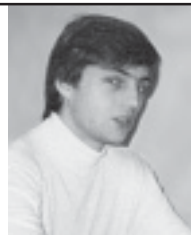


КИРИЛЛ БУРДЕЙ
ОЛЕГ ДЕМБО

КАК НЕ ОГРАБИТЬ САМОГО СЕБЯ, ЗАКАЗАВ МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ



Кирилл БУРДЕЙ (Санкт-Петербург) — генеральный директор исследовательской фирмы О+К. Закончил социологический факультет СПбГУ. В области маркетинговых исследований работает с 1994 года. Контакт: тел.: (812) 310-4109, 314-8768, e-mail: kburdei@mail.admiral.ru.

Олег ДЕМБО (Санкт-Петербург) — директор по исследованиям исследовательской фирмы О+К. Закончил социологический факультет СПбГУ. В области маркетинговых исследований работает с 1994 года. Контакт: тел.: (812) 310-4109, 314-8768, e-mail: okresearch@hotmail.com.

ПРИЧИНЫ НАПИСАНИЯ СТАТЬИ

В течение последнего года российские производители пользовались плодами девальвации рубля и возникшими преимуществами в ценовой конкуренции, а многие западные производители в страхе перед стихией российского рынка воздерживались от активной маркетинговой политики.

Сейчас ситуация существенно изменилась. Западные производители увеличивают активность на российском рынке как за счет увеличения объема импорта, так и за счет открытия своих производств. Российские производители начинают понимать, что для дальнейшего развития недостаточно низких цен, и создают новые брэнды. В результате серьезно обостряется конкуренция. А так как покупательная способность населения снизилась, то сейчас конкуренция на большинстве рынков намного острее, чем полтора года назад.

И российские, и западные компании все больше нуждаются в достоверной информации о состоянии рынка, тенденциях его развития, незанятых нишах рынка, перспективности вывода на рынок новых продуктов. В связи с этим постепенно оживает рынок маркетинговых исследований. Исследованиями снова интересуются и те, кто практически перестал их заказывать после 17 августа, и, что намного важнее, те, кто никогда их не заказывал. Последняя группа «потребителей» исследований преимущественно состоит из российских производителей FMCG.

Однако многие заказчики и покупатели исследований обнаруживают, что результаты исследований не помогают решать их проблемы и не облегчают процесс принятия решений. Опираясь на многолетний опыт работы на рынке маркетинговых исследований, мы можем выделить основные причины неэффективных расходов на исследования и дать рекомендации, как этого избежать.

Практически всегда доля вины за бесполезно потраченные на исследование деньги лежит на заказчике исследований, даже если единственная ошибка заказчика — выбор недостаточно профессионального исследователя. В этом случае заказчику ничем помочь нельзя — все остальные ошибки за него сделает исследователь. Но достаточно часто при проведении исследований возникают и дру-

гие проблемы. Именно на них мы бы хотели сосредоточиться в данной статье.

Мы выделяем три типа ошибок, совершаемых заказчиком исследований: ошибки предпроектной стадии (при заказе исследований), ошибки при проведении исследований и ошибки при работе с их результатами.

ОШИБКИ ПРИ ЗАКАЗЕ ИССЛЕДОВАНИЙ

Ошибки, сделанные до исследования, как правило, являются непоправимыми. К сожалению, данный тип ошибок наиболее распространен. Можно сказать, что 80% неудач при проведении исследований были заложены еще до их начала.

1. ОТСУТСТВИЕ РЕАЛЬНОЙ ПОТРЕБНОСТИ В ИССЛЕДОВАНИИ

Главный источник бессмысленных расходов на исследование — это отсутствие реальной потребности в них. Существует множество причин, почему проводятся исследования, в которых нет нужды. Исследование заказывается:

- для того, чтобы использовать его результаты для внутрикорпоративного выяснения отношений;
- для поиска доказательств эффективной или неэффективной работы определенных подразделений фирмы — заказчика (например, негативного отношения потребителей к явно провальной рекламе);
- для подтверждения тривиальных фактов, которые понятны на уровне здравого смысла (например, бесперспективности выведения на рынок продукта, который в несколько раз дороже существующих аналогов и не будет обеспечен серьезной рекламной поддержкой);
- для того, чтобы продемонстрировать руководству доказательства объективных источников проблем, возникших вследствие непрофессиональной работы сотрудников компании.

Достаточно часто исследование заказывается, когда управленческое решение уже принято и не будет зависеть от результатов исследования.

Часто исследование заказывают потому, что о необходимости исследований написано в книгах, и об этом говорят коллеги или западные партнеры.

Иногда исследование заказывается только благодаря эф-

фактивной и профессиональной работе специалиста по продажам исследовательской компании, который смог убедить клиента в необходимости исследования. Но такие исследования оказываются абсолютно бессмысленными, потому что никто в заказавшей их фирме не знает, что делать с результатами.

2. ОТСУТСТВИЕ ACTION STANDARD НА ИССЛЕДОВАНИЕ

Очень важной проблемой является отсутствие у клиента предварительного представления о том, на основании каких результатов последуют те или иные управленческие решения. В западной литературе это понятие обозначается выражением *action standard*. Оно было разработано в 60-е годы производителями бытовой химии. Вкратце суть этого понятия заключается в следующем: «На исследование не будет потрачено ни копейки без предварительной ясной договоренности между всеми заинтересованными представителями заказчика о том, что будет сделано с результатами исследования для принятия управленческих решений».

Например, принимается решение, что масштабная рекламная кампания марки сыра проводится в том случае, если она превосходит своего основного конкурента при тестировании вслепую и с указанием марок по общему предпочтению и по критерию «подходит для всей семьи». Отсутствие подобных стандартов перед заказом исследования приводит к долгим и бесплодным дискуссиям по поводу интерпретации его результатов. В итоге принимается волевое управленческое решение, которое можно было бы легко принять без всякого исследования и которое вполне может оказаться неверным.

3. СОКРЫТИЕ ОТ ИССЛЕДОВАТЕЛЯ ИСТИННОЙ ЦЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Еще одной важной проблемой является бессмысленный страх перед уткой внутренней информации, приводящий к тому, что заказчик скрывает истинные цели проекта от исследователя, и исследователь не знает, какие проблемы он должен решать. В тех ситуациях, когда у клиента нет профессионального специалиста по маркетинговым исследованиям, способного четко сформулировать, какими методами наиболее адекватно решаются имеющиеся задачи, это приводит к катастрофическим последствиям. Исходя из своего понимания ситуации, исследовательская фирма предлагает и реализует схему исследования, которая не имеет никакого отношения к реальной проблеме клиента.

Мы хотели бы описать один из ярких примеров подобного подхода. Представитель заказчика позвонил в 4 исследовательские компании и попросил их подготовить предложения по проведению тестирования своего продукта. При вопросе о том, какова цель исследования, компаниям было сказано, что проводится тендер и цель исследования будет сообщена только победителю тендера. В результате заказчик получил четыре различных по содержанию и стоимости предложения, которые нельзя было сравнивать между собой. В такой ситуации было очень сложно сделать выбор на основе рациональных критериев, и заказчиком была выбрана методика исследования, не адекватная исследовательским задачам.

4. РЕШЕНИЕ ВТОРОСТЕПЕННЫХ ЗАДАЧ (ОШИБКИ ИЕРАРХИИ)

Очень часто заказчики неправильно выстраивают иерархию проблем, стоящих перед ними. Второстепенные задачи выдвигаются на первый план, и для их решения за-

казываются исследования, а решение более серьезных задач осуществляется волевым образом.

Например, заказчик проводит детальное тестирование упаковки и рекламы, но в то же время без всяких исследований принимает решение о закупке дорогостоящего оборудования для производства принципиально нового для рынка продукта, который, как выясняется только во время тестирования его рекламы, не имеет ни малейшего шанса на успех на рынке.

Совершается и противоположная ошибка: проводятся фундаментальные исследования, отвечающие на вопросы о долгосрочных тенденциях развития рынка и глубинных мотивациях потребителей, которые длятся несколько месяцев и съедают почти весь исследовательский бюджет, а решения об изменении позиционирования услуг заказчика или о проведении широкомасштабной рекламной кампании принимаются без исследовательской поддержки. Еще одна ошибка иерархии — тестирование управленческих решений не до того, как они были приняты, а после. Один из петербургских производителей львиною долю своего небольшого исследовательского бюджета расходует на исследования эффективности рекламы после проведения рекламной кампании. Тестируются те параметры рекламного обращения, которые нужно проверять до начала кампании и принятия решения о размещении данного обращения. Пост-тестинг рекламы безусловно необходим, но пользу из него можно извлечь только в том случае, если его результаты можно обобщить и на их основании определить, как строить рекламные кампании в будущем.

5. НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР МЕТОДА ИССЛЕДОВАНИЯ

Существуют также определенные предубеждения клиентов по поводу методов исследований, приводящие к ошибкам.

Одно из наиболее распространенных, особенно в рекламной среде, заблуждений — это мнение о том, что фокус-группы являются универсальной исследовательской отмычкой, позволяющей решить абсолютно все проблемы. Это заблуждение приводит к таким курьезным случаям, когда выбор лучшего продукта или лучшего рекламного ролика осуществляется на основании подсчета голосов 40 или даже 20 человек.

За исключением случаев, когда тестируются явно провальные варианты, вызывающие резкое отторжение у потребителей (которые профессиональный дизайнер или копирайтер никогда бы не принес заказчику, а менеджер по рекламе фирмы-заказчика вполне мог бы отсеять и без всякого исследования), фокус-группы не позволяют сказать, что один вариант лучше всех других и должен быть выбран. Каждый из тестируемых объектов имеет свои достоинства, недостатки и пути исправления недостатков.

В то же время исследовательские задачи, связанные с выбором варианта упаковки или рекламного сообщения, сравнительно легко решаются с помощью количественных тестов.

А задачи изучения потребительских мотиваций, усовершенствования продукта, упаковки или рекламного материала действительно лучше решаются с помощью качественных методов исследования. Но и для решения этих задач можно успешно использовать не только фокус-группы, но и индивидуальные глубинные интервью.

Другие клиенты подвержены противоположному предубеждению и обращаются только к количественным исследованиям даже в тех случаях, когда нужно исследовать

мотивацию потребителей или выявить основные модели потребительского поведения.

6. ОШИБКА ПРИ ВЫБОРЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЯ

Даже если заказчик избежит всех вышеперечисленных ошибок, неправильный выбор фирмы-исследователя может перечеркнуть эту удачу. Мы не будем подробно останавливаться на том, по каким критериям следует выбирать исследовательскую компанию, хотелось бы обратить внимание на следующие моменты.

Очень часто выбор исследовательского партнера основан на ценовом факторе – выбирается самый дешевый исследователь. При этом качество получаемой информации обычно соответствует той цене, которая была за нее заплачена. В то же время практически всегда хорошая исследовательская фирма может предложить схему исследования, решающую проблему клиента за те деньги, которые у него есть. При этом не снижается уровень качества.

Еще одной ошибкой при выборе исследователя является ориентация заказчика на проведение исследований силами своего рекламного агентства. Даже в случае, если в агентстве работают профессиональные исследователи, возникает опасность того, что в силу своего статуса они не могут быть полностью объективными. Мы не можем себе представить ситуацию, когда исследовательский отдел рекламного агентства предоставит заказчику негативный отзыв на произведенный этим агентством рекламный материал или признает неэффективной произведенную агентством рекламную кампанию. Оптимальные результаты достигаются, когда клиент, рекламное агентство и исследователь работают в связке и участники процесса не противопоставляются друг другу, а вместе работают для достижения общей цели.

ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ИССЛЕДОВАНИЙ

1. ОТСУТСТВИЕ КОММУНИКАЦИИ С ИССЛЕДОВАТЕЛЕМ

Главные ошибки заказчика в ходе проведения исследования лежат в сфере коммуникации. Заказав исследование, многие клиенты либо перестают общаться с исследователем вообще, либо общаются не с теми людьми, либо общаются не на те темы. Менеджер клиентской компании имеет значительный дефицит времени, однако отсутствие коммуникации с исследователем во время проведения проекта приводит к негативным последствиям.

В процессе исследования клиенту необходимо быть уверенным в том, что исследователь, который непосредственно работает над его проектом, хорошо понимает цели исследования. В противном случае велика вероятность того, что исследование будет решать не те задачи, которые в реальности стоят перед клиентом. Очень часто вина за плохую коммуникацию лежит и на исследовательской фирме, внутри которой не отлажены информационные потоки.

Сейчас утверждение клиентом вопросников или посещение фокус-групп стали общепринятой практикой. Участие представителей заказчика в других этапах сбора информации (например, инструктаже интервьюеров, проверке анкет, проведении интервью и т.д.) может быть также очень полезным. В компании Unilever принято даже ходить с интервьюерами и смотреть на то, как берутся личные квартирные интервью. Тем не менее, клиенту не сто-

ит впадать в крайность, когда он пытается контролировать каждый шаг исследователя, терроризируя его ежедневными звонками. Выбор исследовательской фирмы означает определенную степень доверия к ее профессионализму.

2. ИЗМЕНЕНИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ЗАДАЧ В ХОДЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Изменение исследовательских задач в ходе исследования приводит к тому, что заказчик не получает того объема и качества информации, которые могли бы быть получены, если бы все задачи были четко определены заранее. Трудно ожидать, что на исследовательский вопрос, возникший у заказчика за 15 минут до фокус-группы, будет получен адекватный ответ. В целом трансформация задач в ходе исследования может привести к тому, что выбранный метод окажется не соответствующим вновь возникшим задачам.

Некоторые заказчики любят значительно увеличивать список исследовательских задач по ходу исследования. Это приводит к тому, что разросшаяся анкета дает искаженные результаты по всем, а не только по вновь появившимся, вопросам. Так происходит из-за резкого увеличения количества отказов от интервью и невнимательных случайных ответов.

3. НИЗКОЕ КАЧЕСТВО ТЕСТИРУЕМЫХ ОБРАЗЦОВ

Часто при проведении тестирования рекламы, продукта или упаковки на тест выносятся образцы, которые недоработаны, совершенно не похожи на настоящие или существенно различаются между собой по технике исполнения. При тестировании упаковок, распечатанных на дешевом струйном принтере и склеенных исследователями в ночь перед тестом, трудно получить надежные результаты.

ОШИБКИ ПОСЛЕ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

Даже когда исследование уже закончено, опасность совершения ошибок остается. Заказчики обычно делают следующие ошибки.

1. НЕИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Первая ошибка заключается в отказе от использования результатов при принятии решений, что, впрочем, обычно является следствием ошибок, допущенных при планировании исследования.

2. «ОБОЖЕСТВЛЕНИЕ» ОТЧЕТА

Вторая ошибка – гипертрофированное внимание, проявляемое к отчету, который становится своего рода священным писанием, содержащим ответы на все вопросы о рынке на два года вперед.

Разновидность данной ошибки – абсолютизация случайных выводов, когда, например, высказывания одного-двух участников фокус-группы воспринимаются как непосредственное руководство к действию.

3. ОТСУТСТВИЕ КОММУНИКАЦИИ С ИССЛЕДОВАТЕЛЕМ

Как и во время проведения исследования, после получения его результатов очень важна коммуникация с исследователем. Большую пользу при принятии управленческих решений дают презентации результатов исследования, в которых участвуют все заинтересованные представители заказчика.

ЕСЛИ ОШИБКИ ВСЕ-ТАКИ ПРОИЗОШЛИ

Очень важно, чтобы совершенные ошибки (как описанные в данной статье, так и другие), в том числе и ошибки, совершенные исследовательской компанией, не порождали у их заказчика комплексы по отношению к маркетинговым исследованиям.

Особенно важно не унывать, если неудачным оказался первый опыт. В этом случае возникают комплексы, которые можно условно назвать комплексами «изнасилования» и «импотенции».

Первый комплекс возникает, когда заказчик исследования получает за большие деньги явно низкосортный продукт, и наиболее естественная реакция – распространить эту ситуацию на все исследовательские компании и прекратить заказывать исследования вообще.

Источник второго комплекса — умный, обширный и красивый отчет, который оказывается неспособным помочь при решении проблем и кладется «на полку». У заказчика возникает ощущение, что исследования для реальной российской практики бесполезны, и он также вообще отказывается от проведения исследований.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Для того чтобы расходы на маркетинговые исследования были эффективными и действительно помогали в процессе принятия решений, нужно соблюдать несколько несложных правил. Правила эти заключаются не только в том, чтобы не совершать ошибки, описанные выше, но, прежде всего, в комплексном подходе к процессу исследований. Ключевые звенья такого комплексного подхода следующие.

1. ПРОГРАММА ИССЛЕДОВАНИЙ

Необходимо иметь программу исследований на период времени (квартал, полгода или год – в зависимости от динамики принятия решений в фирме и стабильности рынка).

Программа исследований должна включать в себя как исследования, посвященные мониторингу текущей ситуации (такие, как retail audit, исследования цен и дистрибуции, потребительские панели, brand tracking и т.д.), так и исследования, необходимые для принятия решений об инновациях (тестирование новых продуктов, упаковки, рекламы, комплексные исследования новых для компании рынков и т.д.).

Программа исследований должна соотноситься с планом маркетинга компании и включать в себя только те исследования, без которых невозможно принимать управленческие решения. Все проводимые исследования должны складываться в систему, что позволит извлекать дополнительную информацию путем сравнительного анализа их результатов.

2. ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ БЮДЖЕТ

Необходимо готовить исследовательский бюджет соответственно программе исследований.

Наиболее разумный размер исследовательского бюджета составляет 4—5% от общих затрат на маркетинг. Как правило, при больших затратах на исследования возникает информационная перегрузка (невозможность освоить всю собранную информацию) и затраты на информационную поддержку определенных маркетинговых акций оказываются слишком велики по отношению к возможным убыткам в случае их неудачного исхода. При меньших затра-

тах возникает серьезный риск принятия неверных решений по причине недостатка информации о рынке.

3. ПИСЬМЕННЫЙ ЗАПРОС НА ИССЛЕДОВАНИЕ (RESEARCH BRIEF)

Уделять большое внимание подготовке письменного запроса на исследование (research brief), на основании которого исследователь готовит предложение на проведение исследования (research proposal). Такой запрос должен включать в себя следующие ключевые элементы:

1. Проблема заказчика, вызвавшая необходимость проведения исследования.
2. Цели исследования.
3. История возникновения проблемы.
4. Как будут использованы результаты исследования, кто, где, когда и как будет принимать управленческие решения на его основании.
5. Формулировка action standards.
6. Результаты предыдущих исследований, которые могут быть важны для определения метода и стоимости исследования (размер и характеристики целевой группы, удачный или неудачный опыт использования определенных методов и т.п.).
7. Сроки и форма предоставления результатов.

Наличие подобного документа позволяет клиенту быть уверенным в том, что исследование способно дать адекватный ответ на его вопросы и, в случае проведения тендера, иметь достаточные основания для рационального выбора.

4. СВОЙ СПЕЦИАЛИСТ ПО ИССЛЕДОВАНИЯМ ИЛИ ПОСТОЯННАЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ФИРМА

Необходимо, чтобы перевод проблем клиента на язык исследований был адекватным, и все проводимые исследования были сопоставимы между собой.

Эту задачу может решать внутренний специалист по маркетинговым исследованиям, существование которого является оправданным только при достаточно большом исследовательском бюджете – от \$ 50 000 в год.

Такой специалист готовит программу исследований, осуществляет коммуникацию с исследовательскими фирмами и выбор исследовательской фирмы для проведения конкретного исследования, совместно с исследовательской фирмой занимается разработкой методик исследований, анализом их результатов и составлением рекомендаций для принятия решений на основании результатов исследования.

Важно отметить, что наличие специалиста по маркетинговым исследованиям не означает отказа от услуг исследовательских фирм. Ориентация на проведение исследований исключительно силами внутрифирменного специалиста приводит, во-первых, к нерациональному использованию его времени, которое будет уходить почти исключительно на решение организационных вопросов, а не на аналитическую работу, и, во-вторых, к невозможности использовать все многообразие методов исследований без ущерба для качества.

В случае отсутствия внутрифирменного специалиста по исследованиям оптимально иметь постоянные партнерские отношения с одной или двумя исследовательскими фирмами, которые в ходе продолжительного общения с клиентом и изучения его рынка достигают достаточно высокого уровня понимания специфики проблем клиента.