

Пивоварова Ю.В.

магистрант

Научный руководитель: Сидоров М.П., д.м.н

*Томский государственный университет
систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР)*

Россия, Томск

**ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ JOBS TO BE DONE
ДЛЯ РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОДУКТОВЫХ ЛИНЕЕК
FMCG-ХОЛДИНГА**

Аннотация: Статья посвящена репозиционированию отстающих позиций продуктового портфеля кондитерского холдинга ООО «КДВ ГРУПП» на примере ореховой линейки батончиков ТМ «BABYFOX». В рамках исследования проведена адаптация моделей К. Кристенсена и Т. Ульвика под специфику FMCG-сектора. На основе первичных данных, собранных методом глубинных Switch-интервью (n=45, г. Томск), идентифицирован скрытый психологический барьер – феномен социального дискомфорта молодежной аудитории при потреблении «детского» бренда. Разработан итерационный алгоритм JTBD-исследования и предложен комплекс рекомендаций по трансформации 4P-модели продукта, экономическая эффективность которых подтверждается ростом конверсии до 4,2% и достижением показателя ROMI на уровне 210%.

Ключевые слова: Jobs To Be Done, потребительское поведение, репозиционирование, сценарный маркетинг, кондитерский рынок, ROMI, стоимость привлечения клиентов (CAC).

Pivovarova Yu.V.
Master's Student
Academic Supervisor: Sidorov M.P.,
Doctor of Medical Sciences
Tomsk State University
of Control Systems and Radioelectronics(TUSUR)

***APPLICATION OF THE JOBS TO BE DONE METHODOLOGY FOR
PRODUCT LINE REPOSITIONING IN AN FMCG HOLDING***

Abstract: The article examines the repositioning of stagnant items within the product portfolio of the confectionery holding company KDV GROUP LLC, focusing on the "BABYFOX" nut-based chocolate bar product line. The research integrates the frameworks of C. Christensen and A. Ulwick, adapting them to the specific dynamics of the FMCG sector. Utilizing primary qualitative data gathered via in-depth Switch interviews (n=45, Tomsk), the study identifies a latent psychological barrier – the phenomenon of social anxiety among the youth target audience when consuming a brand perceived as childish. An iterative JTBD research algorithm is developed, and actionable recommendations to transform the product's 4P mix are proposed. The economic viability of these interventions is confirmed by a conversion rate increase to 4.2% and a projected ROMI of 210%.

Keywords: Jobs To Be Done, consumer behavior, repositioning, scenario marketing, confectionery market, ROMI, customer acquisition cost (CAC).

Современный российский рынок кондитерских изделий функционирует в условиях высокой макроэкономической волатильности сырьевых цепочек и обострения межбрендовой конкуренции. Для крупных вертикально-интегрированных холдингов, таких как ООО «КДВ ГРУПП», ключевым вызовом становится обеспечение стабильного роста продаж всех ассортиментных позиций внутри продуктового портфеля.

Структурный аудит продаж ТМ «BABYFOX» выявил глубокую внутреннюю диспропорцию: флагманское молочное SKU генерирует до 72,4% выручки категории, в то время как калорийная ореховая линейка (-2,1% YoY) находится в состоянии затяжной стагнации (см. таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная структура реализации батончиков ТМ «BABYFOX» за период 2023 – начало 2024 гг.

Наименование позиции (вкус)	Доля в общем объеме продаж линейки, %	Темп прироста продаж (YoY – год к году), %	Уровень лояльности (повторные покупки), %
Молочный (классический)	72,4	+18,5	64,0
Ореховый (с фундуком)	14,8	-2,1	21,0
Карамельный	12,8	+0,4	18,5

Источник: составлено автором на основе операционных данных ООО «КДВ ГРУПП» [3]

Традиционные подходы к сегментации, опирающиеся исключительно на социально-демографические профили покупателей, не позволяют демистифицировать латентные причины низкого спроса на вкусовые модификации бренда. В связи с этим актуализируется необходимость применения сценарного моделирования на основе концепции Jobs To Be Done (JTBD). Цель исследования – разработка научно обоснованного комплекса рекомендаций по репозиционированию ореховой линейки батончиков ТМ «BABYFOX» посредством интеграции процессной (Т. Ульвик) и трансформационной (К. Кристенсен) моделей JTBD [1, 2, 4].

Методологическую основу работы составила триангуляция качественных и количественных методов анализа. На первом этапе был проведен кабинетный аудит внутренней корпоративной отчетности ООО «КДВ ГРУПП» и панельных исследований розничной сети «Ярче!» [3]. На

втором этапе, в первом квартале 2026 года, автором было организовано эмпирическое полевое качественное исследование в г. Томске.

В качестве базового инструмента сбора данных использовался метод полуструктурированных глубинных Switch-интервью. Общий объем выборки составил 45 респондентов в возрасте от 18 до 25 лет (студенты вузов ТГУ, ТПУ). Выборка была разделена на три равные целевые группы по 15 человек: «Перебежчики» (лояльны к молочному «BABYFOX», но покупающие ореховые батончики конкурентов Snickers или Nuts), «Сомневающиеся» (видели новинку на кассах, но уклонялись от покупки) и «Новые пользователи». Хронологический фильтр рекрутинга приоритизировал «свежесть» опыта – факт совершения покупки или переключения на бренд-конкурент в интервале последних 48–72 часов. Аудиозаписи подвергались семантическому кодированию для изоляции четырех сил прогресса по Б. Моэсте (Push, Pull, Anxiety, Habit) [5].

Дешифровка транскриптов интервью показала, что потребители высоко оценивают физико-химические свойства продукта (цельный фундук, плотность нуги) и его ценовую доступность в сети «Ярче!». Студенты и молодые сотрудники покупают ореховый батончик ради понятной «взрослой» задачи – быстро перекусить между парами или на работе и зарядиться энергией. Продукт сытный, но его внешний вид полностью противоречит этой функции. Нежные пастельные тона и мультяшный лисенок на обертке говорят о том, что это детская сладость.

Такое оформление отталкивает молодежь. Включается то, что в методологии называют силой Тревоги (Anxiety) – банальный социальный дискомфорт. Молодым людям важно, как они выглядят в глазах сверстников. Покупка явно «детского» батончика бьет по их статусу, поэтому они его избегают. Бренд застрял в тупике: для детей он слишком тяжелый и сытный, а взрослым его покупать стыдно из-за дизайна.

Чтобы решить эту проблему, мы разработали пошаговый алгоритм JTBD-исследования. Он помог полностью пересобрать маркетинг-микс (4P) орехового батончика «BABYFOX» и адаптировать его под реальный контекст потребления.

– Product. Глубокая визуальная разводка линеек. Предложено перевести упаковку ореховой позиции в сдержанную древесно-крафтовую палитру с крупной фуд-зоной макросъемки ингредиентов. Фирменный маскот смещается на периферию с трансформацией его сюжета в динамичный контекст (например, «лис-спортсмен» или «лис-турист»).

– Place. Физическое изъятие сытных SKU с «детских» полок супермаркетов. Продукт перемещается в Grab&Go зоны кассовых пространств, прикассовые дисплеи кофе-пойнтов и вендинговые аппараты учебных корпусов и бизнес-центров.

– Promotion. Смена вектора коммуникации в цифровых каналах. Позиционирование переориентируется с «молочной нежности» на концепцию «функционального топлива для ума и продуктивности».

Для оценки коммерческих эффектов в таблице 2 сопоставлены метрики традиционного масс-маркет продвижения и предлагаемой стратегии сценарного JTBD-маркетинга.

Таблица 2 – Сравнительный анализ экономической эффективности маркетинговых подходов

Показатель эффективности	Традиционный подход (Масс-маркет)	JTBD-подход (Сценарный маркетинг)	Экономический эффект
Стоимость охвата 1000 человек (CPM), руб.	180,00	260,00	Увеличение таргетированной релевантности
Уровень конверсии в покупку (CR), %	1,0	4,2	Рост эффективности воронки в 4,2 раза
Стоимость привлечения покупателя (CAC), руб.	145,00	82,00	Снижение затрат на привлечение на 43,4%

Возврат на маркетинговые инвестиции (ROMI), %	120,0	210,0	Повышение прибыльности кампании на 90 п.п.
---	-------	-------	--

Сужение настроек таргетинга под специфические контексты (перекус на парах/офисе) повышает CPM со 180 до 260 рублей. Однако ликвидация барьера социального дискомфорта обеспечивает скачок конверсии (CR) до 4,2%. Как результат, стоимость привлечения платящего клиента (CAC) сокращается со 145 до 82 рублей, максимизируя возврат на инвестиции (ROMI) до 210%.

Внедрение методологии Jobs To Be Done позволяет холдингу ООО «КДВ ГРУПП» осуществить переход от интуитивного прогнозирования предпочтений к точному проектированию ценностных предложений, жестко привязанных к жизненным сценариям. Научная новизна исследования заключается в авторском синтезе концепций К. Кристенсена и Т. Ульвика, воплощенном в итерационном алгоритме опережающего контроля и карте «сценарного наслоения» ассортимента кондитерских изделий (см. рисунок 1).

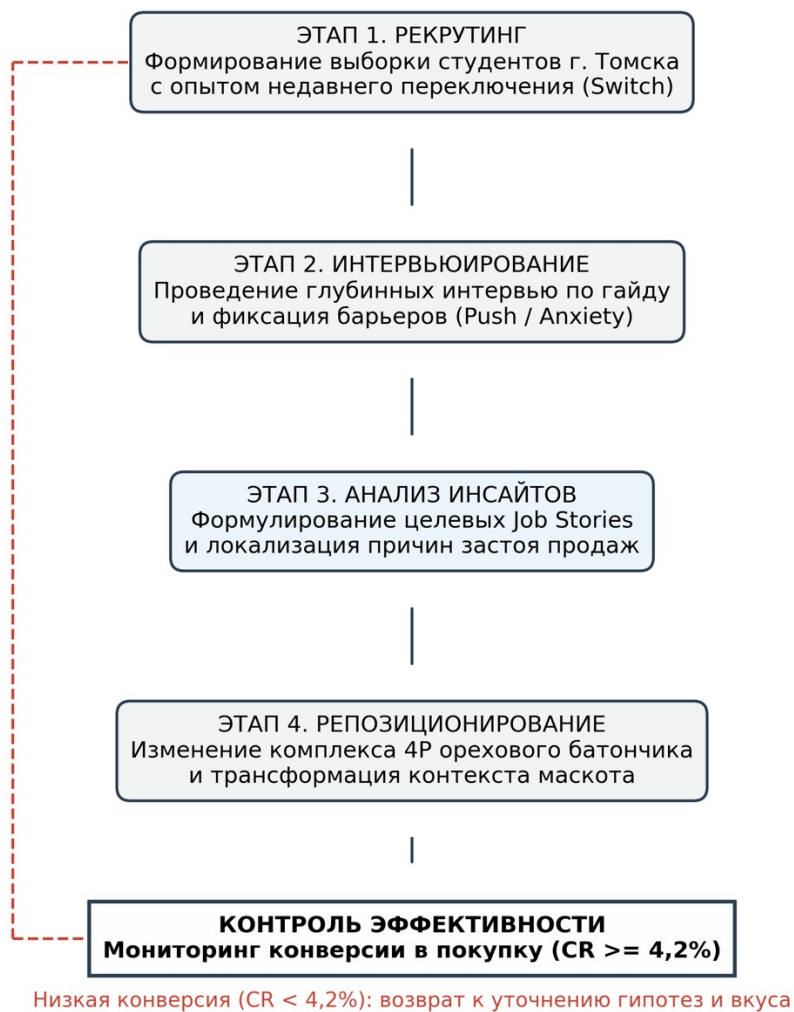


Рисунок 1 – Блок-схема итерационного алгоритма JTBD-исследования для ТМ «BABYFOX»

Разработанный инструмент не завершается циклом редизайна, а формирует петлю обратной связи: при падении CR ниже 4,2% система автоматически зацикливается, отправляя менеджмент на этап ревизии потребительских контекстов и тонкой настройки рецептуры (плотности нуги, пропорций фундука). Предложенный алгоритм масштабируем на другие товарные категории FMCG-холдинга, создавая долгосрочные предпосылки для укрепления его конкурентоспособности.

Кейс с «BABYFOX» наглядно показывает, что подход Jobs To Be Done реально работает при обновлении потребительских продуктов. Для

холдинга «КДВ ГРУПП» этот опыт важен в плане развития маркетинга. Компания уходит от интуитивных продаж кондитерских изделий. Теперь бренд учится создавать продукты, которые закрывают конкретные боли и задачи человека в его привычной рутине.

Научную новизну исследования определяет адаптация концепций К. Кристенсена и Т. Ульвика под специфику российского кондитерского рынка. Автор систематизировал эти подходы и создал на их основе каскадный алгоритм JTBD-исследования. Также в работе впервые сформирована карта ситуационного («сценарного») наложения вкусовых линеек бренда.

Практическая ценность результатов заключается в универсальности предложенных решений. Разработанный алгоритм можно легко масштабировать на другие товарные группы холдинга. В долгосрочной перспективе это позволит компании укрепить свои конкурентные позиции на отечественном рынке.

Использованные источники:

1. Кристенсен, К. М. Дилемма инноватора : Как из-за новых технологий погибают сильные компании / К. М. Кристенсен ; пер. с англ. Т. Овсеновой. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 240 с. – Текст : непосредственный.

2. Кристенсен, К. М. Закон успешных инноваций : Зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам / К. М. Кристенсен, Т. Холл, К. Диллон, Д. Данкан ; пер. с англ. А. Яковлевой. – Москва : Альпина Паблишер, 2017. – 268 с. – Текст : непосредственный.

3. Официальный сайт холдинга ООО «КДВ ГРУПП» [Электронный ресурс]. – URL: <https://kdv-group.com> (дата обращения: 12.05.2026).

4. Ulwick, Anthony W. What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services / A. W. Ulwick. – New York : McGraw-Hill Education, 2005. – 224 p. – Text : unmediated.

5. Ulwick, Anthony W. Jobs-to-be-Done: Theory to Practice / A. W. Ulwick. – Idea Bite Press, 2016. – 196 p. – Text : unmediated.