевая аудитория»:

- портреты целевых аудиторий могут не приводить к ожидаемым результатам коммуникационной кампании;
- неточность при условии: высокой конкуренции, сложных социальных связей, высокого уровня «потребительской грамотности»;
- демонстрирует слабую практическую пользу при работе бизнеса в обществе с размытыми социальными «ролями» по различным соц-дем признакам (пол, возраст, статус, достаток).

Таким образом, хотим мы того или нет, концепция «Целевая аудитория», при недостаточной проработанности и в отсутствии использования инструментов интернет-маркетинга, может приводить к ситуации банальной стереотипизации поведения отдельных потребительских групп. Тем более, что сейчас все чаще слышны призывы отказаться от социально-демографического критерия, который создает карикатуры на наших потребителей.

Главная проблема – отсутствие подтверждение того поведения, которого мы ожидали для конкретной целевой группы. Данная проблема связана с концепцией ЦА. Этот и другие побочные эффекты возможно сглаживать методичной аналитической работой, но полностью исключать их никак нельзя.

Концепция «JTBD» (Jobs to be done)

Концепция потребительских работ более удачно ставит вопрос. Она смещает фокус внимания с изучения самих целевых групп как потребительских единиц на «поводы» к покупке, потребительские проблемы, которые человек стремится решить, приобретая наше предложение.

Т.е. продукт – это не просто набор характеристик, а своеобразный способ решить задачу/проблему для человека.

В соответствии с такой постановкой вопроса, нам необходимо знать причину «найма» нашего продукта, а это знание таких категорий как:

- факторы выбора (то есть по каким факторам/критериям клиент выбирает типичный продукт в этом сегменте);
- клиентские «проблемы» (какие существуют «боли», которые человек хочет решить, т.е. как он ее может решить, какими способами);
- клиентские ценности (какими характеристиками продукт/услуга должны обладать с перспективы людей, а не инженерного корпуса).

Несмотря на определенную инновационность, мы наблюдаем, фактически, то же сегментирование, но с фокусом на поведение человека и на продуктовую работу.

Преимущества концепции «JTBD»:

- при достаточной культуре работы с данными позволяет находить новые и, на первый взгляд, неочевидные поводы к совершению сделки клиентом;
- позволяет приводить к рекомендациям по совершенствованию продукта и ценностного предложения;
- демонстрирует высокую эффективность при различных сценариях (различные типы рынков/социальные роли и пр.) поскольку не создает почву для стереотипизации поведения клиентских групп.

Недостатки концепции «JTBD»:

- требует достаточно высокой культуры работы с данными (программное обеспечение, группировка и кластеризация данных);
- большие инвестиции, по сравнению с концепцией «ЦА», на поддержание коммуникационной кампании в ближайшей перспективе;
- требует большей вовлеченности в процесс совершенствования продукта и поиска новых решений.

Главное преимущество данной концепции – потенциал к большему нахождению поводов для покупки, поскольку внутри каждой целевой группы сокрыты дополнительные «работы». Соответственно, проще говоря, больше возможностей для продажи продукта/услуги при акценте на эти «работы».

2 Континуум принятия решения о покупке клиентом

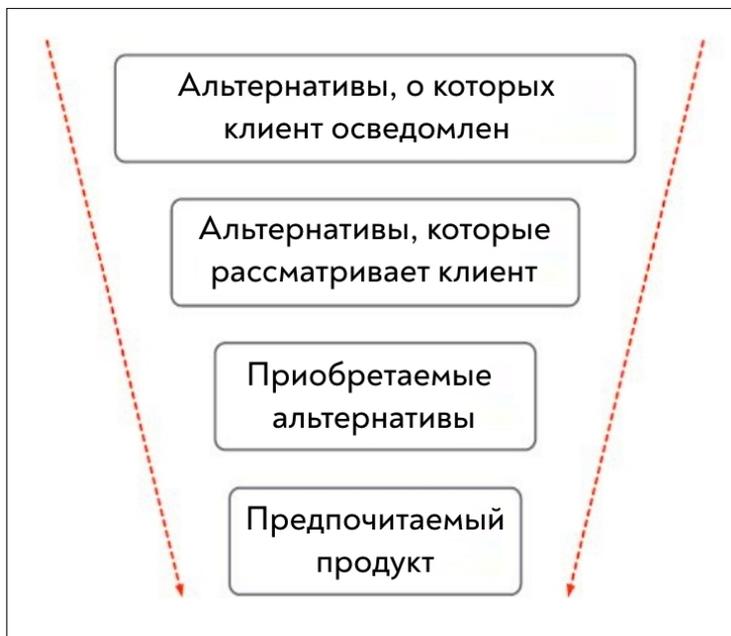


Рисунок 1 – Развитие потребительских решений
Источник: изображение подготовлено автором

Согласно классической концепции принятия решений о покупке, человек проходит через 7 этапов:

1. появление определенной проблемы и осознание потребности в её удовлетворении;
2. поиск информации о способах решения проблемы/удовлетворения потребности;
3. оценка альтернативных вариантов и окончательный выбор конкретного решения;
4. совершение сделки/приобретение конкретного решения;
5. использование/эксплуатация/проживание;
6. формирование пост-покупочного опыта/обратная связь;
7. освобождение.

Отдельно стоит рассмотреть вопрос осознания потребности. Дело в том, что маркетологи справедливо на самом первом этапе уделяют внимание вопросу порога чувствительности к дискомфорту в связи с появлением проблемы. Действительно, несмотря на факт появления проблемы это не всегда связано с непосредственным стремлением её тут же решить (рисунок 2).

Осознание потребности - воспринимаемое человеком несоответствие между его желаемым и фактическим уровнем удовлетворенности возникшей потребности, но достаточное для инициирования процесса её решения. В этой связи нужно иметь ввиду следующие выводы:

- Осознание происходит только в случае, если расхождение преодолевает порог чувствительности
- Порог чувствительности к дискомфорту связан с индивидуальными особенностями конкретного человека



Рисунок 2 – Механизм осознания потребности человеком
Источник: изображение подготовлено автором

Повлиять на решение относительно того, стоит ли предпринимать усилия по удовлетворению потребности, либо отложить этот вопрос, а также на скорость и чувствительность к конкретной проблеме могут следующие «активизаторы» потребностей (рисунок 3).

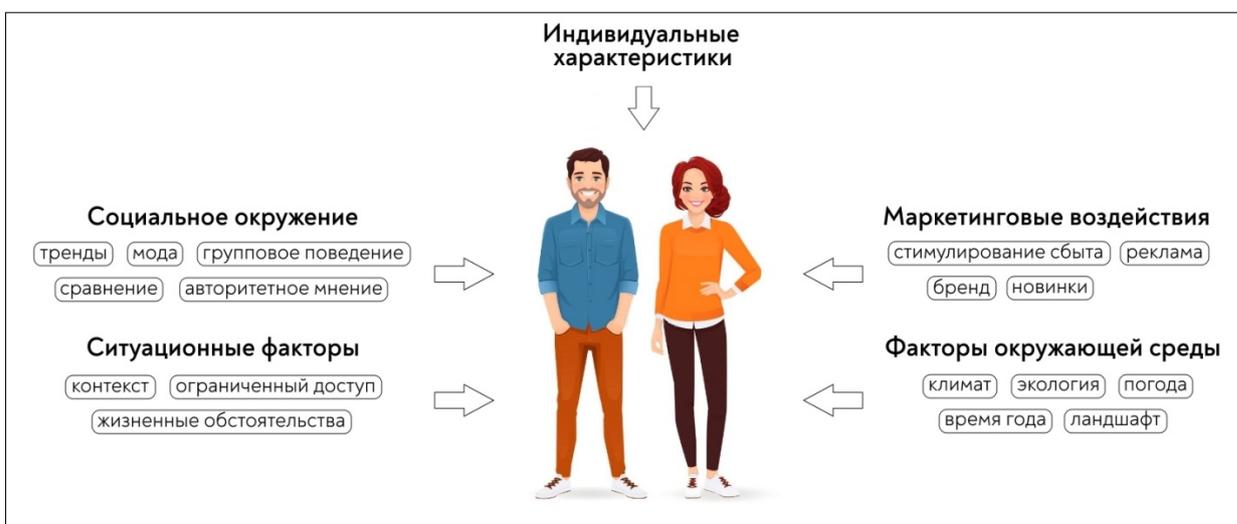


Рисунок 3 – Эндогенные и экзогенные «активизаторы» потребностей
Источник: изображение подготовлено автором

Таким образом, решение об удовлетворении конкретной потребности человек принимает на балансе своих индивидуальных характеристик и внешних факторов воздействия. В этой связи, стоит отметить доминирующую роль эндогенных факторов, поскольку именно индивидуальные характеристики (психика, черты характера, темперамент и т.п.) определяют степень влияния внешних факторов (всех, кроме объективных факторов окружающей среды, связанных с климатическими условиями, погодой и сезонами года) на человека. Так, при большей вовлеченности в социальную жизнь общества, большем влиянии как субъект и объект, человек будет, предсказуемо, более подвержен социальному мнению, моде, трендам и групповому поведению.

3 Практические аспекты взаимодействия с клиентами по точкам контакта

С точки зрения практики организации коммуникационных политик, существуют два ключевых метода:

- Взаимодействие в логике инструментов (классическая и обратная воронка маркетинга);
- Взаимодействие в логике точек контакта (картирование потребительского путешествия).

В рамках базового курса по управлению проектами мы рассмотрим наиболее перспективный в нашем случае метод – картирование потребительского пути.

Модель Customer Decision Journey была впервые обозначена международным лидером в области консалтинга компанией McKinsey в 2009 году. В своей [статье](#) авторы справедливо указали на растущую, в связи с цифровизацией национальных экономик, актуальность метода маршрутизации пути клиента. McKinsey задаются вопросом эффективного использования данных (цифрового следа человека) для более продуктивной, с точки зрения бизнеса, коммуникации с человеком.

Так, авторы предлагают следующий сценарий взаимодействия с клиентом (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы Customer Decision Journey

Этап	Что делает клиент	Что делать нам
Первичный выбор решения	Человек понимает свою потребность, проходит порог чувствительности и формирует предварительный шорт-лист решений	Мы должны попасть на глаза клиенту, т.е. он должен знать о нашем существовании.
Активная оценка вариантов	Человек переходит к активной оценке: он собирает информацию (отзывы, рекомендации близких и друзей, эксперты)	В рамках конкурентного отбора клиент должен выбрать нас. Это требует качественной проработки позиционирования и ценностного предложения.
Сделка	Человек в конечном счете выбирает конкретный бренд и заключает сделку	На данном этапе необходимо первичное подтверждение заявляемых политик на практик. Цель – работающие бизнес-процессы

Продолжение таблицы 1

Пост-покупочный опыт	После завершения сделки человек потребляет/проживает решение и делает о нем выводы	Нам необходимо на ранних этапах знакомить человека с вопросами «правильного» потребления продукта. Цель – снизить/ликвидировать негативный опыт
Триггер	При позитивном опыте и наличии триггера, человек, вероятнее всего, экономя энергию и силы, повторит с нами сделку снова. Это называется «петля лояльности».	Нам необходимо с определенной периодичностью и нативно напоминать о своем существовании. Инструменты лояльности и поддержания должны быть «вшиты» в продуктовые механики, чтобы процесс повторной покупки был более естественен.
Источник: составлено автором на основании вторичных данных		

Причина смены фокуса (с инструментов на точки контакта) - снижение эффективности классических методов взаимодействия с клиентами в условиях цифровизации мировой экономики.

Customer Journey Map – пошаговая визуализация взаимодействия человека с рыночным предложением во времени с описанием его эмоций, мыслей и действий на каждом из этапов «путешествия».

Цель – создание максимально «бесшовного» пути для клиента с минимумом барьеров.

