

Подводные камни маркетинговых исследований

Ну, заказал я маркетинговое исследование, и что?

Подобный отзыв на проведенное маркетинговое исследование или на предложение его провести приходится слышать довольно часто. Мол, лежит отчет на полке, пылится, и никому он не нужен.

Если исследования никому не нужны, почему о них говорит весь мир, и мировые компании тратят на их проведение миллионы фунтов стерлингов?

Почему же у нас отчеты часто пылятся на полках без дела? Действительно, почему?

Дело в том, что руководители компаний довольно часто натываются на одни и те же подводные камни. Но сами подводные камни не так опасны, как последствия от них. Особенно, когда ими пренебрегают.

Камень первый, распространенный – отсутствие Задачи маркетингового исследования.

Зачем компания проводила исследования? Для какой цели?

Посмотреть на рынок? Посмотрели? И ... положили на полку.

Если это и было задачей исследования, то исследование задачу выполнило.

Или Вы хотели применить результаты маркетингового исследования для развития бизнеса?

В таком случае необходимо сменить подход к постановке задачи.

Качественное исследование всегда начинается с правильной постановки задачи.

Пример №1:

телекоммуникационная компания, анализируя внутреннюю отчетность, обнаружила, что отток ее клиентов угрожающе растет на протяжении трех месяцев.

Не желая терять клиентов, менеджмент компании сформулировал управленческую задачу: «Ликвидировать отток клиентов!».

*Задача для маркетингового исследования звучала иначе: «**Выяснить причины оттока**».*

Обратите внимание на два момента.

Первый: сформулирована четкая, узкая задача.

Второй: управленческая задача отличается от задачи маркетингового исследования.

Четкая постановка задачи маркетингового исследования позволяет сосредоточить все усилия на ее решении, применяя наиболее эффективные в данном конкретном случае методы.

Задача маркетингового исследования состоит в том, чтобы **обеспечить информацией** процесс решения **управленческой задачи**. Не подменить собой решение, а обеспечить информацией.

К сожалению, до сих пор среди менеджеров ходят слухи о «Чудо-исследовании», которое проводит «Чудо-исследовательская компания», которое содержит готовые «Чудо-решения для ведения бизнеса».

Камень второй: *желание получить от маркетингового исследования готовое решение.*

Маркетинговые исследования готовых решений не содержат.

Они обеспечивают менеджера информацией, необходимой для решения управленческой задачи, но решать ее (управленческую задачу) менеджер должен сам.

Чтобы результаты маркетингового исследования были полезными, исследование должно дать конкретные ответы на конкретные вопросы. А для этого сам процесс принятия решений должен быть понятным и структурированным.

Пример №2:

инвестиционной компании надо принять решение относительно участия в проекте, стоимостью \$150 млн.

Управленческая задача: «**Оценить риски участия в проекте**».

Методы оценки: «**Оценка ведется преимущественно по экономическим показателям**».

Задача одного из маркетинговых исследований: «**Спрогнозировать развитие спроса на товар для оценки его влияния на экономические показатели проекта**».

Показатель развития спроса в данном случае должен быть представлен в числовом выражении, потому что качественное «будет расти средне-умеренно» в формулу не подставишь.

Чего не хватает для принятия решения? Не хватает **критерия**.

Критерий (или критерии) может быть таким: если IRR будет ниже 25%, NPV меньше \$55 млн., а срок окупаемости больше восьми лет, компания в проекте участия не принимает.

Интересно, правда?

Исследование проводится, но не факт, что компания примет участие в проекте.

Получается, деньги на ветер?

В этой точке к нам незаметно подкрадывается

Третий подводный камень: «**Ценность исследования**».

Именно ценность, а не цена, т.к. цена в данном случае – понятие относительное.

Предположим, исследование стоит \$5000. В Примере № 2 эта сумма позволила компании не потерять \$150 млн. Оправданы ли такие расходы? Безусловно! А впрочем, вам решать.

В Примере №1 решения, принятые на основе информации, полученной в результате маркетингового исследования, позволили телекоммуникационной компании не потерять \$10000 и удержать 500 клиентов, приносящих ей в среднем \$10 в месяц.

Маркетинговое исследование окупилось за два месяца.

Грамотный и опытный менеджер к вопросу цены за информацию будет подходить с позиции ее ценности для фирмы, а не с позиции абсолютных величин.

Конечно, если менеджер компании – Гений, досконально знающий и рынок, и товар, и своего клиента, можно обойтись интуицией и принять решение, которое подсказывает «внутренний голос».

Предварительно оценив, в какую сумму убытков может обойтись ошибка «внутреннего голоса».

А если все же «внутренний голос» прав, а данные исследования ошибочны?

Или только кажутся ошибочными?

Четвертый подводный камень: «**Кто прав?**».

Основная сложность маркетинга как бизнес-процесса, и главное его отличие от других бизнес-процессов в том, что маркетинг всегда работает с вероятностными величинами. Поэтому в нем особое внимание уделяется достоверности полученных сведений.

Банально звучит совет обращаться к опытным специалистам. Грамотный менеджер в первую очередь обращает внимание на опыт. Более ценен другой совет: Обращайте внимание на **рекомендации** опытных специалистов. Это позволит избежать многих ошибок.

Пример №3:

Для принятия решения руководству компании потребовалась информация о состоянии рынка специального картона с внутренним графитным слоем. Предложение маркетолога провести исследование руководство одобрило, но денег на него выделять не захотело, решив, что независимый опрос потребителей можно без ущерба заменить опросом своих клиентов прямо в торговом зале, а работу опытных интервьюеров легко выполнят менеджеры того же торгового зала в перерывах между продажами.

Надо ли говорить, что полноценное интервью было фактически заменено на: «Заполните анкетку, пока ждете»? Надо ли говорить, что группа «потребители картона» и группа

«потребители картона, являющиеся клиентами компании» - это не одно и то же? Надо ли говорить, что в результате такого «исследования» из поля зрения руководства выпал целый сегмент потребителей, использующих картон производителя, с которым компания не работает, но который занимает порядка 55% рынка?

Любой опытный аналитик может рассказать вам, как сильно влияет выбор респондентов, время, места проведения и даже сама формулировка вопроса на результаты исследований. Однако тот же самый опытный исследователь знает, как нужно провести исследование, чтобы получить достоверный результат.

✓ Прислушивайтесь к мнению опытных аналитиков.

Это позволит Вам получить важную и достоверную информацию о рынке.

✓ Следует учитывать и такой нюанс:

Когда у нас есть факты, говорящие о том, что наши предположения неверны, мы стремимся избежать этой информации, искажаем ее или неверно истолковываем факты. Мы неосознанно пытаемся получать и обрабатывать только ту информацию, которая, как нам кажется, подтверждает наше мнение, поведение и позицию. В психологии это называется «когнитивный диссонанс». Об этом явлении в психологии следует помнить каждый раз, когда нам кажется, что нас пытаются ввести в заблуждение.

✓ Часто результаты исследований идут в разрез с представлениями менеджера о рынке.

Об этом писал П. Друкер, изучая рыночные реалии нашего мира. К этому нужно быть готовым и при необходимости просто перепроверить данные, кажущиеся сомнительными.

Проверка подтвердила правильность данных?

Стоит задуматься над своей позицией.

Если же менеджер адекватно оценивает рыночную ситуацию, то получит от исследования ответ, совпадающий с его точкой зрения.

Пятый подводный камень: «Ничего нового мы не узнали».

А плохо ли это? Давайте разберемся.

Отсутствие в исследовании ответов на вопросы может означать, что вы таки наткнулись на первый подводный камень. Вы задали не тот вопрос, на который хотели получить ответ.

Но если ответ получен, все-таки следует помнить, что исследование, подтвердившее ваши интуитивные прогнозы, не есть плохое исследование. Вы получили документальное подтверждение своего видения ситуации. Что может быть лучше?

Кроме того, невозможно умозрительно оценить многие параметры рынка в точных цифрах. Вы знали, что ваша доля рынка «где-то треть», а получили 25,7%. Примерно совпадает. Но это уже конкретная величина. Если исследования проводятся регулярно, можно оценить динамику – увеличивается эта доля или падает.

Вы можете сказать, что эту же информацию нам даст анализ объемов продаж и незачем тратить деньги на исследования. Но ведь **рост доли рынка** – это не то же самое, что **рост объема продаж**. Доля рынка может расти в то время, когда объем продаж сокращается. Это значит, что в сложное для продаж время Вы, тем не менее, вытесняете конкурентов с занятых ими позиций.

А это уже весьма оптимистичная информация, не так ли? Это значит, что несмотря на мировой кризис, Ваш бизнес динамично развивается под грамотным руководством опытных сотрудников.

Сергей Плахотенко

01 июня 2009г.