

Глава 1

Десять типичных ошибок в маркетинговых исследованиях

Прежде чем нырнуть в маркетинговые исследования с головой, предлагаю немного постоять на берегу, попробовать водичку и оценить общую ситуацию. Давайте начнем наше погружение с типичных ошибок, а вернее, с заблуждений, которые есть у большинства начинающих исследователей.

Очень часто мы ведем себя как Тигра из оригинального мультика про Винни Пуха: «Тигра, а можешь тройное сальто назад с места без подготовки?» — «Могу! Я все могу!» Я называю это состояние неосознанной некомпетентностью. Задача первой главы — сделать некомпетентность осознанной.

Не надо бояться слова «некомпетентность». Это иллюзия, что все должны все знать и уметь. Если бы вы всё знали о подготовке и проведении исследований, то точно не купили бы эту книгу. Но раз уж мы здесь, давайте пробежимся по десяти основным потенциальным ошибкам, а заодно сформулируем десять правил, которые помогут нам больше в эти ловушки не попадаться.

Ошибка 1. «Я все знаю про свой продукт»

Самая распространенная, на мой взгляд, ошибка основателя, создателя проекта — уверенность в том, что он лучше всех знает свой продукт, это дитяtko, которое он сам придумал:

представил, нарисовал, прочувствовал и делает его как для себя любимого. При этом совершенно не интересуется мнением потенциальных потребителей, не изучает рынок, пренебрегает маркетингом. Основателю кажется, что он сам целевая аудитория продукта. Какие могут быть сомнения? Для таких случаев есть совершенно простое правило: «Вы не целевая аудитория вашего бизнеса, вашего товара, вашей услуги, даже если вы целевая аудитория».

Одновременно с написанием этой книги я реализую свой новый ИТ-стартап — систему управления предприятием под названием «Астра» (далее в книге я буду приводить кейсы, связанные с этим продуктом). Я профессиональный управленец, и мне казалось, что я знаю все про управление и проблемы руководителей. Не было сомнений в том, как нужно делать продукты для управленцев и какие они должны быть. Удивительно, но процедура Customer Development показала, что я не знаю на 100% потребности целевой аудитории своего продукта.

Мы должны усвоить, что наше представление о новом продукте — это набор наших собственных непроверенных предположений. Их необходимо показать нашему потребителю и проверить на нем, причем довольно оперативно. Оптимально уложиться со всеми исследованиями в несколько недель. Если затягивать, ситуация может измениться.

Что нужно сделать, чтобы избежать этой ошибки?

Решение

1. Сформировать свое видение продукта.
2. Посмотреть, что хорошего есть у конкурентов.
3. Опросить потенциальных клиентов.

Прежде всего формируем видение продукта. Очень люблю использовать для этого бизнес-модель из девяти блоков, которую предложил Александр Остервальдер*. Но помним, что все это набор непроверенных предположений, которые пока, возможно, не имеют отношения к тому, что мы будем реализовывать на практике. Да, да, не удивляйтесь и тем более не вздумайте прямо сейчас начинать реализовывать свою бизнес-модель на практике. Переходите к следующему шагу.

Далее анализируем конкурентов. Обращаем внимание на их методы продвижения, целевую аудиторию, уникальное торговое предложение, характеристики, функции продукта, сильные и слабые стороны и, конечно же, цену.

Рисуем портрет целевой аудитории, идем и опрашиваем потенциальных клиентов. Иногда эту процедуру называют CustDev (Customer Development), хотя это, на мой взгляд, не совсем верно. Customer Development — концепция развития нашего потребителя, более широкая, чем просто опросы. Но обязательная часть реализации этой концепции — постоянное взаимодействие с вашей целевой аудиторией, в том числе, например, проведение глубинных интервью: нам необходимо мнение потенциальных потребителей относительно будущего товара. Подробнее о CustDev мы поговорим ниже.

Ключевое слово на этом этапе — *идем*. Если вы думаете, что, сидя в офисе, получится сформировать видение потребителя, — вы заблуждаетесь. Нужно общаться, так что выйти из офиса придется однозначно. Чем быстрее получится это сделать, тем лучше.

* Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М. : Альпина Паблишер, 2020.

Как уже отмечалось выше, наше видение — это серия непроверенных предположений. В этой книге мы будем использовать два синонимичных понятия: «предположение» и «гипотеза». Итак, для того чтобы идти к потенциальному потребителю, нам нужна гипотеза, а лучше несколько.

Что же такое гипотеза? Гипотеза — обоснованное предположение о структуре объекта исследования, характере связей между изучаемыми явлениями и возможными подходами к решению заявленных проблем.

Как видите, в определении кроются проблема, объект, связи между ними. Это и есть основная цель проведения любого исследования: описание проблемы и способов ее решения, изучение объекта исследования (например, характеристики нашего продукта или признаки нашего потребителя), а также причин тех или иных действий клиента и их последствий.

Правило № 1. Мы не целевая аудитория нашего продукта.

Ошибка 2. Делегировать легко!

Закономерно, что руководители делегируют свои полномочия. Кажется, что и маркетинговые исследования легко и просто делегировать подрядчику, например маркетинговому агентству, социологической службе.

Как написал создатель концепции Customer Development Стив Бланк в своей книге «Стартап. Настольная книга основателя»: «...фирмы, которые занимаются исследованиями рынка, умеют отлично предсказывать прошлое»*. В этой

* Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. 5-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2022.

шутке есть доля правды. Если мы идем к маркетологу, даже к нашему, внутрикорпоративному, либо к внешней компании неподготовленными, то чаще всего он сможет констатировать только факты. Именно поэтому к работе с маркетинговой компанией нужно готовиться. Но не всегда она может реализовать задачи, которые перед ней ставят. Есть риск, что по ту сторону люди тоже пока еще не представляют, что же такое на самом деле грамотно реализованные маркетинговые исследования. Ничего страшного! Сначала научимся сами, потом научим других.

Решение

Есть способ проверить, компетентен ли наш сотрудник или аутсорсер в проведении исследований: попросить программу их последнего исследования. Если на слово «программа» маркетолог или маркетинговое агентство никак не отреагируют, то я бы рекомендовал десять раз подумать, стоит ли работать с ними. Программа исследования — это основа.

Какие еще критерии использовать для принятия решения, отдавать ли на аутсорсинг маркетинговые исследования?

1. **Коммуникации.** Удостоверьтесь, что корпоративные маркетологи или агентство вас понимают. Они готовы выстраивать эффективное взаимодействие, и это взаимодействие вас устраивает.
2. **Желание и возможность погрузиться в тему.** Любая аутсорсинговая компания должна охотно погружаться в вашу тему, потому что вещи, которые вы иногда говорите, бывают очень специфические. Если такое желание,

а тем более необходимые компетенции отсутствуют, то, видимо, стоит поискать других помощников для проведения вашего маркетингового исследования.

3. **Стоимость.** Любая внешняя услуга стоит дороже, чем то, что мы делаем сами. Если вы нанимаете компанию, уточняйте, сколько и за что именно вы платите, потому что этапов может быть очень много.

И еще один аспект: выводы все равно делать вам. Любое маркетинговое агентство, каким бы профессиональным оно ни было, даже при четкой постановке задач принесет вам некий материал, некий массив данных, который еще предстоит интерпретировать. Делать выводы придется самостоятельно. Именно поэтому считаю, что полностью всю работу никому на откуп давать нельзя.

Правило № 2. Выводы все равно делать вам.

Ошибка 3. Исследование «как попало»

Возможно, со стороны кажется, что исследование — развлечение, где все весело, легко и непринужденно. На самом деле любое исследование — технология. Технология подразумевает алгоритм, последовательность, некую обязательность выполнения тех или иных шагов. И нарушать эту технологию не советуем.

Решение

Проводим исследования, соблюдая все этапы.

1. Формирование концептуальной модели (в нашем случае — бизнес-модели).
2. Формирование банка гипотез (предположений).

3. Составление программы исследования, формулирование программного вопроса (что бы вы спросили, будь у вас возможность задать только один вопрос).
4. Определение генеральной совокупности (целевой аудитории) и выборки.
5. Определение индикаторов, переменных.
6. Выбор метода исследования, составление вопросника (анкеты).
7. Техническое оформление исследования, пилотажное исследование, обучение исполнителей.
8. Проведение опроса, интервью или реализация другого метода сбора данных.
9. Анализ и интерпретация данных, выводы.
10. Корректировка бизнес-модели.

Первый пункт — это, как говорят социологи, **концептуальная модель**. В качестве концептуальной модели выступает видение собственника, оформленное в бизнес-модель. Начать ее формирование следует с формулирования проблемы исследования.

Следующий шаг — на основе девяти блоков бизнес-модели Александра Остервальдера формируем **банк гипотез**. Он представляет собой пул предположений о вашем продукте, потенциальных клиентах, партнерах, расходах, доходах, ценностном предложении и т. д. Гипотез в банке может быть довольно много. Для начала давайте отберем три наиболее важные. Они и лягут в основу нашего исследования.

Далее составляем **программу исследования**, которая начинается с программного вопроса. Представьте, что вам разрешено задать клиенту единственный вопрос: чего он

хочет. Этот вопрос и будет программным, при этом он может быть неуклюжим и многослойным. Но как раз из программного вопроса в дальнейшем формируются вопросы для нашей анкеты.

Четвертым шагом определяем **генеральную совокупность и выборку**. Генеральная совокупность — это не что иное, как вся ваша целевая аудитория. Например, совершеннолетние девушки, проживающие в вашем микрорайоне, если вы планируете открыть маникюрный салон. Выборка — это часть (обычно небольшая) вашей целевой аудитории, на которой вы непосредственно реализуете ваше исследование.

Потом формируем **индикаторы и переменные нашего исследования**, а затем выбираем **метод исследования** (сбора и анализа данных) и составляем **вопросник** (анкету). Здесь появляются анкетные вопросы, в которые мы деконструируем программный вопрос, используя индикаторы и переменные.

Когда сформирован инструментарий исследования, приступаем к седьмому пункту — **техническому оформлению исследовательских процедур и организации пилотажного исследования** (это такая «проба пера», которую вы проводите на малой группе целевой или околоцелевой аудитории для выявления недочетов, неточностей, недостатков). Протестируйте ваше основное исследование на нескольких респондентах. Отработайте процедуру, потому что наверняка найдутся шероховатости: что-то упустили, что-то пропустили. После пилотажа вы можете откорректировать вопросы в анкете, поменять ее структуру, что-то дополнить. Только после этого обучайте исполнителей, если таковые предполагаются.

Далее приходит черед самой процедуры исследования, а также **анализа и интерпретации данных**. Как мы говорили выше, даже если все остальное делалось на аутсорсе, на финальном этапе необходимо подключаться, делать выводы, формировать рекомендации и перечень действий. Ну и конечно же, в случае необходимости (а она, скорее всего, наступит) корректируйте свою бизнес-модель. Еще раз — нам не нужно пестовать наше видение основателя проекта, нам нужно прийти к видению нашего потребителя и развивать это видение. Даже если оно существенно отличается от нашего.

Если исследования проводила внешняя компания, обязательно запрашивайте у нее оформленный письменный отчет и массив полученных данных.

Правило № 3. Что нельзя измерить, то нельзя улучшить.

Ошибка 4. Исследование без фиксации

Просто прийти к потенциальным потребителям, побеседовать и ничего не зафиксировать — большая ошибка: исследование становится совершенно бесполезным мероприятием. Наслаждайтесь общением друг другом сколько угодно, но к исследованию это не имеет никакого отношения. Фиксация обязательна, и здесь есть несколько нюансов.

Решение

Расскажу, как я провожу глубинные интервью. Оформляю гайд, составляю карту, путеводитель, готовлю вопросы респондентам. Формируя вопросник, использую программный вопрос, цель и задачи программы.

Когда я провожу интервью, то записываю беседу на диктофон и еще на всякий случай на телефон. И у меня обязательно есть с собой ноутбук, на котором я слежу за гайдом. Но, по моим ощущениям, лучше ручки нет ничего.

Обязательно ведите фиксацию вашего разговора любыми способами, которые доступны вам и не раздражают вашего респондента. Многие заносят ответы на вопросы сразу в компьютер — мне такой вариант не очень нравится. По моему мнению, когда человек печатает на компьютере, собеседнику кажется, что он не очень заинтересован в разговоре.

Идеально, если у вас есть ассистент или человек, который может выступать в качестве ассистента. Мы говорили выше, что основателю рекомендуется участвовать в исследовательских процедурах, а на старте это даже обязательно. Но если у вас как у основателя проекта есть партнеры, топ-менеджеры и другие сотрудники, обучайте их, вводите в курс дела, чтобы они смогли в дальнейшем действовать самостоятельно. Для обучения пригодятся аудиозаписи интервью, ваш гайд, но идеально, если они участвуют в ваших интервью в качестве ассистентов.

Фиксируйте беседу так, чтобы без труда использовать эту информацию и формировать отчет по вашему интервью. Перед записью интервью заручитесь согласием собеседника на запись разговора, предупредите его об этом. Обычно я устно спрашиваю разрешения и записываю ответ на аудио или подписываю у респондента форму согласия на использование интервью (когда возможно и корректно). Это пригодится для дальнейшей работы с информацией, особенно если вы планируете использовать ее публично, делать на нее ссылки, цитировать, например в отчете, статье или книге. Помимо

записи разговора рекомендую сразу после встречи зафиксировать основные инсайты письменно или наговорить на тот же диктофон. Это поможет при обобщении данных, чтобы не переслушивать гигабайт информации.

Правило № 4. Любой тупой карандаш лучше самой острой памяти (а любой исправный диктофон лучше самого острого карандаша).

Ошибка 5. Анкета — это главное

Часто сталкивался с тем, что в исследованиях составление анкеты ставили на первое место. Как будто главное — придумать вопросы и выложить их где-нибудь на онлайн-форуме в надежде, что кто-нибудь да ответит. Торопиться не нужно. Напомню, что исследование — это технология из десяти шагов (подробнее см. ошибку 3). Выбор метода исследования, составление вопросника идут только шестым пунктом.

Решение

Вопросы для анкеты, как и ответы, кстати, важно правильно сформулировать. Если вы не хотите услышать от респондентов собственное мнение, отнеситесь к формированию вопросника очень внимательно. Сначала сформируйте предположения и придумайте программный вопрос. Без них составлять анкету не имеет смысла.

Ниже перечислены пять вещей, которые следует сделать до составления анкеты.

1. Определить проблему, противоречие, выработать программный вопрос.

2. Определить цель и задачи исследования. Цель для меня — основополагающий аспект в программе любого исследования, и маркетингового в том числе. Именно поэтому, когда меня просят провести исследование, я спрашиваю зачем и прошу объяснить, чего хотят от исследования. В ответ часто слышу: «Я просто хочу понять про своего потребителя». Что вы хотите понять про своего потребителя? О какой группе потребителей? О том, как им продавать, какие у них боли и потребности? Каким должен быть продукт? С какими характеристиками? Чтобы проводить исследования, нужно понять, кто наш потребитель. Если вы хотите провести «какое-то исследование», то с большой вероятностью получите подтверждение своего видения. Тогда вы подумаете: «Ах, какой я молодец, с самого начала все правильно понял и угадал». Через какое-то время вы запустите производство, закупите товар, организуете услугу и вдруг почему-то не сможете ее продать и начнете думать, как же такое произошло. Такое случается потому, что вы как следует не поработали перед исследовательскими процедурами.

3. Определить объект и предмет исследования. Например, объект — это ваш потенциальный потребитель, а предмет — каналы информирования клиента о товаре. Или объект — это ваша будущая услуга или товар, а предмет — это потребительские характеристики услуги или товара. Чувствуете, как зависят другие элементы вашего исследования от того, что является объектом и предметом?

4. Определить понятийное содержание программного вопроса, выработать концептуальное представление. Приведу пример. Сейчас у меня в консалтинге есть проект — фитнес-центр. Наше основное понятие — «здоровье».

Гипотеза состоит в том, что основное желание (потребность) целевой аудитории — улучшение состояния здоровья. При этом, чтобы исследование было проведено эффективно, то есть собранные для анализа данные были полезны, необходимо прежде всего четко понимать, что же мы подразумеваем под здоровьем.

5. Разработать частные концепции. На своих тренингах я рассказываю об универсальном правиле в управлении: «Собачки у всех разные». Для этого мы выполняем простое упражнение: я прошу всех участников одновременно представить собаку, а потом мы начинаем делиться мнениями. И все представляют разных собак: у кого такса, у кого бульдог, у кого карело-финская лайка, у кого вовсе значок собачки, который мы используем в электронной почте. Казалось бы, задание для всех одно, но мы не договорились на старте о понятийном аппарате.

С понятием «здоровье» то же самое. Вы должны отдавать себе отчет в том, что такое здоровье в понимании ваших клиентов. Например, у меня больная спина, и для меня здоровье — это когда я в течение полутора часов могу спокойно провести вебинар или мастер-класс, ни разу не подумав о своей спине. А для кого-то это совершенно иное.

«Собачки у всех разные». Можно задавать один и тот же вопрос и получать на него совершенно разные ответы. Если вы спросите человека, каков уровень его здоровья, то получите примерно такой же размытый ответ — карело-финская лайка вперемешку с бульдожками. Работайте с понятийным аппаратом.

Затем, если ваше понятие сложносоставное, то, конечно же, нужно его декомпозировать на подпонятия и для каждого

подпонятия сформулировать частную теоретическую концепцию. Упрощаем для повышения понимания. И только после этого переходите к составлению анкеты.

Правило № 5. «Собачки у всех разные».

Ошибка 6. Не общаться с людьми

Этот пункт предназначен для таких людей, как я, — интровертов. Я не очень люблю общаться с людьми, вечно приходится преодолевать барьер. Еще с детства для меня была проблема заговорить, например, с кондуктором в общественном транспорте. Легче было выйти и пойти пешком, так я в основном и поступал.

Но мы, интроверты, тоже хотим заниматься бизнесом, а значит, должны проводить исследования — как здесь обойтись без общения? Именно поэтому ищем свои инструменты.

Решение

1. Применять специальные техники общения.
2. Задавать правильные вопросы.

Легче вступать в диалог с людьми интровертам поможет техника активного слушания (о ней мы подробнее поговорим в главе 6). Секрет этой техники очень простой: во время вашего общения больше говорить должен наш респондент. Техника заключается в том, что вы ведете человека последовательно по циклу убеждения, применяя специальные приемы. При этом не забываете все фиксировать, вести протокол и затем обработать результаты.

Второе, что может вам помочь, — правильно сформулированные вопросы. В чем же отличие правильно сформулированных вопросов от неправильных?

1. Не нужно рассказывать о себе, напрашиваться на комплименты. Задача не в том, чтобы получить подтверждение того, что кажется вам правильным, то есть вашего видения.
2. Следует сделать акцент прежде всего на прошлом вашего клиента — об этом и должны быть основные вопросы. Извлекайте оттуда информацию, там вся боль.
3. Полезно поговорить о продуктах мечты.
4. Моветон начинать разговор с вопросов о ценах и финансах — об этом лучше организовать отдельную беседу.

Учитесь общаться: качественное глубинное интервью (особенно первое) можете провести только вы — основатель проекта. Если вам нет дела до вашего проекта, то до него нет дела никому. Беседуйте с вашей целевой аудиторией лично. В количественных исследованиях закройте самостоятельно хотя бы пять — семь первых пробных позиций. Если это глубинное интервью, отработайте как минимум одну — три позиции. И дальше активно участвуйте в исследовании.

И еще одна хитрость, как разговаривать респондента: формулируйте запрос на встречу таким образом, чтобы позиционировать человека как эксперта, попросите его о консультации (иногда платной), а дальше запустите метод снежного кома, то есть просите первого эксперта порекомендовать

следующего. Люди любят быть экспертами, обожают давать советы и высказывать свое мнение. Главное — быть благодарным слушателем. И тут вам опять пригодится навык активного слушания и умение задавать правильные вопросы.

Кстати, в защиту интровертов могу отметить: по моему опыту, они проводят исследования зачастую лучше экстравертов. Почему? Экстраверты часто считают, что они очень хорошо подготовлены от природы и спокойно могут провести любое интервью без подготовки. Это большое заблуждение, потому что экстравертам, несмотря на их желание общаться с людьми, тоже нужно готовиться. Все должно быть по плану: программа, гайд, вопросник, назначение встреч и т. д. Провести исследование не равно просто поболтать. Это тщательно подготовленная коммуникация, если мы говорим, например, про глубинные интервью или фокус-группу.

Правило № 6. Compliment — это вежливый отказ.

Ошибка 7. Исследование без выборки

Это часто встречающаяся ошибка. Кого опросить? Берем жену, маму, несовершеннолетних детей, парочку близких друзей, просим знакомого педагога раздать анкету своим студентам. Отлично! Десять человек ответили на наши вопросы. Давайте анализировать и делать выводы.

Во-первых, при проведении исследования считается неэтичным работать с близкими друзьями и родственниками, тем более несовершеннолетними, потому что чаще всего они будут говорить вам то, что вы хотите услышать. Они будут вас хвалить, поддерживать, им будет неудобно вам отказать.

Во-вторых, те, кого вы опрашиваете, должны представлять вашу целевую аудиторию, ведь вам нужны оценки именно ваших потенциальных потребителей. При этом их количество должно быть таким, чтобы сформировать массив данных, достаточный для того, чтобы сделать корректные выводы.

Решение

С друзьями и знакомыми нужно работать очень аккуратно, а с родственниками и близкими лучше вовсе не работать. Некоторые могут продавливать свое мнение, другие послушно кивать и принимать вашу сторону. К оценкам знакомых будет примешиваться личное отношение к вам и вашему проекту.

Сначала кажется, что опрашивать можно кого угодно. Но нам нужна целевая аудитория, потому что важна релевантность выборки. Представьте: у каждого из ваших потенциальных потребителей есть определенный портрет. Возможно, признаков вашей мамы и родственников там вообще нет. А если и есть, они всегда скажут, что вы молодец, что ваш продукт лучший, но никогда в жизни его не купят. Будьте бдительны!

Из целевой аудитории требуется выбрать часть, которая примет участие непосредственно в процедуре исследования. Вот это и есть по большому счету выборка.

Чтобы стало понятнее, дам кулинарный пример, опираясь на вольный пересказ цитаты Джорджа Гэллапа*: «Если суп хорошо перемешать, то достаточно одной ложки, чтобы сделать

* Джордж Гэллап (1901–1984) — ученый, журналист, статистик, педагог. Наиболее широко известен как создатель научной технологии проведения опросов общественного мнения.

вывод о вкусе всей кастрюли...» Допустим, у нас есть каша и нужно узнать, соленая она или нет. Хорошо ее перемешиваем — как и миксуем аудиторию — и пробуем в нескольких местах. После этого можно понять, соленая каша или нет, релевантна наша выборка или нет. Выборка — это несколько ложек хорошо перемешанной каши из разных мест. При этом не надо пробовать мамин борщ, если мы хотим понять соленость каши, — это не наша целевая аудитория. Даже если мы поймем, что борщ соленый, это нам ничего не даст, ведь мы работаем с кашей, то есть с другой целевой аудиторией. И даже если мы правильно организуем выборку в борще, это нам не поможет.

Как же правильно организовать выборку? Представьте три концентрические окружности, каждая из которых меньше предыдущей:

- 1) генеральная совокупность (группа, на которую вы хотите распространить информацию);
- 2) массив выборки (список, из которого вы можете взять свою выборку);
- 3) выборка (респонденты — участники, отобранные для исследования).

Смотрим на целевую аудиторию в общем — на генеральную совокупность. Например, вы работаете в торговом центре. Предположим, продаете мед. Ваша целевая аудитория, скорее всего, люди, которые живут в шаговой доступности, женщины 35–50 лет, которые приезжают после работы и покупают мед. Не стоит расценивать в качестве генеральной совокупности весь ваш город — берем радиус 2 км. Наша целевая аудитория — жители вашего микрорайона определенного возраста и пола.

Массив выборки — те представители целевой аудитории, которые попали в ваш торговый центр. Это часть целевой аудитории, ограниченная пространством — рамками торгового центра. И с этой аудиторией можно активно работать, именно из нее мы производим отбор респондентов.

Ну а наша выборка — это то, что попадает в ложку, когда мы пробуем «кашу». Еще раз два условия: 1) выборка должна отражать свойства целевой аудитории (релевантность); 2) быть достаточной для того, чтобы обеспечить эту релевантность.

Я, например, некоторые свои бизнесы открывал специально в торговых центрах*, на чужих потоках. В плане маркетинга это было удачным решением. Когда есть рамки, какой-то фреймворк — например, рамки конкретного торгового центра, — легче выявить массив выборки. С потенциальными потребителями проще работать, когда они физически находятся «в загончике». Когда вы визуализируете магазин и людей в нем, вам будет легче работать с любой генеральной совокупностью, любой целевой аудиторией.

Правило № 7. Правильная выборка — половина успеха.

Ошибка 8. Не нужно заинтересовывать

Нам кажется, что наше исследование, как и наш продукт, — безумно интересная история. И, как только мы зададим тот или иной вопрос, люди сразу же бросятся на него отвечать.

* Рекомендую на эту тему статью Дмитрия Rogozina: Rogozin D. M. Конформная выборка в торговых центрах // Социологический журнал. 2008. № 1. С. 22–48. *Прим. науч. ред.*

Просто отбоя не будет от респондентов. Здесь нас ждет разочарование: наши исследования изначально интересны только нам. Остальных нужно заинтересовывать.

Решение

Для написания кандидатской диссертации я проводил первое большое исследование — массовый опрос (онлайн-исследование как основа и обзвоны, «телефонники» как вспомогательный инструмент).

Итак, первое, что нужно, — написать приглашения на участие в исследовании и адаптировать их для разных площадок. Важно, как и куда вы приглашаете людей. Необходимо адаптировать приглашение для социальных сетей и деловых писем.

Вторая проблема, с которой обычно сталкиваются начинающие исследователи, — кому отправить это приглашение, где найти целевую аудиторию.

Сначала кажется, что мы не знаем, куда отправлять. Но это иллюзия. Есть известный принцип шести рукопожатий. Готов поспорить, что все вы знакомы с президентом нашей страны или с президентом другого государства через шесть рукопожатий максимум.

Мне нравится прием «50 + 50 + 50»*. Мы учили такому способу коммуникации наших менеджеров по туризму, они, конечно, исследованиями не занимались, но тоже должны были взаимодействовать с целевой аудиторией, чтобы продавать наши услуги.

В чем же заключается этот прием? Человек берет листок бумаги и записывает 50 своих ближайших

* В социологии этот прием выборки также называется «снежный ком». *Прим. науч. ред.*

родственников — это первый круг из 50 человек. Следующий круг — 50 друзей и знакомых. Затем они пишут еще 50 знакомых и знакомых друзей. И чаще всего это выливается в то, что вы находите первичных кандидатов (из числа вашей целевой аудитории) для ваших исследовательских процедур.

Люблю приводить пример, связанный с моей мамой. Я не мог попасть к одному важному человеку, хотя, казалось бы, в Архангельске знаю всех. А вот его не знал. Однажды я вез маму в деревню. Еду озабоченный, думаю, как мне выйти на этого парня. Мама поинтересовалась, что это я такой хмурый. Рассказал. Она спросила, как его зовут и какая это организация. Отвечаю, мол, такая-то компания, а зовут его, допустим, Саша Попов. А мама работала всю жизнь бухгалтером в одной организации. И оказалось, что Саша Попов когда-то проходил у них практику и у мамы даже телефон его остался. Она предложила прямо из машины ему позвонить и договориться о встрече. Вот так неожиданно через маму, пенсионерку, бывшего бухгалтера, я вышел на крупного руководителя. Он очень уважительно относился к моей маме и во встрече не отказал. Именно поэтому не отбрасывайте даже контакты своей мамы, главное — спрашивайте людей.

Кстати, использовать можно не только текстовые приглашения, но и их видеoverсии. Видеоприглашение принять участие в нашем исследовании, которое мы разместили во «ВКонтакте», просмотрели почти 65 тысяч человек. А за таргетинг мы заплатили всего около 10 тысяч рублей. Конечно, не все посмотревшие — наша целевая аудитория (ЦА), не все представители ЦА ответили на вопросы анкеты, но эффект был неплохой.

Второй немаловажный этап повышения интереса потенциальных респондентов к вашему исследованию — правильное составление анкеты.

Почему мы говорим об этом именно в связи с информацией о том, как заинтересовать клиентов? Если анкета составлена неправильно, неинтересно, с нарушением логики, если использованы не те формы вопросов и ответов, то дойти до конца смогут далеко не все. Особенно когда это касается телефонных и онлайн-опросов. Люди просто бросят ваш опрос, если вы не используете общепринятые правила, основанные прежде всего на принципах психологии.

Правило № 8. Ваши исследования на старте неинтересны никому, кроме вас.

Ошибка 9. Опрос без анализа данных

Предположим, вы как собственник, основатель бизнеса провели множество интервью или собрали серьезный объем данных после проведения массового опроса. Всё зафиксировали на диктофоны, телефоны, исписали десятки блокнотов, заполнили сотни, а то и тысячи анкет. Принесли это, положили на стол и думаете: ну, дело сделано. На самом деле, как говорил герой одного советского мультика, стрижка только начата.

После получения массива данных с ним нужно внимательно поработать, провести серьезную уборку, чистку, посмотреть на релевантность, достаточность, надежность и достоверность информации.

Причесанный массив данных нужен нам для того, чтобы его проанализировать. Ведь результаты — это еще не выводы.

Нужно сформулировать выводы, а из выводов сформировать рекомендации и, скорее всего, провести корректировки своего видения проекта.

Решение

Существуют программные продукты, специальные решения, которые позволяют нам работать с массивами данных. Сейчас нас любят заманивать красивыми картинками, которые называются модным словом «дашборды». На самом деле большинство дашбордов — результаты простейших одномерных распределений, то есть позволяют анализировать один показатель и не дают возможность увидеть взаимосвязи двух и более переменных.

Это тоже неплохо, но, по моему твердому убеждению, главное и самое полезное в исследованиях — выявление причинно-следственных связей. Есть причина, есть эффект, есть фактор влияния. Помните наши гипотезы? Мы должны понимать, почему человек принимает решение и как он его принимает. Если мы не поймем причинно-следственные связи, никакое исследование нам не понадобится. И никакие дашборды красивые нас не спасут, если мы не ответим на вопрос, в чем причина и какое следствие она вызывает.

Почему Артем Владимирович Вахрушев занимается йогой? Потому что у него болит спина. Вот с этой информацией уже можно работать. Если таких Артемов Владимировичей выявить сразу несколько, это уже будет группа потребителей. А как нам их найти?

Нужно найти комфортные для себя методы сбора и анализа данных. Вы научитесь их использовать и будете применять долгие-долгие годы, эффективно интерпретируя

информацию. Спектр довольно широк, начиная от гугл-форм, которые можно использовать для формирования вопросников по онлайн-опросам. Excel, к примеру, позволяет делать совершенно фантастические вещи. Я, кстати, не большой специалист в Excel — научился делать нужные операции просто по видео в интернете.

Итак, например, мы выяснили, что Артем Владимирович такой не один, есть и другие ребята с похожими потребностями и желанием заниматься йогой. Самые важные для них критерии: до места проведения занятий можно добраться за 15 минут, есть удобное время после шести часов вечера, небольшие группы, возможность покупать не абонементы, а разовые занятия.

Когда вы в результате многомерного (например, кластерного) анализа увидите подгруппы с четкими признаками, то сможете поставить любому таргетологу или маркетологу совершенно четкую задачу. Нужен не «потребитель 43 года, пол мужской, проживание в Архангельске» — нас таких тысячи. Разыскивается человек, который соответствует вот этим критериям.

Я тоже люблю красивые картинки, дашборды, но, к сожалению, это не всегда работает. А для выяснения причинно-следственных связей не сработает точно. Определить и прочувствовать это можно только через сравнение данных. Именно в этом заключается анализ. Причем собранные данные я бы рекомендовал бережно сохранять. Они могут вам пригодиться в будущем, когда ваш опыт позволит увидеть новые смыслы.

Еще один пример причинно-следственной связи — тоже про Артема Владимировича и его спину. Прежде всего это выявление так называемых факторов-детерминатов, которые

определяют поведение человека. Что может заставить Артема Владимировича Вахрушева записаться на йогу? Или что может заставить Артема Владимировича Вахрушева записаться на массаж? Выяснение этой связи и силы этой связи — самое главное.

Знаете, что меня с моей больной спиной может заставить записаться на массаж или йогу? Если моя очаровательная доченька придет ко мне и скажет: «Папа, давай всей семьей будем ходить на йогу или в бассейн». Я очень люблю свою семью, детей, жену, и подобное времяпрепровождение может меня заставлять реализовывать те или иные вещи, те или иные мероприятия. Вот такая причинно-следственная связь. С первого взгляда не очень очевидная, потому что изначально мы говорили о боли в спине. Но ее можно терпеть, а вот грустные красивые глаза дочери терпеть сложнее. Именно поэтому, казалось бы, нестандартная совершенно вещь, но вы ее никогда не увидите, если не будете заниматься исследованиями. А следовательно, начнете терять своих потребителей.

Правило № 9. Сбор информации без последующего анализа не имеет смысла.

Ошибка 10. Не делать

Десятая ошибка — ничего не делать. Вернее, делать, очень много делать! Прослушали вебинар, прошли тренинг, прочитали книгу, посмотрели множество видео в интернете. Мало! Некоторые даже решаются на получение высшего образования. Главное — не приступать к реальному исследованию. Нам всегда мало знаний, нужно больше! Так иногда

проходят годы, прежде чем приходит осознание, что получение знаний — повод не переходить к реальным действиям и прокрастинировать, прокрастинировать, прокрастинировать...

Решение

Бесконечное получение знаний никак не приближает вас к цели — провести первое самостоятельное исследование, — поэтому просто начинайте делать, даже если это исследование кажется дорогим, долгим, малоэффективным. Готовим программы, какие бы они кривые, косые ни были. По крайней мере, формулируем проблему, цель, задачи, программный вопрос, объект, предмет и рабочий план. Идем в поля, спотыкаемся, заикаемся, пробуем, ошибаемся — только насмотренность, только сформированные навыки позволят научиться проводить такие вещи, а также учить других людей, потому что в какой-то момент придется что-то делегировать.

Конечно, без теоретической подготовки, хотя бы минимальной, будет тяжеловато. Теория нужна, но не в таком объеме, в каком вы себе представляете. Когда мы познакомились с Игорем Манном*, он сказал, что бесполезно читать какие-то книги и проходить какие-либо вебинары, если вы ничего не делаете.

Если вы бездействуете, ничего не меняется в вашей жизни. Начните делать хоть что-нибудь и прямо сейчас.

* Игорь Манн — известный маркетолог, спикер, автор, издатель. Автор множества бизнес-книг. В 2005 году Игорь Манн вошел в рейтинг 30 ведущих маркетинг-директоров по версии журнала «Секрет фирмы». Дважды был признан консультантом года по версии Российской гильдии маркетологов.

Например, продолжите читать эту книгу. Овладейте минимальным инструментарием и идите в поля! Сделайте свою первую модель, составьте свою первую программу, первую анкету, проведите самостоятельно первый массовый опрос и первое глубинное интервью. А потом осуществите свой первый анализ и сделайте первые выводы. А потом снова перечитайте эту книгу. И сделайте свое второе исследование!

Да, когда вы посмотрите через год-два на эти свои робкие попытки, они покажутся вам неуклюжими, наивными, не очень грамотными. Что это значит? Это значит, что через год вы уже будете на другом уровне как исследователь! Но для этого нужно начать действовать прямо сейчас! При этом не нужно читать книгу до конца. Прочитайте одну главу, остановитесь, выполните практические задания после главы и только после этого начинайте читать дальше. Восемь недель — восемь глав, и уже через две месяца вы не узнаете себя. Вы станете исследователем!

*Правило № 10. Действуем, ошибаемся,
анализируем и снова действуем!*



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

