

## Глава 2

### Как задавать правильные вопросы

Не задавайте вопросы не подумав. Над формулировками правильных вопросов придется поразмыслить. Это не так просто, как может показаться на первый взгляд. Но поиск правильных вопросов важно мотивировать осознанием целей исследования. Вначале всегда следует спросить себя: «Какой из вопросов, на которые я хотел бы получить ответ, наиболее важен? Вторым по важности, третьим и т. д.?»

Без четко сформулированных вопросов для исследования невозможно определить, насколько значимы полученные ответы. Не имея четких вопросов, вы с большой долей вероятности можете получить ответы, требующие от вас нежелательных или неосуществимых действий.

Возьмем для примера компанию, продающую обои по телефону или через Интернет, и представим себе следующую беседу.

*Директор по маркетингу компании:* С моим каталогом, должно быть, что-то не так, поскольку многие люди, просмотрев его, ничего не покупают.

*Исследователь:* Какие люди?

*Директор:* Очень много людей заказывает у компании каталог (его посылают по почте), а потом ничего не покупают.

*Исследователь:* Почему вы думаете, что проблема именно в вашем каталоге?

*Директор:* Но они ведь просят его прислать? Зачем же они стали бы просить, если не собираются ничего покупать?

*Исследователь:* Может быть, они хотят просто ознакомиться с ассортиментом и пожелают купить что-нибудь в будущем? Может быть, им нравится каталог. Может быть, причина того, что они не совершают покупок, кроется в чем-то другом, вовсе не в каталоге?

*Директор:* Что вы порекомендуете?

*Исследователь:* Я бы порекомендовал провести исследование, чтобы выяснить, почему люди не делают покупок и какова роль каталога в процессе покупки.

Если бы изначальное утверждение директора по маркетингу («С моим каталогом, должно быть, что-то не так, поскольку многие люди, посмотрев его, ничего не покупают») было принято за чистую монету, исследование охватывало бы слишком узкую область. Его результаты могли привести к выводу о необходимости внесения в каталог многих дорогостоящих изменений, что, в свою очередь, могло бы улучшить издание, не повлияв при этом на количество покупок.

Исследуя более широкий вопрос («Какова роль каталога в процессе покупки?»), можно получить гораздо больше возможностей для изучения того, как превратить заказчиков каталогов в покупателей и насколько сильно изменения в каталоге могут повлиять на такое превращение.

Вот еще один пример от президента компании, продающей подарки.

*Президент:* Я бы хотел провести исследование, способное убедить моего крупнейшего клиента (крупную розничную компанию) взять на продажу больше моих товаров из ассортимента рождественских подарков.

*Исследователь:* А если исследование покажет, что покупателям не нравится ваш ассортимент?

*Президент:* Я знаю, что мои товары продаются лучше, чем товары конкурента. Следовательно, кому-то они должны нравиться.

*Исследователь:* Какие товары из вашего ассортимента продаются лучше?

*Президент:* Товары, которые мы упаковываем в подарочные коробки, продаются очень хорошо.

*Исследователь:* Может быть, дело в дизайне ваших коробок, а не в самих товарах. Может, стоит провести сравнительное исследование дизайна вашей упаковки и дизайна упаковки конкурента?

*Президент:* Я знаю, что большинство людей готовы покупать подарки в больших коробках, которые можно поставить под елку, не оборачивая бумагой. Но разве сам товар, находящийся внутри, не имеет значения?

*Исследователь:* Думаю, у нас есть две проблемы для исследования. Во-первых, мы должны выявить наиболее удачные варианты дизайна ваших коробок по сравнению с конкурентом. Во-вторых, нужно определить, какие товары бойчее всего продаются в ваших лучших коробках.

*Президент:* Правильно. Таким способом мы сможем убедить их, что дизайн нашей упаковки лучше и ему следует уделить внимание и что товары, которые мы упаковываем в наши коробки, более подходящие для коробок с таким дизайном.

Ответы на вопросы можно легко получить путем исследования. Труднее определить, так ли важен вопрос, чтобы искать ответ в первую очередь именно на него. При постановке вопросов для исследования, как правило, полезно использовать чужой опыт. Следуйте нижеприведенным рекомендациям.

- Запишите все вопросы, на которые вы хотели бы получить ответы в ходе исследования.
- Перепишите те же вопросы другими словами. Если в новом варианте вы увидели проблему в новом свете, создайте новый список вопросов.

- Прочитайте каждый вопрос в отдельности вашему помощнику. Спросите у него: «Что мы можем узнать из ответа на этот вопрос?»
- Если вы считаете, что ответ вашего помощника не подтверждает ваши ожидания от ответа на вопрос, значит вопрос сформулирован нечетко. Переформулируйте его.
- Пусть ваш помощник проведет такую же процедуру с вашим списком вопросов, используя помощь третьего сотрудника. И переформулирует вопросы в случае необходимости.

Вы удивитесь, насколько более емкими и выразительными может сделать ваши вопросы этот простой процесс. И в результате исследование будет более целенаправленным и ориентированным на выявление необходимых действий.

### Где кроются наибольшие возможности для увеличения вашей прибыли?

Есть много путей увеличения прибыли. В частности, вы можете:

- сделать так, чтобы к вам пришло больше клиентов;
- сделать так, чтобы существующие клиенты тратили больше денег при каждой покупке;
- сделать так, чтобы существующие клиенты делали покупки чаще, то есть не покупали в других местах те товары, которые они могут купить у вас;
- улучшить ассортимент товаров или услуг;
- расширить ассортимент товаров или услуг;

- договориться о более низких ценах с поставщиками, но сохранить те же цены для покупателей;
- снизить накладные расходы;
- мотивировать персонал к увеличению объема продаж;
- расширить рынок для продажи товаров;
- увеличить количество или поменять каналы, через которые вы продаете свои товары, удешевив тем самым дистрибуцию вашей продукции.

Обдумывая вопросы для предстоящего исследования, не забывайте о возможностях применения его результатов.

Если выяснится, что для роста прибыли необходимо добавить в ассортимент новые товары, будет ли это реально для вас? Если окажется, что необходимо потратить деньги на расширение рынка сбыта, сможете ли вы осуществить соответствующие инвестиции? Вам нужно постоянно спрашивать себя: «Когда я получу ответы на вопросы, ради которых проводилось исследование, смогу ли я на деле применить результаты исследования?»

Проходя много раз через этот процесс, я часто получал от своих клиентов один и тот же ответ: «Я не знаю, что делать, пока не увижу результатов исследования». Этот ответ — возможно, и честный — грозит повлечь за собой исследование пусть и очень интересное, но практически бесполезное. Поиск ответов на интересные вопросы без учета возможности последующих действий может привести к масштабным потерям времени и денег. Но ответы на вопросы о том, какие следует предпринимать действия, если их вообще следует предпринимать, всегда стоят потраченных усилий.

Вспомните исследование, проводимое для компании, продающей обои. Допустим, его результаты покажут, что реальная причина того, что люди не покупают товары после приобретения каталога, состоит в опасении покупать обои заочно, только на основании фотографий в каталоге или в сети Интернет. Что должна предпринять компания, если это и есть реальное препятствие?

Возможно, ей стоит открыть розничные магазины, где покупатели смогут увидеть товары перед тем, как их купить. Трудновыполнимое решение. Может быть, они должны предложить клиентам право свободного возврата товара, если он им не подойдет, когда они его увидят. Разумное решение, способное, однако, отрицательно повлиять на прибыль. Возможно, им нужно тщательно информировать потенциальных покупателей о том, что компания всегда присылает бесплатные образцы обоев по запросу клиента. Это решение будет простым и, скорее всего, эффективным с точки зрения затрат.

Возможно, компания не может сделать вообще ничего, что было бы рентабельно и могло решить данную проблему. Но я в этом сомневаюсь. И хотя у этой дилеммы нет очевидного решения, она показывает, почему многие исследования не ориентированы на последующие действия. Если бы вы были Kraft или General Foods, у вас бы не было такой проблемы. Стоимость подобного исследования часто совсем незначительна в сравнении с их прибылями.

Но для небольших компаний расходы на исследование могут потребовать значительных ресурсов, которые можно было бы использовать для других важных дел. Поэтому для тех, кто впервые приступает к исследованиям рынка, важнее до начала исследования сформулировать возможные решения или определить область совершения действий. Предполагая заранее возможные действия, вы с гораздо большей вероятностью сможете провести исследование, ведущее к росту прибыли.

## Понимание потребностей ваших клиентов

Потребители покупают товары, поскольку нуждаются в них, например нуждаются в автомобиле, чтобы ездить туда-сюда. Они покупают товары, потому что хотят их иметь, к примеру, покупают BMW, поскольку это весомое подтверждение их успеха. Они покупают товары, потому что мечтают их иметь, например, покупают Porsche, так как он является символом совершенства среди автомобилей. Они покупают товары, потому что испытывают к ним пристрастие, например, PT Cruiser, поскольку он возвращает их во времена их детства. Потребности, желания, мечты и пристрастия — все это важные причины, по которым люди совершают покупки. И все они крайне важны для понимания того, как удержать существующих клиентов и привлечь новых.

Недавно мне пришлось выбирать новую химчистку, поскольку хотелось получить пальто в тот же день, а моя старая химчистка работала не столь оперативно. Эта ситуация выходила за рамки простых потребностей в чистой одежде.

Каждый раз, когда я приходил в ближайший к моему дому ресторан, я мечтал о том, чтобы семьи с маленькими, часто хнычущими детьми находились в одном зале ресторана, а другой был предоставлен взрослым, чтобы они могли поесть в тишине и спокойствии. В конце концов я нашел один такой ресторан недалеко от своего дома и с удовольствием пообедал там раз двадцать за прошлый год.

И хотя я не испытываю настоящей потребности, желания или мечты тратить два доллара в день на кофе, определенно я испытываю пристрастие к ежедневному посещению Starbucks Grande.

Когда речь идет о таких товарах, как духи, спиртные напитки и автомобили, или о выборе авиакомпании либо гостиницы, гораздо важнее понимать мечты и пристрастия клиентов,

нежели их по большей части удовлетворенные потребности и желания. Даже когда речь идет о таких вещах, как сухие завтраки, обеды быстрого приготовления или компьютеры, в отношении которых по-прежнему остается множество неудовлетворенных потребностей и желаний, мечты и пристрастия могут играть центральную роль в нашем выборе.

Мы существуем в условиях постоянно растущей и высококонкурентной экономики. Наши возможности выбора большинства товаров и услуг лежат далеко за пределами простого удовлетворения базовых потребностей. Мы дошли до уровня, когда выявление и использование несколько лет назад существенных потребностей и желаний потребителей сейчас просто необходимые условия для сохранения конкурентоспособности.

В статье под названием «Как мы можем помочь вам: дорогостоящая попытка выявления неудовлетворенных потребностей клиентов и их удовлетворение», опубликованной в Wall Street Journal (Classroom edition), Д. Болл, С. Эллисон и Дж. Адами пишут:

...компании проникают все глубже в дома покупателей... чтобы выяснить их «неудовлетворенные потребности» и затем разработать новые товары, удовлетворяющие эти потребности...

Procter & Gamble, кажется, сорвала банк, выявив неудовлетворенную потребность у клиентов, самостоятельно моющих свои машины. Они рассказали Procter & Gamble, что приблизительно половина времени, расходуемого ими на мытье машины, в действительности тратится на сушку, предотвращающую появление разводов от высохших пятен воды. Для таких потребителей Procter & Gamble разработала Mr. Clean AutoDry Carwash — губку с распылителем и резервуаром для жидкого мыла, которая надевается непосредственно на садовый шланг. Фильтр, установленный в распылителе, устраняет из воды минералы, создающие разводы...

AutoDry Carwash находится на пути к тому, чтобы принести более 100 млн долл. продаж за первый год.



Успешные исследования проникают за пределы очевидного. Хотя исследования должны сообщить вам, выполняете ли вы основную работу по удовлетворению нужд ваших клиентов, чаще всего этого недостаточно. Успешное исследование призвано снять верхний слой с очевидного и выявить скрытые преимущества, которые можно использовать. Оно должно выявить неудовлетворенные желания, мечты и пристрастия потребителей. Реагируя на них, вы сможете подтолкнуть существующих и потенциальных клиентов к выбору вашего товара среди множества конкурирующих альтернатив, с которыми они постоянно сталкиваются.

## Превращение вопросов исследования в цели исследования

Для того чтобы выявить неудовлетворенные желания, потребности и пристрастия, вы должны задать соответствующие вопросы. Люди, впервые сталкивающиеся с исследованиями, обычно хотят получить ответы на такие широко сформулированные вопросы, которые нерационально использовать для исследования. Поэтому вопросы исследования обязательно должны четко и последовательно переводиться на язык целей исследования.

Клиент, занимающийся розничной торговлей пасхальными подарками, говорил мне: «Я думаю, что могу продавать свои товары по более высоким ценам, но мне нужно доказательство, что люди станут тратить больше». Мой вопрос звучит так: «Могу ли я провести исследование, доказывающее, что по более высоким ценам товары тоже будут продаваться?» Исходя из этого вопроса, мы приступили к определению комплекса точных целей исследования.

Была сформулирована следующая общая цель исследования: «В процессе планирования предстоящего пасхального сезона

Асте разработала новые идеи для ассортимента пасхальных подарков. Новые подарки имеют упаковку, сильно отличающуюся от прежней. Товары этой линии продаются по 5 долл. за штуку. Кроме того, Асте располагает особыми подарками с более высокой ценой, 10 долл., и хочет определить, хорошо ли они будут продаваться по сравнению с более дешевыми».

Дополнительные задачи вы найдете в перечне ниже.

- Доля продаж в единицах продукции и в денежном выражении, которую компания может ожидать от своих пасхальных подарков по цене 5 и 10 долл. по сравнению с продажами ее предыдущего ассортимента и продажами пасхальных подарков конкурентов.
- Наиболее интересные для клиентов значения цен. Какова ценовая чувствительность потребителей по отношению к подаркам Асте с ценами 5 и 10 долл. по сравнению с продукцией конкурентов с такими же ценами?
- Воспринимаются ли подарки Асте с ценами 5 и 10 долл., если сравнивать их с конкурентами, как подарки:
  - имеющие высокую ценность;
  - характеризующиеся хорошим качеством содержащихся в них игрушек/конфет;
  - имеющие высокую ценность как игры (игрушки);
  - воспринимающиеся как красочные и радующие глаз.
- Как воспринимаются текущие подарки Асте в уникальных упаковках по сравнению с подарками в прежней упаковке? Обладает ли новая упаковка таким же потенциалом использования для подарков, как корзинки или жестяные банки?

Имея приведенные выше цели исследования, достаточно просто составить список вопросов, позволяющих их достичь. Искусство превращения проблемы, сформулированной в общем виде, в ясные цели исследования требует определенной работы. Переформулирование или постановка проблемы по-иному — еще один способ заглянуть за грань очевидного. Точно так же как вы меняете формулировку исследуемых вопросов, чтобы добиться их ясности, можно и нужно добиваться точности формулировок целей исследования.

Ниже представлено, как процесс выхода за рамки очевидного позволяет прийти к более четко поставленным целям.

1. Запишите цель вашего исследования, например: «Общая цель исследования состоит в определении того, как заставить клиентов чаще покупать мои товары».
2. Сформулируйте эту цель по-другому, например: «Общая цель исследования — определить, может ли улучшение обслуживания клиентов привести к тому, что они будут чаще покупать мои товары».
3. Сделайте третий вариант формулировки, например: «Общая цель исследования — определить, может ли создание стимулов для покупки привести к тому, что клиенты будут чаще покупать мои товары».

Допустим, мы определили, что самая важная цель исследования сформулирована во втором пункте. Теперь вам следует разделить общую цель на составляющие. В данном примере исследование позволит определить, может ли улучшение обслуживания клиентов привести к тому, что они начнут чаще покупать товары. Составляющим элементом общей цели может быть: «Определение клиентами оценки обслуживающего персонала по следующим аспектам: информированность, дружелюбие, быстрота ответов

на вопросы, способность понимать проблемы клиентов, способность предлагать решения, упущенные клиентом, и т. д.»

Однако если самой важной целью исследования признана цель из пункта три, составляющими элементами общей цели могут быть: «Определение стимулов, которые можно предложить клиентам для того, чтобы они совершали покупки чаще. Какие стимулы, обеспечивающие лояльность клиентов, используют другие компании? Могут ли быть эффективными программы повышения лояльности клиентов, предоставляющие скидки тем, кто часто совершает покупки? Какой размер скидки наиболее адекватен? Может ли оказаться эффективной система “начисления” клиенту баллов за покупки, которые можно использовать для оплаты новых покупок, путешествия и т. д.?»

### Дальнейшая проработка целей исследования

Чем более детально определены цели вашего исследования, тем выше вероятность, что полученная информация окажется полной и ориентированной на дальнейшие действия. Другой эффективной методикой точного определения целей исследования является проведение трех-пяти глубинных интервью. Вы удивитесь, узнав, как много могут рассказать ваши клиенты, если только вы их спросите.

Такие интервью можно проводить при личной встрече или по телефону, но обязательно в деловой манере. Это не тот случай, когда стоит думать, что, если вы будете вести себя по-приятельски со своими клиентами, они ответят вам тем же. В этой ситуации вам нужно получить от них честный и эффективный ответ. И поскольку вы не хотите, чтобы они занимали оборонительную позицию или смущались, то можете начать беседу следующим образом:

Здравствуйте, Джон! Мы собираемся провести исследование среди наших клиентов и хотим сформулировать его цели. Не могли бы вы высказать объективное мнение по вопросам, над которыми мы размышляем? Спасибо!

1. Иногда клиенты заходят к нам потому, что в тех местах, где они привыкли покупать товары, товары закончились. Если бы вы были на моем месте, что бы вы сказали о том, что могло бы стимулировать клиентов покупать у меня больше товаров не только в тех ситуациях, когда они закончились у моего конкурента?
2. Если вы знаете, что клиент покупает определенный товар у меня в 50% случаев (в остальных случаях — у конкурента), что бы вы порекомендовали сделать, чтобы повысить этот процент до 75%?
3. Иногда мне приходится слышать, что уровень обслуживания покупателей в моем магазине очень высок, иногда — что не так высок. Что в обслуживании клиентов, если говорить о нашей отрасли, вам нравится, а что нет?

Безусловно, с учетом того, каковы ваши отношения с клиентом и исходя из вопросов вашего исследования, такие интервью могут принять другое направление. Задача — постараться сохранить объективность клиента, не заставив его принять оборонительную позицию. Прислушивайтесь к вашим клиентам и читайте между строк. И вы почувствуете, как цели исследования становятся более ясными.

Обратная связь важна не только при оценке ваших товаров и деятельности, но и в определении тех аспектов, которые следует оценить в первую очередь.

## Что вы можете предпринять?

Небольшим компаниям гораздо важнее иметь четкое представление о действиях, которые они могут предпринять. Крупные компании часто проводят исследования, называемые поисковыми, или исследования, проводящиеся без необходимости решить какую-либо проблему. Крупные компании часто проводят поисковые исследования, поскольку понимают важность опережения покупательского мышления и выявления тенденций в самом их зарождении. Они также надеются получить какие-то намеки на неудовлетворенные потребности, желания, мечты или страсти, которые могут быть высказаны клиентами и затем исследованы в первую очередь.

В процессе разработки плана руководитель отдела маркетинговых исследований крупной продовольственной компании сказал: «У нас нет ни малейшего представления о том, что именно мы можем узнать на ваших фокус-группах, но, если произошли какие-то изменения, мы должны быть в курсе». Во многих компаниях общепринятым убеждением является аксиома: что не найдено нами, будет найдено конкурентами.

Поисковые исследования — передовая линия обороны.

Если же говорить о партизанах, то издержки, связанные с проведением поисковых исследований без предварительного продумывания того, как это исследование может быть в дальнейшем использовано, делают его нерациональным и дорогостоящим. При рассмотрении результатов исследования внутри компании часто возникают споры о том, какие действия должны быть предприняты в результате исследования, если вообще

должны. Нередко компанию начинает охватывать ощущение, что исследование вообще не ведет ни к чему, кроме догадок и предположений.

Поэтому следует определить, какие несколько действий нужно предпринять, если исследование укажет скорее на необходимость сделать действие А, чем В, или если оно покажет, что лучше всего сделать С, хотя вы и не можете себе этого позволить.

## Определение ваших действий

К данному моменту вы имеете четко определенные цели исследования. Теперь вы можете определить, какие действия, вероятно, предпримете, когда получите результаты исследования.

1. Сформулируйте общую цель, которую вы хотели бы поставить перед исследованием.
2. Сформулируйте составляющие общей цели, которые вы хотели бы поставить перед исследованием.
3. Запишите, какие, по вашему мнению, результаты вы получите в ходе исследования, то есть что благодаря ему сможете узнать.

А. Я могу узнать, что \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

В. Я могу узнать, что \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

С. Продолжайте, пока все возможности не будут перечислены.

- Запишите, какие действия вы предпримете на основе того, что узнали:
- в случае А. Действие 1 \_\_\_\_\_ Действие 2 \_\_\_\_\_  
Действие 3 \_\_\_\_\_
- в случае В. Продолжайте, пока не будут определены по крайней мере три действия для каждого из возможных результатов исследования.

При выполнении этого задания очень важно задавать себе вопрос, располагаете ли вы людьми, ресурсами и деньгами для осуществления действий, вносимых вами в план. Если располагаете, то у вас получился сценарий исследования, ориентированного на действия. Если нет, то вам следует пересмотреть как цели исследования, так и предполагаемые действия.

## Поисковое исследование

Как уже говорилось выше, поисковое исследование проводится даже в том случае, если маркетолог не уверен, что оно приведет к каким-либо действиям. Такое исследование называют зондированием почвы, а его цели могут быть широкими и недостаточно точно определены. Тем не менее поисковое исследование позволяет маркетологам быть в курсе постоянно изменяющихся рыночных условий и указывать им те области, где необходимо провести дальнейшие исследования.

Я не против того, чтобы небольшие компании проводили поисковые исследования, если им позволяет бюджет. На самом деле проведение исследований, результаты которых подразумевают осуществление нежелательных или невозможных действий, может быть полезным. Если результаты исследования указывают



на необходимость действий, которые вы не способны предпринять, это поможет открыть вам глаза на реалии рынка. Даже если вы не сможете использовать результаты этого исследования сегодня, оно заставит вас пересмотреть систему своих приоритетов и использовать свои ограниченные ресурсы там, где они будут наиболее эффективны.

Кроме того, поисковые исследования помогут вам сэкономить деньги за счет отказа от инвестирования в те области, где ваши ресурсы принесут лишь ограниченный результат.

Например, напрасными тратами будет инвестирование в сферы, где ваше влияние незначительно. В действительности могу сказать, что практически половина проведенных мною поисковых исследований указала на необходимость действий, неосуществимых для клиента из-за непозволительных расходов, требовавшихся для адекватной реакции на результаты этих исследований.

Если вы не можете воспользоваться выводами, сделанными на основании поисковых исследований, то они могут указать вам на потенциальные угрозы со стороны конкурентов с более толстыми кошельками.