

Влад Астахоуи



ДУРШЛАГ НА ОРБИТЕ

честный взгляд на вашу воронку продаж

Влад Астахоуи

**Дуршлаг на орбите, или Трезвый
взгляд на вашу воронку продаж**

«Автор»

2026

Астахоуи В.

Дуршлаг на орбите, или Трезвый взгляд на вашу воронку продаж /
В. Астахоуи — «Автор», 2026

Забудьте про классическую воронку продаж. Это бухгалтерская метафора прошлого века, которая умеет лишь констатировать факт потерь, но структурно не способна ответить на вопрос «почему». На самом деле ваш бизнес - это дуршлаг. Клиенты не возникают перед вашей воронкой и не исчезают после взаимодействия с ней. Они вытекают через конкретные, идентифицируемые дырки и движутся дальше по орбите вокруг своих проблем. И пока вы пытаетесь «толкать» людей вниз по воронке, они просто облетают ваш дуршлаг по законам гравитации, где их поджидают ваши конкуренты.

Содержание

Зачем вам эта книга	5
Часть I. СНОС	6
Глава 1. Клиенты не исчезают в никуда	6
Глава 2. Вскрытие воронки	8
Глава 3. Дуршлаг, а не воронка	10
Глава 4. Дуршлаг против маховика и других соседей по полке	12
Часть II. СБОРКА	14
Глава 5. Восемь фаз орбиты потребности	14
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Влад Астахоуи

Дуршлаг на орбите, или Трезвый взгляд на вашу воронку продаж

Зачем вам эта книга

Если вы – собственник, который устал слушать про просевшую на три процента конверсию и искренне не понимает, что с этим делать. Или СМО, пятый год перестраивающий воронку ради тех же цифр с минимальной погрешностью. Может быть, вы продакт-менеджер, получающий задачу «доработать онбординг», но не видящий тот самый шаг, на котором пользователь решает, что ему здесь не рады. Или вы просто маркетолог, которому надоело гадать на кофейной гуще – добро пожаловать.

Если вы пришли сюда за «7 секретами продающего лендинга» или «12 фишками, которые взорвут конверсию», – закрывайте книгу. Здесь нет секретов, волшебных таблеток, только диагностика.

Книга устроена в три удара. Часть I – снос: мы разберём, почему привычный инструмент, которым вы пользовались годами, структурно не способен ответить на главный вопрос бизнеса. Часть II – сборка новой оптики, где мы поэлементно и без спешки соберём альтернативу. А Часть III – это «руки в масле»: диагностика, латание, метрики и рабочая тетрадь. В приложении вас ждут три развёрнутых кейса, чтобы модель не осталась просто красивой абстракцией на бумаге.

Если вам откровенно лень читать теорию и вы пришли сразу за инструментом – открывайте Главу 24, рабочую тетрадь. Она вполне самодостаточна. Только не жалуйтесь потом, что модель в голове не сложилась, а чек-листы не отвечают на вопрос «зачем». Максимальный эффект достигается при последовательном чтении, но я вам не полиция: читайте так, как удобно, и просто используйте предложенный инструментарий.

Ну что, потоптались на пороге? Теперь давайте пройдемся по руинам устаревших концепций.

Часть I. СНОС

Глава 1. Клиенты не исчезают в никуда

Субботнее утро. Женщина тридцати четырёх лет стоит на кухне и смотрит на кофемашину, которая в третий раз за неделю выдаёт нечто, отдалённо напоминающее эспрессо. Вода слишком горячая, помол крупный, а напиток на вкус как тёплая обида. Она вытирает стол, открывает телефон и набирает «как выбрать кофемашину для дома». Читает пару обзоров, смотрит видео, добавляет три модели в закладки в вашем магазине и закрывает вкладку – сын зовёт завтракать, а муж уже спрашивает, не пора ли выбросить этот агрегат. В понедельник она не вернётся к закладкам. Во вторник тоже. К среде вообще забудет, что искала.

В вашей CRM это выглядит иначе: сухая строка. «Лид не сконвертился. Источник: органика. Статус: потерян». Галочка, и мы переключаемся на следующего.

Через семь месяцев её кофемашина умрёт окончательно. Не просто «станет хуже работать», а именно умрёт: потечёт, задымится, и муж произнесёт ту самую фразу, после которой дискуссия о бюджете теряет смысл. Женщина снова откроет телефон, но закладки полугодовой давности уже не существуют – история почищена. Придётся начинать заново, но с совершенно другими критериями: теперь ей важна не цена, а тишина, потому что сын стал просыпаться от шума. И скорость, ведь утро – это битва за каждую минуту до выхода из дома. Она купит другую модель. Возможно, у вас. А возможно, у того, кто окажется ближе в момент, когда ей нужно было нажать кнопку, или у того, кто просто был рядом, когда она спросила подругу: «Слушай, а ты какую взяла?»

Где в классической воронке продаж место для этого события? Где ячейка для человека, который исчез из вашего поля зрения в сентябре, а купил в апреле, причём с совершенно другими критериями, чем те, по которым вы его квалифицировали? Воронка не предусматривает такого узла. У неё нет статуса «исчез и вернулся другим» или «перестал быть виден, но проблема не решена».

И вот здесь начинается то, ради чего написана эта книга.

Воронка продаж – это бухгалтерская метафора, а не описание того, как люди принимают решения, и уж точно не модель человеческой психологии. Это просто бухгалтерия. Её придумали, чтобы считать: сколько зашло, сколько дошло, сколько выпало снизу в виде чека. Удобно, наглядно, можно нарисовать на слайде и показать совету директоров. Но бухгалтерия не объясняет, почему человек ушёл. Она лишь фиксирует факт ухода. Точка. Дебет, кредит, спасибо, до свидания.

А теперь главное. У воронки есть скрытая аксиома, которую никто не проговаривает вслух, потому что она кажется слишком очевидной: вход в воронку – это начало жизни клиента, а выход – конец. Не купил – исчез. Купил – тоже, по сути, исчез, ведь воронка «закрыта», бюджет переключён на новых, а с этим пусть сам разбирается.

У потенциальных покупателей была жизнь и до попадания в вашу воронку: они завтракали, ругались с детьми, выбирали между двумя сортами сыра в супермаркете и не думали о вас ни секунды. Что, конечно, очень дерзко с их стороны. И, что ещё более возмутительно, их жизнь продолжится после побега из вашей воронки, вне зависимости от того, купили они или нет. Они не испаряются и не превращаются в строчку «потерян» в вашей таблице. Они продолжают жить, а их потребность никуда не девается – она меняет форму, обрастает новым опытом, ждёт удобного момента и возвращается.

Взаимодействие «человек-потребность-продукт» – это цикл, а не эпизод. Это не прямая линия из точки А в точку Б и не одноразовая транзакция, после которой можно выдохнуть.

Это вращение. Человек уходит, переваривает опыт, меняет критерии и возвращается – может быть, к вам, а может, к конкуренту или вообще в другую категорию, потому что потребность мутировала до неузнаваемости. Но он возвращается. И тот бизнес, который смотрит на клиента как на одноразовый эпизод, тихо и без драмы проигрывает, просто теряя деньги, которых мог бы не терять.

Даже если вам кажется, что ваш продукт покупают один раз и клиент не возвращается, – он возвращается. Просто пока не к вам. Его опыт формирует то, что он расскажет подруге, напишет в отзыве и как будет выбирать в смежной категории. Одноразовая покупка не делает клиента одноразовым, она делает одноразовым ваше внимание. А это совершенно разные вещи.

Ваш клиент не исчез. Он просто перестал быть вам виден. Запомните эту фразу, она – нервный центр всего, что будет дальше.

Что обещает эта книга? Язык. Конкретный, рабочий, без эзотерики язык для называния причин потерь. Не «конверсия просела на двенадцать процентов», а: вот здесь, на этом конкретном шаге, человек ушёл, потому что вы не объяснили, чем ваш продукт отличается от дешёвого аналога, или ваш сайт выглядит так, будто его собирали в подвале в 2007-м, или вас просто не было там, где он искал. Это не симптом в табличке, а диагноз и, что важнее, инструмент действия.

«Ну ладно, – скажет опытный читатель, – воронка даёт мне цифры. Пусть несовершенные. А что даёт ваша модель? Очередную красивую метафору?» Отвечаю: модель даёт то же, что и воронка, плюс один вопрос, который та задать не способна. Она отвечает не только на «сколько дошло», но и на «почему остальные не дошли». И этот вопрос меняет всё. «Конверсия просела» – это повод для совещания, а «люди вытекают вот через эту конкретную слабость» – повод для действия.

И сразу обозначу границу. Это не книга про рекламу, креатив или о том, как написать продающий текст и настроить таргет. Это книга про то, почему уходят те, кто мог бы остаться. Почему ваш продукт, сервис и коммуникация пропускают людей сквозь себя, как дуршлаг пропускает воду. Мы разберём, как найти эти места, закрыть их и сделать так, чтобы люди не пролетали мимо.

Но прежде чем собирать новое, нужно честно разобрать старое. Не чтобы покритиковать или поплевать, а чтобы вскрыть, посмотреть, что внутри, и понять, почему инструмент, служивший десятилетиями, вдруг перестал отвечать на единственный важный вопрос.

Идём вскрывать.

Глава 2. Вскрытие воронки

Кто-то очень давно сидел и думал: как посчитать, сколько людей заметили объявление в газете, зашли в лавку и в итоге достали кошелёк? Данных о человеке не было никаких – ни куки, ни пикселя, ни истории просмотров. Был тираж, был поток у входной двери и была касса. Из этих трёх чисел и слепили воронку: широко сверху, узко снизу, где каждый следующий этап – это просто процент от предыдущего. Удобно. И, что важно, другого инструмента тогда просто не существовало.

Но вот что существенно: воронка никогда не была описанием того, как человек думает, и уж точно не моделью психологии принятия решений. Это всего лишь описание удобной точки наблюдения – снаружи, в моменте контакта. Примитивная фиксация результатов бесконечных А/Б тестов. Бизнес стоит у входа и считает головы: сколько зашло, сколько дошло до кассы, сколько заплатило. Всё, что происходит в голове человека между этими точками, воронку не интересует. И не потому, что это неважно, а потому, что из позиции «снаружи у входа» этого просто не видно. Сто лет назад не было способа увидеть, а сейчас есть. Но мы по инерции продолжаем смотреть из той же точки.

Первая аксиома воронки, которую никто не проговаривает вслух, – линейность. Считается, что человек может двигаться только вниз: от внимания к интересу, от интереса к решению, от решения к покупке. Каждый шаг – это переход на следующий уровень, и назад дороги нет.

А теперь вспомните, как вы сами выбирали, скажем, зимнюю куртку. Нашли одну, почитали отзывы, усомнились и закрыли вкладку. Через три дня вернулись, посмотрели ещё две, сравнили и отложили решение на выходные. В понедельник открыли браузер заново, потому что забыли, какая именно вам понравилась, а в итоге купили четвёртую, потому что на неё пришла случайная рассылка со скидкой. Сколько раз вы «прошли по воронке»? Ни разу. Вы не шли вниз по линии – вы кружились, возвращались, уходили и приходили снова. Воронка этого не видит. Для неё вы либо на этапе «интерес», либо вас нет. Промежуточных состояний не существует.

Вторая аксиома – безвозвратность. Если человек вышел из воронки, он исчез. Не купил на этапе выбора? Потерян. Не открыл письмо из цепочки? Списываем. Ушёл с сайта, не дойдя до корзины? Ну что ж, бывай. Воронка не предусматривает возврата, и дело тут не в чьём-то злом умысле, а в самой геометрии конуса: вода не течёт вверх. А люди – текут. Тот самый «отказник», которого вы похоронили в сентябре, в мае спокойно вернётся и купит. Просто у него сломался старый пылесос, или он переехал, или наконец накопил нужную сумму. И он даже не вспомнит, что когда-то был в вашей базе. А вы его не вспомните, потому что для вас он давно «потерян».

Третья аксиома, и самая коварная, – фокус на количестве, а не на причине. Воронка считает «сколько»: сколько пришло, сколько дошло, сколько выпало снизу. И вот на планёрке кто-то бодро докладывает: «После того, как мы перекрасили кнопку в красный цвет, конверсия из интереса в выбор выросла на два процента». Все кивают. Звучит как работа, звучит как прогресс. Но никто не спрашивает: а почему остальные девяносто восемь не перешли? Что они увидели, почувствовали, не поняли – и ушли? На эти вопросы у воронки нет ответа. Не потому, что ответ сложный, а потому, что воронка физически не умеет их задавать. Она создана для подсчёта, а не для понимания.

И вот здесь нужно сказать честно, без злорадства: воронка не «плохая». Это не ошибка и не заговор маркетологов-вредителей. Она была абсолютно адекватна своему времени. Когда реклама была массовой и безадресной, когда о повторном поведении клиента не было данных, а единственным доступным инструментом оставался подсчёт голов у входа, воронка была луч-

шим, что можно было придумать. Она давала иллюзию контроля, и эта иллюзия помогала принимать решения в условиях полной темноты. Это немало.

Проблема не в самой модели, а в том, что её продолжают применять там, где она больше не соответствует реальности. Сто лет назад не было данных о повторном поведении, сейчас они есть. Классика не значит актуальность: Моцарт – это классика, но вы же не пишете деловые письма перьевой ручкой.

Не нужно выбрасывать CRM и сжигать дашборды. Воронка остаётся как бухгалтерия: сколько пришло, сколько ушло, сколько заплатили. Это полезно и нужно. Но бухгалтерия не объясняет, почему бизнес теряет деньги. Для этого нужна диагностика. Воронка – это ваш кассовый аппарат. А вам нужен ещё и патологоанатом. Не вместо, а вдобавок.

Трещины этой модели видны особенно отчётливо на рынках с повторной покупкой, где воронка не рассчитана на возвращение клиента. Они заметны на рынках с длинным циклом решения, потому что человек кружится месяцами, а воронка ждёт линейного прохода за две недели. Они зияют на рынках с высокой конкуренцией, где выбор нелинеен и человек сравнивает семь вариантов одновременно, а не идёт по одному пути. И они очевидны там, где обилие альтернатив означает, что «нет» вашему продукту не равно «нет» категории: человек просто ушёл к соседу или вообще передумал, потому что ни один вариант его не убедил.

Воронка отвечает на вопрос «сколько дошло». Но не может ответить на вопрос «куда делись остальные». И это не количественный дефект, который можно исправить настройкой. Это структурный, архитектурный изъян. Воронка физически не содержит ячейки для «ушёл, но не исчез», для «вернулся другим» или для «не купил у нас, но купил у категории».

И если вы годами пытались «улучшить воронку», «оптимизировать этапы» и «доработать переходы», вы не были глупы или ленивы. Вы просто пытались чинить то, что не чинится. Не потому, что у вас руки кривые, а потому, что инструмент не предназначен для этой задачи. Это как пытаться измерить температуру линейкой. Линейка отличная, но не для этого.

Так что же вместо неё? Какой инструмент способен не просто посчитать головы, а понять, почему человек ушёл? Не констатировать, что «конверсия просела», а конкретно указать: вот здесь, на этом шаге, он не понял ценности, не поверил или вас просто не было там, где он искал. Какой инструмент по умолчанию предполагает, что человек продолжает существовать после того, как вы перестали его видеть? Что он не испаряется, не аннигилирует и не превращается в строчку «потерян»?

Такой инструмент есть. И в следующей главе мы его соберём.

Глава 3. Дуршлаг, а не воронка

Представьте себе ковшик в виде конуса (узнаете воронку?). Вы наливаете в этот ковшик воду, ожидая что вся она плотной струей вольется в узкое горлышко бутылки (ваши покупатели). Но что-то идет не так... ваша воронка вся в дырках и значительная часть воды не добирается до узкого горлышка (это потерянные покупатели). Вот так на самом деле выглядит ваша воронка продаж.

Клавиши не нажимаются назвать это приспособление иначе, чем дуршлаг. Не воронка. Не конус. Не «путь клиента». Именно дуршлаг. Воронка предполагает, что всё, попавшее сверху, обязано дойти до низу, что процесс строго однонаправлен и человек, попав в поле зрения, либо купит, либо исчезнет навсегда. Дуршлаг же честно предупреждает – нет.

Что такое поток? Это не «трафик», не «лиды» и не сухие строчки в дашборде. Это живые люди со своей потребностью этапом ее удовлетворения. Одна женщина ищет кофемашину, потому что старая делает бурду; другой мужчина выбирает страховку после рассказа соседа о затопленной кухне; третий подросток присматривает кроссовки, так как старые развалились на физкультуре. Они не «заходят в воронку». Они летят по своим орбитам, и лишь в какой-то момент их траектория пересекается с вашим бизнесом. А если не пересекается или вы не попали в их поле зрения, они просто пролетают мимо.

А теперь представьте дуршлаг – ваш бизнес, стоящий на пути этого потока. Внизу у него единственное отверстие для тех, кто купил, а по бокам – дырки, сквозь которые утекают все остальные. Кто-то вытек, потому что не понял, чем вы отличаетесь от соседа. Кто-то – потому что ваш сайт выглядит так, будто его собирали на коленке в 2009 году. Кто-то – просто потому, что вас не было там, где он искал. Вы ведь не специально их проделали? Нет, они появились от непонимания покупателя, от привычки смотреть на цифры вместо людей и от ложной уверенности, что зашедший на сайт обязан дойти до кнопки «Оплатить». Не обязан. У него всегда есть выбор.

И вот что важно: дырка – это не «низкая конверсия». Конверсия лишь констатирует факт: «на этом этапе ушло 60%». Дырка объясняет причину: «ушли, потому что вы не доказали отличие от дешевого аналога» или «потому, что на странице оплаты семь полей и ни одного сигнала безопасности». Конверсия – это симптом в табличке, а дырка – диагноз. Лечат ведь причину, а не симптом. Если вы пытаетесь залатать «низкую конверсию» скидкой, хотя реальная проблема в том, что человек не понял ценности, вы не лечите.

Орбита – про человека, дуршлаг – про бизнес. Это два разных слоя, которые нельзя путать. Когда мы говорим «орбита», мы имеем в виду то, что происходит в голове и жизни покупателя. Когда говорим «дуршлаг» – мы описываем то, что ваш бизнес делает (или не делает) на его пути. В дальнейшем эти слои будут разбираться по отдельности. И это не стилистическая причуда, а принципиальная конструкция модели. Большинство маркетинговых ошибок рождается именно из путаницы: фраза «клиент не конвертится» оставляет нас в неведении, проблема в клиенте (не та орбита, не тот момент) или в бизнесе (не тот дуршлаг, не те дырки). Четкое разделение позволяет не гадать, а диагностировать.

Ещё одна важная деталь: дуршлаг не пассивен. Он не просто стоит и ждёт, пока поток сам решит, куда течь. У него есть масса и вес, а этот вес притягивает. В физике это называется гравитацией, а в маркетинге – тем, что делает бренд заметным ещё до того, как человек начал искать, и заставляет вспомнить именно о вас, когда потребность наконец кристаллизовалась. Не все дуршлагии одинаково тяжёлые и притягивают с одинаковой силой. Некоторые – лёгкие, пластиковые, беспомощно болтаются в потоке. Другие – массивные, и орбиты людей изгибаются в их сторону ещё до Фазы Поиска. Детали мы разберём в главе 11, а здесь достаточно запомнить: гравитация существует, она работает и меняет всё.

И последнее обозначение на сегодня: дуршлаг работает не на любом потоке, он стоит в определённом месте, в конкретном секторе орбит. Если ваше приспособление рассчитано на людей, ищущих бюджетное решение, то вы и разместите его на пути соответствующих орбит. Сектор орбит – это то, где именно вы стоите. Не «на рынке вообще», а в конкретной его точке, с конкретным набором орбит. Детали – в главе 13, а пока запомните принцип: можно идеально залатать все дырки и всё равно не получать клиентов, если дуршлаг физически стоит не в том потоке.

А теперь прогоним эту модель через эталонный случай, чтобы метафора не повисла в воздухе.

Утро. Женщина тридцати четырёх лет стоит на кухне, и её кофемашина в третий раз за неделю выдаёт бурду. Это зуд, ранняя часть её орбиты. Она ещё не ищет, ей просто «что-то не так», поэтому ваш дуршлаг для неё пока не существует. Она не знает о вас, вы не знаете о ней. Но если у вас есть гравитация – например, подруга на прошлой неделе обронила: «Слушай, я недавно брала у них, ребята толковые», – зерно уже посажено. Оно прорастёт позже или не прорастёт вовсе, но оно там.

Через несколько дней машина умирает окончательно, и зуд превращается в диагноз: «Мне нужна новая кофемашина». Женщина включает радары, и вот здесь ваш дуршлаг впервые попадает в её поле зрения. Она гуглит. Видит вас? Или не видит, потому что вас нет в выдаче, ваш сайт на третьей странице или вы просто не разместились там, где она ищет. Это дырка доступности. Если она вас увидела, возникает следующий вопрос: задержится ли она? Поймёт ли за три секунды, чем вы отличаетесь от двадцати других результатов? Это дырка коммуникации. Если задержалась, она начнёт сравнивать вас с тремя другими вариантами, задаваясь вопросом «почему вы?». Это дырка выбора. И если она выбрала, останется ли она до оплаты или уйдёт на шаге ввода данных карты, потому что форма выглядит подозрительно? Это дырка доверия.

И вот она нажала «Оплатить». Дуршлаг свою работу сделал, она прошла. Но её орбита на этом не закончилась. Она будет пить кофе из вашей машины, будет довольна или разочарована, расскажет подруге или напишет злой отзыв. И в следующий раз, когда её кофемашина снова умрёт (а она умрёт, это лишь вопрос времени), она выйдет на новый виток орбиты уже с другим багажом: с вашей гравитацией или с вашей антигравитацией.

Опытный читатель, видевший в жизни не одну бизнес-модель, уже задаёт закономерный вопрос: «Подождите. Это же просто ещё один маховик? Циклическая модель, как у HubSpot? Чем ваш дуршлаг отличается от Flywheel?» Отличный вопрос, и ответ на него мы дадим в следующей главе.

Глава 4. Дуршлаг против маховика и других соседей по полке

Итак, воронка – это бухгалтерия. Она считает, но не понимает. Мы это закрепили. Но прежде чем переходить к следующему инструменту, давайте повторим: человек, который не купил, не исчезает. Он продолжает вращаться по орбите вокруг своей боли, просто вне вашего поля зрения.

А теперь – вопрос, который уже вертится на языке у каждого, кто прочитал больше двух книг по маркетингу: «Подождите. Я уже видел циклические модели. У меня на полке лежит Flywheel, в дашборде светится AARRR, а в переговорке на стикерах нарисован CJM. Чем ваш дуршлаг отличается от всего этого? Это просто очередная переупаковка?». Хороший вопрос.

Начнём с маховика. У нас с ним есть общее: обе модели циклические, обе утверждают, что клиент не заканчивается в момент покупки, и обе предполагают, что после транзакции жизнь продолжается. Но на этом сходство заканчивается. Маховик – это модель роста бизнеса. Он отвечает на вопрос: как сделать так, чтобы каждый оборот ускорял следующий? Как превратить довольного клиента в рекомендателя, а рекомендателя – в новый поток, который породит новых довольных клиентов? Это красивая, работающая машина, и я не против маховика.

Однако маховик не разделяет два слоя, которые мы развели в предыдущей главе. Для маховика клиент и бизнес – это одна система, один цикл, один процесс. Удовлетворённый клиент ускоряет маховик – отлично. Но что, если клиент не удовлетворён? Что, если он вытек не после покупки, а до неё? Или вообще не попал в ваш дуршлаг, потому что вас не было там, где он искал? Маховик на это не отвечает, потому что он описывает вращение системы, а не причину потери внутри неё.

Дуршлаг же жёстко разводит эти два слоя. Орбита – отдельно, про человека. Дуршлаг – отдельно, про бизнес. И это не стилистическая причуда, а хирургическая необходимость. Когда вы говорите «у нас просела конверсия», вы не знаете, проблема в человеке (не тот момент, не та потребность, не та орбита) или в вас (не та коммуникация, не тот канал, не тот сигнал доверия). Два разведённых слоя позволяют не гадать, а диагностировать. Маховик не даёт такой точности не потому, что он плохой, а потому что отвечает на другой вопрос.

Маховик отвечает на вопрос «как расти циклично», а дуршлаг – «где именно и почему мы теряем». Это не конкуренты, это разные вопросы. Если маховик у вас работает – крутите его, я не претендую на его территорию. Но когда внутри маховика люди всё-таки утекают (а они утекают всегда), дуршлаг объяснит, через какую именно дырку и почему. Маховик покажет, что оборот замедлился, а дуршлаг укажет, где именно в стенке течь.

Теперь – AARRR, знаменитая пиратская метрика (Acquisition, Activation, Retention, Revenue, Referral). Красивая, запоминающаяся, удобная для дашборда. Но давайте честно: AARRR – это про то, что считать. Сколько пришло, сколько активировалось, сколько вернулось, сколько заплатило, сколько привело друзей. Это панель приборов. Полезная и необходимая, но она не говорит, почему двигатель стучит, она лишь констатирует факт стука. Дуршлаг же указывает, какой именно цилиндр и почему. AARRR скажет вам, сколько отвалилось между Acquisition и Activation, а дуршлаг объяснит, через какую дырку они вытекли. Это не замена, это следующий слой диагностики, лежащий под цифрой и симптомом.

И наконец, CJM (Customer Journey Map) – карта путешествия клиента с точками контакта, шагами и эмоциями. Хороший инструмент, я его уважаю. Но вот в чём загвоздка: CJM фиксирует, где человек был и что он делал. Вот тут он зашёл на сайт, вот тут прочитал отзыв, вот тут ушёл. Но почему ушёл? Почему именно на этом шаге, а не на предыдущем? Что именно в этой точке контакта его оттолкнуло: цена, непонятность, отсутствие сигнала безопасности

или несоответствие его представлению о себе? CJM показывает точку, а дуршлаг показывает причину в этой точке. Точка контакта не равна причине ухода, и пока вы их не разделяете, вы латаете не то.

Подведу черту. Дуршлаг не отменяет, не заменяет и не конкурирует ни с одним из этих инструментов. Он работает поверх них как диагностический слой, задавая вопрос, который никто из них не задаёт: почему? Почему этот человек ушёл? Почему именно здесь? Почему именно так? Воронка говорит «сколько». Маховик говорит «как расти». AARRR говорит «что считать». CJM говорит «где». А дуршлаг говорит «почему». И этот вопрос меняет всё, потому что «сколько» и «где» – это повод для отчёта, а «почему» – это повод для действия.

А теперь посмотрим на сводную таблицу. Один и тот же человек, один и тот же момент: он не купил. Что видит каждая модель?

	Воронка	Маховик	CJM	Дуршлаг
Что фиксирует	Лид потерян. Конверсия на этапе выбора: 34%.	Клиент не вошёл в цикл. Маховик не получил импульс.	Человек был на сайте, прочитал 2 страницы, ушёл на шаге «Сравнение».	Человек вытек через коммуникационную дырку на уровне Выбора: не понял, чем продукт отличается от дешёвого аналога.
Что происходит дальше	Ничего. Строка закрыта.	Не описывается. Маховик крутится дальше без него.	Точка контакта зафиксирована. Следующая точка – неизвестно.	Продолжает лететь по орбите. Вернётся с другим багажом. Возможно, к конкуренту. Возможно, к вам.
Какой вопрос задаёт	Сколько не дошло?	Как ускорить следующий оборот?	Где он был и что делал?	Почему вытек? Через какую дырку? Что латать?
Как исправить	Оптимизировать конверсию на этапе выбора. (Как? Не говорит.)	Настроить цикл так, чтобы следующий клиент дошёл. (Почему этот не дошёл? Не говорит.)	Улучшить точку контакта «Сравнение». (Что именно улучшить? Не говорит.)	Закрыть коммуникационную дырку: переписать блок «Чем мы отличаемся», добавить конкретное сравнение с аналогами.

Четыре модели, четыре разных ответа. И только один из них говорит, что конкретно делать завтра утром. Не абстрактно «оптимизировать конверсию» или «улучшить точку контакта», а конкретно: переписать вот этот блок, потому что человек не понял, за что платить в три раза больше, чем у соседа. Это осязаемо. Это можно поручить, проверить и понять, сработало или нет.

«Но у меня нет времени разбираться в четырёх моделях одновременно», – скажет читатель, у которого и так три дашборда, два еженедельных созвона и отчёт для инвесторов в пятницу. И он будет прав. Не нужно разбираться во всех сразу, оставьте те, что работают. Маховик крутится? Крутите. AARRR в дашборде? Пусть будет. CJM на стене? Пусть висит. Дуршлаг не просит их убрать, он просит добавить лишь один вопрос поверх всего этого: почему этот человек ушёл и через какую дырку? Этот вопрос можно задать, не меняя ни одного инструмента, не перестраивая процессы и не увольняя аналитика. Дуршлаг – это не замена оптики, а вторая линза на те же очки.

Часть I закончена. Мы вскрыли старый инструмент и показали, почему он структурно не способен ответить на главный вопрос. Мы собрали новый и защитили его от обвинений в переупаковке. Модель введена: дуршлаг стоит на столе, дырки видны, гравитация и сектор обозначены.

Но пока мы говорили о дуршлаг, мы почти не говорили о том, кто в него льётся. О людях, об их орбитах. О том, что происходит в их голове до того, как ваш дуршлаг попал в поле зрения, и после того, как они из него вытекли. А ведь именно там, в тёмном лесу до и после, формируется то, с чем человек придёт к вам в следующий раз.

Часть II. СБОРКА

Глава 5. Восемь фаз орбиты потребности

Человек не идёт по прямой линии. Он не шагает из точки А в точку Б, как солдат по плацу, и не падает сверху вниз, как монетка в автомат. Он вращается по орбите вокруг конкретной потребности. И после восьмой фазы не уходит в закат, не растворяется и не исчезает из реальности. Он делает новый виток, но уже с другим багажом, с другими ожиданиями и с аллергией на ваши прошлые косяки. Он надеется, что в этот раз будет лучше. Или не надеется. Всё зависит от вас.

Воронка видит лишь отрезок, тогда как орбита – это круг. И разница между ними не в геометрии, а в том, что круг предполагает возвращение, а отрезок – неизбежный конец.

Начнём с самого начала. С той точки, где человека ещё нет в вашей аналитике. Где он не «лид», не «трафик» и не строчка в CRM. Где он просто живёт. И ему «что-то не так».

Фаза Предчувствия. Это фоновое напряжение, зуд, который пока не требует чесания. Человек ещё не сформулировал проблему, а может, даже не осознаёт её существования. Просто что-то царапает: кофемашина стала работать чуть громче или чуть дольше, а кофе на вкус уже не тот, что раньше, не как в том кафе в отпуске. В этот момент человек не ищет решения. Он не гуглит, не сравнивает и не читает отзывы. Он просто живёт с лёгким дискомфортом на заднем фоне, как с едва заметной царапиной на обоях, которую замечаешь боковым зрением, но не подходишь разглядывать.

Для вашего дуршлага этой фазы физически не существует. Человек не на радарх, не в выдаче и не в ретаргетинге. Его нет в вашей воронке, потому что у него нет запроса и цифрового следа, а значит, нечего измерять. И большинство бизнесов делает логичный, но фатальный вывод: раз нечего измерять, значит, нечего делать. Это ошибка. Отсутствие цифрового следа означает лишь то, что нужны другие инструменты. Именно здесь, в этой тишине, закладывается то, с чем человек придёт на Фазу Поиска. Здесь сеется гравитация. Здесь подруга обронит: «Слушай, я недавно брала у них, техника добротная». Зерно падает и может пролежать полгода, не прорастая сразу. Но оно там. И когда зуд станет нестерпимым, человек вспомнит.

Фаза Осознания. Зуд превращается в диагноз. Напряжение кристаллизуется, и из абстрактного «что-то не так» вырастает чёткая, членораздельная мысль: «Мне нужна новая кофемашина». Или: «Мой бизнес тонет в рутине, и если я не автоматизирую хотя бы отчёты, я сойду с ума». Или: «У ребёнка через три месяца выпускной, и мне нужно платье, в котором я не буду выглядеть как мешок из-под картошки». Это момент, когда абстрактный дискомфорт становится задачей. Когда человек впервые произносит вслух (или хотя бы про себя): «Мне нужно...».

Здесь ещё нет поиска и сравнения, но уже есть вектор и направление. Человек знает, ЧТО ему нужно. Пока не знает, ГДЕ взять и У КОГО. Но он уже на орбите и уже движется. И тот, кто был рядом на Фазе Предчувствия, кто сеял, кто шептал через сарафан, через контент или через присутствие в жизни человека до того, как тот начал искать, сейчас оказывается в выигрышной позиции. Не потому что человек его выбрал, а потому что человек его вспомнил.

Фаза Поиска. Включение радаров. Человек начинает активно сканировать рынок: гуглит, спрашивает, листает, читает, смотрит обзоры, сравнивает цены, заходит на сайты. Именно здесь ваш дуршлаг впервые попадает в его поле зрения. Именно здесь вы либо существуете для него, либо нет. Либо вы в выдаче, либо на третьей странице. Либо ваш сайт отвечает на его вопрос за три секунды, либо он уходит, потому что не понял, чем вы занимаетесь. Либо

вас порекомендовали, либо нет. Фаза Поиска – это первый момент, когда дуршлаг начинает работать.

Здесь же случаются первые потери. Не потому что продукт плохой, а потому что вас не нашли. Или нашли, но не поняли. Или поняли, но не задержались. Дырки начинают работать, но мы разберём их отдельно, в главе 9. Сейчас – только фаза и ощущение человека. Он ищет, он открыт, он готов смотреть, но его терпение ограничено. Три секунды на сайте, пять результатов в выдаче, две рекомендации от друзей. Вот его горизонт внимания. Успели – вы в игре. Не успели – он летит дальше.

Фаза Выбора. Турнирная таблица составлена, начинает вычеркивать. Человек больше не ищет «вообще», он сравнивает. Три варианта, пять вариантов, семь, если он дотошный и страдает бессонницей. Он раскладывает их перед собой, как карты: цена, функции, отзывы, гарантии, ощущение от бренда. «А что, если...». Он читает плохие отзывы, потому что хорошие не убеждают. Он спрашивает жену, потому что она скажет правду (и это будет больно). Он откладывает решение на выходные, потому что сегодня устал. Он возвращается в понедельник и забывает, какой именно вариант ему понравился.

Здесь решается судьба вашего оффера. Не на сайте и не в рекламе, а здесь. В голове человека, который сравнивает вас с тремя другими и не понимает, почему вы стоите дороже. Или не понимает, чем вы отличаетесь. Или не доверяет, потому что у вас нет ни одного отзыва, а у конкурента двести. Фаза Выбора – это турнир. И вы либо в финале, либо на трибуне.

Фаза Покупки. Кнопка. Транзакция. Чек. Деньги ушли, товар (или доступ, или подписка) пришёл. Момент истины, когда слово превращается в дело. Коротко и без романтики: человек нажал «Оплатить». Или не нажал. Если нажал – дуршлаг свою работу сделал. Дальше – уже не его территория.

Фаза Использования. А вот тут начинается интересное. Маркетинг закончился. Обещания закончились. Красивые слайды закончились. Здравствуй, реальный мир. Человек распаковывает, включает, пробует. Кофемашина варит первый кофе, программа запускается впервые, платье надевается перед зеркалом. И реальность сравнивается с ожиданием. Тем самым ожиданием, которое вы сформировали на Фазах Поиска и Выбора. Тем самым обещанием, которое вы дали в рекламе, на сайте, в описании. Если реальность совпала – человек выдыхает. Если не совпала – начинается облом. Тихий или громкий, внутренний или в виде злого отзыва. Но он начинается. И вы об этом, скорее всего, не узнаете, потому что воронка уже закрыта, бюджет переключён на новых лидов, а этот пусть сам разбирается.

Фаза Удовлетворённости (или жёсткого облома). Выставление оценок. Не вам, а себе и своему решению. «Я поступил правильно?», «Я не переплатил?», «Мне не стыдно рассказать друзьям, что я это купил?». Человек сравнивает не продукт с продуктом, а ожидание с реальностью. Ожидание сформировалось на Фазах Поиска и Выбора, реальность – на Фазе Использования. И если разрыв между ними большой, человек не просто разочарован, он чувствует себя обманутым. И это чувство он понесёт дальше, на следующий виток, в каждый разговор с друзьями, где всплывёт эта тема.

Если продукт оправдал ожидания, человек не обязательно станет фанатом, но он поставит галочку: «Окей, в следующий раз можно рассмотреть». Это уже немало, это зерно гравитации на следующий цикл. Если продукт обломал, человек поставит крест. Не на вас, а на всей категории или на вас конкретно. Зависит от масштаба облома и от того, как вы отреагируете. Если вообще отреагируете.

Фаза Переосмысления. Самая тихая и самая важная. Человек делает выводы. Не громко, не в отчёте, не в анкете, а тихо, внутри себя. «В следующий раз я не буду смотреть на цену, буду смотреть на тишину». Или: «Больше никогда не куплю без гарантии». Или: «В следующий раз спрошу у Маши, она разбирается». Человек интегрирует опыт, переваривает его и формирует новые критерии, новые триггеры и новые аллергии.

В следующий раз он выйдет на орбиту другим. С другим набором ожиданий, с другой чувствительностью, с другим уровнем доверия. И тот бизнес, который понимает это, который работает с Фазой Переосмысления и спрашивает «как вам?» не для галочки, а чтобы понять, с каким багажом человек вернётся, получает клиента следующего цикла бесплатно. Не потому что заплатил за рекламу, а потому что был рядом, когда человек делал выводы.

А теперь – главное. То, ради чего вся эта конструкция.

После восьмой фазы – не конец истории. После восьмой фазы – переход к первой. К Фазе Предчувствия. Та же орбита. Новый виток. Тот же человек, но с другим багажом. Та же потребность (или мутировавшая), но с другими критериями. Тот же рынок, но с другой историей.

Человек не уходит в закат, он разворачивается и готов влететь в дуршлаг снова. К вам или не к вам – зависит от того, что вы сделали на Фазах Использования, Удовлетворённости и Переосмысления. Зависит от того, какую гравитацию вы накопили или какую антигравитацию создали. Но он летит. Всегда.

Один вопрос, который может возникнуть: «Восемь фаз – это слишком много. В реальности всё проще, человек просто увидел рекламу и купил». Бывает. Человек может проскочить Фазу Предчувствия и сразу оказаться в Фазе Осознания. Может перескочить Фазу Поиска, если гравитация бренда настолько сильна, что он сразу идёт к вам. Фазы – это не обязательные остановки и не вокзалы, на которых поезд обязан тормозить. Это участки орбиты, которые человек может пролететь быстрее или медленнее. Но модель должна покрывать все варианты. Упростить можно на практике, игнорировать – нельзя. Потому что если вы игнорируете Фазу Предчувствия, вы не знаете, откуда человек пришёл. Если игнорируете Фазу Переосмысления, вы не знаете, с чем он вернётся.

И ещё один вопрос, который вертится на языке: «Это же просто Customer Journey, переименованный?». Нет. И вот почему. CJM – это линейный путь из точки А в точку Б. Человек зашёл, прошёл, купил, вышел. Точка Б. Конец. Орбита – это цикл. После Фазы Покупки человек не в точке Б, он в точке, из которой начнётся следующий виток. Это не стилистическая разница, это структурная. Линия предполагает конец, круг предполагает возвращение. И если вы строите стратегию на линии, вы готовитесь к одноразовому контакту. Если строите на круге – готовитесь к тому, что человек вернётся. И это меняет всё.

«А если у меня продукт, который покупают один раз? Свадебные платья, гробы, квартиры. Какой цикл?» Справедливый вопрос, и ответ на него не так прост, как кажется. Даже одноразовая покупка создаёт опыт, который влияет на рекомендации, на выбор в смежной категории, на то, что человек расскажет на свадьбе подруги через два года, или на то, какой отзыв он оставит и сколько людей его прочтут. Полный ответ – в главе 6, когда мы поговорим о скорости орбиты. Здесь только зерно: одноразовая покупка не делает клиента одноразовым, она делает одноразовым ваше внимание. А это разные вещи.

Орбиты бывают разной частоты. Кофе – быстрый цикл, высокочастотный, недвижимость – медленный, низкочастотный, страховка – где-то посередине. Частота орбиты определяет, где концентрировать усилие, какие инструменты работают, а какие сжигают бюджет. Но это – следующая глава. Здесь только обозначение: орбитальный период существует, и он разный для разных категорий.

А теперь прогоним. Быстро. Через кофе.

Женщина на кухне морщится: кофемашина в третий раз выдаёт бурду. Ей «что-то не так», она не ищет и не гуглит, просто пьёт и терпит. Это Фаза Предчувствия. Через неделю машина начинает подтекать, и мысль кристаллизуется: «Мне нужна новая кофемашина». Фаза Осознания. Вечером она открывает телефон и гуглит «лучшие кофемашины для дома 2025». Фаза Поиска. Три дня читает обзоры, сравнивает, спрашивает подругу. Фаза Выбора. В пятницу нажимает «Оплатить». Фаза Покупки. В субботу распаковывает и варит первый кофе.

Фаза Использования. Кофе отличный, она выдыхает. Фаза Удовлетворённости. Через месяц она ловит себя на мысли: «В следующий раз буду брать с капучинатором, потому что муж пристранился». Фаза Переосмысления. И через полтора года, когда эта машина начнёт барахлить, она выйдет на новый виток уже с другими критериями. Она будет знать, чего хочет, и будет нести с собой гравитацию того бренда, который не подвёл. Или антигравитацию того, который подвёл.

А теперь – медленно. Через квартиру.

Молодая пара снимает жильё, и им «что-то не так»: тесно, хозяин поднимает аренду, а на стену не повесишь даже полку. Фаза Предчувствия длится полтора года: они не ищут, а просто живут с ощущением, что «надо бы когда-нибудь». Потом случается триггер – беременность. Зуд мгновенно превращается в диагноз: «Нам нужна своя двухкомнатная квартира в этом районе». Наступает Фаза Осознания, и они начинают смотреть. Фаза Поиска растягивается на три месяца, Фаза Выбора – ещё на два, полные ипотеки, торга, страха и сомнений. Сама Фаза Покупки занимает один день, но к нему они шли пять месяцев. Они въезжают, и начинается Фаза Использования: первые полгода – эйфория, потом трещина в стене, потом шумные соседи. На Фазе Удовлетворённости вердикт таков: в целом хорошо, но есть занозы. А на Фазе Переосмысления рождается правило: «В следующий раз будем смотреть на звукоизоляцию и этаж выше». Через семь лет они продадут эту квартиру и купят другую. Начнётся новая орбита с другим багажом и другими критериями. Но они будут помнить, кто им помогал, а кто исчез сразу после сделки.

Два примера. Два цикла. Одна модель. Восемь фаз. Разная скорость и разная цена ошибки. На быстрой орбите вы ошиблись – и человек вернётся через неделю. На медленной – через семь лет. Если вообще вернётся.

Классический дуршлаг видит только три фазы из восьми: Поиск, Выбор и Покупку. Всё, что до и после, – тёмный лес. Но именно в тёмном лесу формируется потребитель. Именно там закладываются критерии, с которыми он придёт к вам. Именно там решается, вспомнит ли он о вас или нет. Именно там строится гравитация или антигравитация. А вы смотрите на три фазы и удивляетесь, почему конверсия не растёт. Может быть, потому что вы видите треть картины и пытаетесь управлять целым.

Если цикл так стройно выглядит на бумаге, почему бизнесы видят только его середину? Почему пять фаз из восьми остаются слепыми? И что с этим делать? Об этом – в следующей главе. Но сначала – скорость. Потому что не все орбиты одинаковы, и скорость решает, где именно вам нужно стоять.

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.