**10 правил маркетингового исследования**

Tim Huberty, президент Huberty Marketing Research

Большинство клиентов знают, что они ищут, еще до начала исследования. Более того, они хотят, чтобы вы лишь подтвердили их выводы. Любой исследователь может рассказать вам о времени, которое он потратил на объективный (т.е. бесполезный) анализ. Более того, если у вас достает мозгов понять, чего они ожидают, вам гарантированно долгое и плодотворное сотрудничество.

Я занимаюсь маркетинговыми исследованиями более двух десятков лет. За это время я провел сотни исследований для огромного числа клиентов. 15 лет я преподаю по программе MBA. Часто во время презентации или лекции я привожу реальные примеры из своей практики, подкрепленные фактами и необходимыми данными. Если мне задают вопрос, я отвечаю «Это одно из десяти правил маркетинговых исследований». Как вы можете догадаться, со временем и клиенты, и студенты все чаще хотели узнать, что это за правила. В ответ я обещал как-нибудь прислать им экземпляр. Что ж, в конце концов, обещания надо выполнять. Вот они:

1. Люди могут быть тупыми. А еще они лгут.

Один газетчик, Х.Л. Менкен, однажды написал, что еще никто не разорился из-за того, что недооценивал интеллект американского народа. Пока я не прочел эту цитату, я и не знал, что м-р Менкен тоже занимается маркетинговыми исследованиями.

Арт Шульман в своем журнале отслеживал это правило на протяжении многих лет. Да и у какого исследователя нет своих баек, касающихся тупости респондентов? Мои собственные примеры? Я помню, как несколько лет назад вел фокус-группу, и один из участников на полном серьезе поинтересовался, не является ли Альфредо Феттуччини (Fettuccini) итальянским игроком в теннис. Или был еще один, совсем недавно, который спросил, а очищенная вода и очищенный спиртной напиток (distilled water и distilled liquor, прим. V-RATIO BCC) это одно и то же? Да вот же, в прошлые выходные я руководил группой студентов, проводящих телефонные интервью. Один из них несколько раз зафиксировал новую национальность – Норвежец.

Мы все знаем, что люди лгут. При проведении фокус-групп я заставляю участников записать их первую реакцию, вне зависимости смотрят ли они рекламу или отвечают на вопросы. Со временем я обнаружил, что, по меньшей мере, треть из них в ходе дискуссий меняют свои ответы. При последующих расспросах респонденты часто обвиняют меня же, что я не правильно понял записанные ими цифры. Или они утверждают, что не поняли шкалу оценок. Или указывают мне на то, что это «прерогатива женщины, менять свою точку зрения».

2. Мнения людей принимаются в расчет только в том случае, если они совпадают с мнением людей «по ту сторона зеркала».

Удивительно, какими умными или тупыми (симпатичными или уродливыми) кажутся участники фокус-групп наблюдателям, если они вдруг соглашаются с тем, что им представляют. Положительная реакция на что-то – это и есть разница между «хорошим» и «плохим» участником.

Очень часто, когда при проведении фокус-групп я выхожу к наблюдателям, они советуют мне, на каких участниках «сконцентрироваться». «А все остальные (т.е. те, кто не говорят то, что наблюдатели хотели бы услышать) ни хрена не стоят».

Я часто приглашаю клиентов послушать «живые» интервью. После одного из них клиент спросил меня, а почему я не привлекаю «более умных потребителей» (я предполагаю, что они, наверное, были заняты на опросе у его «более умных конкурентов»).

3. Выбор места проведения фокус-группы не имеет ничего общего с продуктом.

Давным-давно я понял, что фокус-группы проводятся только в тех городах, где у клиента живут родственники. Или друзья по колледжу, или бывшие партнеры. Или запланирован «большой уикэнд». Забудьте BDI. Или CDI. Или «сильный рынок». Или «хорошую сеть дистрибуции». В конце концов, все сводится к тому, кого клиент здесь знает. Или что в городе происходит в следующие или предстоящие выходные. Один из моих клиентов требовал провести фокус-группы в Нью-Йорке, потому что там расположена школа его сына. Другому клиенту нравится летний Чикаго, потому что там проходит фестиваль джаза Lakefront.

4. Чем больше здание исследователя, тем выше цена исследования.

Накладные расходы приводят к увеличению цены. Интервьюеры в большинстве случаев работают по одинаковым расценкам. Поэтому разница в стоимости исследования должна быть как-то оправдана. Например, включена в цену аренды. Поэтому следствие этого правила будет звучать так: чем больше людей нанимает подрядчик, тем дороже проект. Прошлой осенью я получил заказ от клиента, чей предыдущий подрядчик брал с него на 63 процента больше. Конечно, у той компании было не только собственное здание, но и «международная репутация» (их интервьюеры приезжали из самой Канады). Предупреждение: нельзя слишком занижать цену, потому что клиенты могут заподозрить, что получают именно столько, сколько заплатили. Хотя, с другой стороны, насколько я знаю, эту аксиому никто так и не доказал.

Честно говоря, есть много способов «оправдать» высокую цену. Например, простое упоминание в предложении присутствия доктора наук автоматически добавляет 20 процентов (обычно эти яйцеголовые даже не смотрят на собранные данные, но являются частью «исследовательской команды»). Также всегда дороже исследования «на побережье», будь они количественные или качественные. Я так и не понял, почему.

5. При первой встрече всегда спросите клиента, какие результаты он ждет.

В будущем это сэкономит Вам массу времени и нервов.

Большинство клиентов знают, что они ищут, еще до начала исследования. Более того, они хотят, чтобы вы подтвердили их выводы еще до начала работ. Любой исследователь, у которого за плечами больше одного месяца работы, может рассказать вам о времени, которое он потратил на объективный (т.е. бесполезный) анализ. Более того, если у вас достает мозгов понять, чего они ожидают, вам гарантированно долгое и плодотворное сотрудничество. Если нет, вы раз за разом будете слышать «Мы сейчас не планируем проведения исследований».

Этот урок дался мне нелегко. Несколько лет назад я работал с правительственной компанией, которая была убеждена в необходимости построить технологический центр за пределами штата. К сожалению, для меня, респонденты посчитали это самой глупой идеей, о которой они только слышали. Соответственно, результаты исследования похоронили.

Другой пример касается клиента, вышедшего на рынок Канзас Сити. Они наняли меня, чтобы я выяснил, что о них думают местные жители. Ответом было «да ничего», что и прозвучало в моем докладе. Ответ не отличался оригинальностью: «Фокус-группы бесполезны. Это просто несколько г…ов болтают, что придет им в голову».

Говоря о клиентах, всегда помните, что «Цели исследования выбиты в камне, но резец в руках у клиента». Проект всегда начинается с предложения, в котором ясно определены цели. Однако я не устаю удивляться, как цели могут «эволюционировать». Я не помню ни одной презентации, на которой клиент не спросил бы «А почему вы не узнали вот об этом?» или «А это чья идея?»

Собственно это заставляет меня внести поправки в первое Правило: «Если вы думаете, что респонденты тупицы и вруны, подождите, пока вы не представите результаты менеджменту».

6. Размер выборки определяется бюджетом.

Студенты всегда задают вопрос: «Каков наилучший размер выборки?» Они задают не тот вопрос. Первым вашим вопросом, когда зазвенел телефон, должен быть: «Сколько у вас денег?» На основе этой цифры готовится предложение. От этой цифры зависит, сколько вы сможете заработать.

У клиентов всегда больше денег, чем они говорят. Охват меньше, чем ожидалось? Где-то лежит пачка наличных. Выборка слишком мала для анализа подгрупп? Не беспокойтесь. В бумажнике всегда найдутся деньги. Собственно можно смело тратить в два раза больше, чем объявленная клиентом сумма.

Два месяца назад я составил анкету для членов одной из команд, включающую все необходимые вопросы. К сожалению, это удлинило 7-минтуное интервью до 18 минут. Нет проблем. Деньги таинственным образом появились из «это все, что мы можем потратить» бюджета. Некоммерческие организации особенно славятся способностью добывать еще немного денег. У них как у белок всегда где-то есть запас.

Наконец, правило, которое особенно хорошо при оценке первоначального бюджета: всегда называйте низкую цену. Это особенно хорошо работает с государственными контрактами, которые часто передаются тому, кто «попросил меньше всех». После того, как вы получили работу (и их благосклонность) можно начинать «просить добавки».

7. Если мучить цифры достаточно долго, они наконец сойдутся.

Я узнал об этом год назад от одного парня, у которого докторская степень в статистике. Хотите «доказать» статистически значимую разницу, например, между теми, кто видел рекламу, и теми, кто не видел? Просто снизьте уровень доверительной вероятности до 85, 80 или даже 70 процентов. Я знаю одну фирму, проводящую исследования, которая так и делает. Они просто не упоминают об этом в основном тексте, а включают информацию в приложение (кладбище разных «мелочей»). Один клиент, перед началом работ, лично проинструктировал меня о необходимости снижения уровня доверительной вероятности, «чтобы было больше статистически значимых различий между группами». Он сказал мне: «Если мы не предоставим достаточные статистические различия, руководство может посчитать, что не получило отдачу за свои деньги».

Результаты не те, что вы бы хотели? Продолжайте играть с цифрами. Нет никаких причин пугаться «недружественных» цифр. По-настоящему творческий (или опытный) исследователь поймет, что всегда где-нибудь есть подвыборка, которую нужно «повторно проанализировать». Не важно, сколько человек и что сказали на фокус-группе, всегда есть возможность сгладить единогласное мнение фразой «большинство, но не все». Это работает и в обратную сторону. Когда участники хоронят рекламу, модератор указывает на то, что «некоторым участникам реклама очень понравилась».

8. При предоставлении результатов исследования всегда используйте самые модные словечки.

Таким образом, вы не только будете звучать, так как будто вы «в курсе», но и клиент поймет, что его проект «самый передовой». И что он нашел себе «партнера», который «действительно понимает его рынок».

В то же время все более-менее опытные исследователи знают, как важно использовать «стандартный исследовательский словарь». Они знают о необходимости использования действительно сложных слов, чтобы описать действительно абстрактные концепции. В конце концов, чем сложнее слово или абстрактнее концепция, тем меньше вероятность того, что аудитория будет о ней спрашивать. Они ведь не хотят выглядеть глупыми. Что еще более важно, аудитория не будет стараться понять, о чем вы говорите. Они просто поймут, что получают за свои деньги что-то стоящее, и успокоятся.

В конце концов, любой не совсем бесполезный исследователь может обратиться к святому покровителю всех «рисечеров», Фреду Астеру. Они научились отбивать чечетку. Они научились транслировать сообщение «Я понятия не имею, о чем вы говорите», заявив что «Это действительно очень важно. Мне придется собрать еще немного данных».

9. Чем лучше результаты, тем вы умнее.

Это для тех, кто пропустил пятое Правило. В маркетинговых исследованиях ваш талант зависит только от того, насколько позитивную информацию вы предоставили. Предоставление «хороших» результатов вызывает радость в конференц-зале. Это дает возможность вашему клиенту, показать его или ее боссу, как умно она поступила, выбрав вас для этого проекта.

Это приводит нас к под-правилу «Чем лучше результаты, тем больше вы им понравитесь». Или даже «Чем лучше результаты, тем выше вероятность того, что клиент даст вам новую работу». Несколько моих коллег «завязаны» на рекламных агентствах, потому что им всегда, абсолютно случайно, удается добиться результатов, которые показывают, как кампания (и рекламное агентство) полностью соответствуют текущей стратегии фирмы.

Еще одно под-правило: «Действительно хороший исследователь подтверждает то, что клиент уже знает». Много лет назад я проводил фокус-группы для одного производителя потребительских товаров. Восемь групп за четыре дня («поездка по стране»). Когда я представил результаты клиенту, он похвалил меня за то, что я «также проницателен» и «также умен», как и он.

У хорошего исследователя должен быть талант утверждать очевидное. Если вы расскажите клиенту то, что он или она и так знает, это доказывает, что вы разбираетесь в их бизнесе. А это в свою очередь здорово повышает доверие к вам.

10. Последнее: всегда рекомендуйте провести еще «одно» исследование.

По-настоящему хороший исследователь всегда в поисках нового исследования (Нам ведь тоже нужно есть. Или платить за машину. Или платить аренду за это здоровенное здание). Какое еще исследование могло бы показать вашу гениальность?

Однако опытные исследователи знают, что тупо порекомендовать дальнейшее исследование – это признак отсутствия профессионализма. Вместо этого исследователь смягчит формулировку, заявив с искренним энтузиазмом «Если бы я руководил этим бизнесом, то я бы поступил следующим образом». Или «Я знаю, что ваш бюджет сейчас ограничен, но, чтобы получить максимальный возврат на ваши инвестиции, вам стоит сделать так». Это называется «допродажи». В сетях быстрого питания так поступают постоянно. Один независимый исследователь как-то поделился со мной «секретом консалтинга»: «Чтобы удержаться в бизнесе, тебе нужно всего три клиента. А затем дои их до самого конца».

Правила, по которым нужно жить

Вот эти правила, по которым я живу. Некоторые могут показаться шуткой, но далеко не все. Все приведенные мной истории абсолютно правдивы. Мои студенты по программе MBA помогли мне в составлении этого списка. Это потому, что в отличие от ветеранов, они еще не так близки к отрасли, и пока способны замечать очевидное. А то, что я использовал их наблюдения и предложения – так это просто я следовал Первому Правилу Маркетинга: «Если это хоть что-то стоит, это стоит украсть».