

# Как проводить эффективные маркетинговые исследования

# Содержание

Очень важное введение	3
Почему нужны исследования и как обосновать их важность перед руководством	6
Виды исследований	13
Подготовка исследования	20
Как успешно провести глубинное интервью	28
Обработка результатов исследования	38
Досадные ошибки	42
Подводя итоги	43

# Очень важное введение

Авторы этой книги — практикующие маркетологи, основатели студии «Стереомаркетинг». Наша студия выступает внешним отделом маркетинга для малого и среднего бизнеса. Для клиентов мы выстраиваем общение с покупателями и используем любые инструменты для достижения этой цели: создаем блоги, сайты, презентации для менеджеров по продажам, pos-материалы для розницы, инструкции, и органично увязываем эти инструменты между собой. Словом, делаем все, чтобы люди выбирали продукты наших клиентов и оставались довольны. Как у любых практикующих специалистов, у нас возникают вопросы:

- Какие доводы убедят людей выбрать продукт клиента?
- Как отстроить клиента от конкурентов?
- Почему люди охотнее выбирают продукт конкурента, хотя качество хуже, а цена сопоставима?
- На какие характеристики продукта смотрят покупатели?
- И главный вопрос, к которому сводятся прочие: чего хотят покупатели? Что сделать, чтобы люди покупали у наших клиентов?

Без исследований мы двигались словно в тумане. Конечно, были гипотезы, которые мы добывали, общаясь с топ-менеджерами, проводя мозговые штурмы или высматривая стоящие идеи у конкурентов, но сомнений оставалось больше, чем ответов. И только когда мы начали проводить исследования покупателей, мы осознали, как много фантазировали и как редко правильно отвечали на вопрос: «Чего хотят покупатели?».

Исследования оказались настолько мощным и эффективным инструментом, что полностью перестроили работу «Стереомаркетинга». Теперь проект начинается с исследования покупателей (дилеров, партнеров).

Мы больше не гадаем, что написать на сайте, в блоге или на флаере — покупатели сами подсказывают правильный ответ. Нам больше не нужно убеждать менеджмент в собственной правоте — мы просто говорим: «Ваши покупатели действуют так-то и так-то и принимают решение о покупке, исходя из тех-то и тех-то соображений».



И менеджмент прислушивается к своим покупателям, ведь именно они приносят компании деньги. Наконец, учитывая мнение покупателей, мы не рискуем создать провальный маркетинг, который «разойдется» с потребностями людей и выставит компанию в глупом виде. Все, что мы делали и делаем, идеально вписывается в «картинку» покупателя и помогает ему сделать оптимальный выбор.

Эта книга обобщает наш практический опыт. В ней нет воды и теории. По сути, это развернутый чек-лист о том, как проводить исследования, обрабатывать результаты и использовать их на благо своего бизнеса. Книга полезна маркетологам, топ-менеджерам, собственникам, менеджерам по продажам, разработчикам продуктов и сервисов, а также всем специалистам, равнодушным к своей компании.

И, наконец, когда мы говорим об исследовании покупательского поведения, речь идет о любых продуктах, которые люди покупают осознанно: сравнивают бренды между собой, думают, выбирают. Скорее всего, наш подход мало применим к FMCG (товары повседневного спроса: стиральный порошок, жевательная резинка и т.д.). Зато он отлично работает с такими продуктами, как оборудование, дома, дизайн, сложные услуги, одежда, строительные материалы и т. п.

1

# Почему нужны исследования и как обосновать их важность перед руководством

Работаете ли вы штатным маркетологом или являетесь сотрудником маркетингового агентства, вам важно уметь отстаивать ценность исследований перед руководством или клиентом.

Для этого нужно понимать:

- Почему исследования необходимы.
- Почему исследований избегают и не хотят с ними связываться.
- Кому нужны исследования, кроме маркетологов.

## Почему исследования важны?

Исследования помогут понять вашего покупателя и выстроить с ним эффективный диалог. Общение с покупателями у большинства компаний сводится к монологу, вернее, к Мынологу — каждая компания упоенно Мычит о себе: мы самые

лучшие, мы самые технологичные, мы 20 лет на рынке. Такое самоупоение греет душу учредителям, но плохо сказывается на отношениях с клиентами. А, главное, даже если компания захочет повернуться лицом к покупателям и предложить нужную информацию, она не знает, что сказать. Исследования ликвидируют информационный вакуум и позволяют бизнесу стать полезными для своих покупателей.

Исследования структурируют знания о покупателях. Вы получаете готовую карту с маршрутом, который проходит клиент перед покупкой. На этой карте вы видите те препятствия, которые преодолевает покупатель, сомнения и барьеры, которые мешают покупать и удлиняют путь до кассы. Вы также видите ваши сильные аргументы, видите точки роста для бизнеса и свежие идеи. Такую карту невозможно составить, сидя в кабинете. Если долго вариться в своей теме, глаза замыливаются, вы перестаете отличать плохие идеи от хороших, полезные для ваших покупателей от вредных. Единственный способ вырваться из «корпоративной матрицы» — встретиться с реальностью покупателей, посмотреть на компанию их глазами.

Если не идти к покупателям, то идеи вы неизбежно будете черпать «из отрасли», смотреть на конкурентов, думать в том же направлении, что и все.

Отсюда и получаются одинаковые сайты, слоганы, «выгоды», а когда все одинаковое, покупателю сложно выбрать между компаниями-клонами.

Исследования же помогают разорвать порочный круг и запустить процесс отстройки от конкурентов.

Эффективный маркетинг в принципе невозможен без исследований, только они помогают осознать, что делать дальше, понять, какой курс приведет к успеху. Без опоры на факты, отдел маркетинга и топ-менеджмент обречены фантазировать, двигаться наугад, не контролируя ситуацию. И все-таки, несмотря на столь значимую выгоду, бизнес продолжает избегать исследований. Почему? Давайте разбираться.

## Почему компании не проводят исследования?

На своем опыте мы выявили пять причин, по которым бизнес отказывается от исследований.

**Первая причина**, самая распространенная, это убеждение маркетолога, что он знает о клиентах больше, чем они сами.

Маркетологи часто говорят: «Люди мыслят вот так!» или «Я знаю, чего хотят клиенты!». Если же спросить маркетолога, с чего он так решил, то выяснится, что аргументов у него нет. Есть набор академических догм и проекция опыта на социум, что не имеет отношения к реальности. Проблема в том, что маркетер об этом даже не догадывается.



**Вторая причина** заключается отказа от исследований — «шеф и так все знает, он уже 10 лет в этом бизнесе, сам продавал и знает этих покупателей, как свои пять пальцев».

Приведем характерный пример — наш клиент, архитектор, директор бюро был убежден, что его компанию выбирают за скидки в магазинах, соблюдение СНиПов и авторский продукт. Общение с клиентами показало иную картину. Его выбирали за скорость работы, за решение нестандартных задач и за минимальное вовлечение заказчика в строительство.

<b>Как думал архитектор</b>	<b>Что важно на самом деле</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Скидки в магазинах</li><li>• Соблюдаю СНиПы</li><li>• Создаю авторские продукт</li><li>• Вожу клиентов по магазинам, помогаю выбирать материалы</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Скорость работы. Все сделать быстро</li><li>• Решать нестандартную задачу в рамках бюджета</li><li>• С моим минимальным участием</li></ul>

По скольким пунктам архитектор оказался прав? Ноль из четырех. А ведь он, в отличие от многих владельцев бизнеса, мог узнать своих клиентов, общаясь с ними десятки часов. Что уж говорить о тех компаниях, где диалог с покупателем длится 5 минут, а топ-менеджмент вообще не встречается с клиентами.

**Третья причина**, по которой компании не хотят исследовать покупателей, они «сами покупатели своего продукта или услуги и знают, что им нужно».

У Олдоса Хаксли есть по этому случаю чудесное высказывание: «Опыт — это не то, что происходит с человеком, а то, что делает человек с тем, что с ним происходит». Практика показывает, что компании не способны воспользоваться опытом покупки своего продукта и превратить его в понятное послание для других покупателей. На выходе получается тот же набор клише: «индивидуальный подход к каждому клиенту», «оптимальное соотношение цены и качества», которые ничего полезного о продукте не сообщают. Это и понятно. Всегда сложно понять свои мотивы, проанализировать выбор и суметь выразить это в понятной форме.

**Четвертая преграда** на пути исследователя, это предубеждения руководства: «Наши покупатели не будут ничего вам рассказывать. С чего вы взяли, что с вами кто-то будет говорить?» или «Наши покупатели — это премиум-сегмент, закрытые люди, которые не будут с вами общаться!»

Небольшой пример. На переговорах с автодилером исполнительный директор говорит, что исследование провести не получится, никто не захочет разговаривать. Штатный маркетолог кивает — пробовали, люди даже возраст не называют. Позже выясняется, что дистрибьютор для контроля качества обслуживания ежемесячно обзванивает клиентов. Это 7-минутный разговор со 100% покупателей. Затем выбирают 15% для полноценного интервью на 30 минут, и люди соглашались. Внимание вопрос — дело в покупателях или все-таки в маркетологе? В этой книге мы детально обсудим вопрос, как разговаривать человека в интервью.

**Пятая причина**, которую мы недавно выявили в разговоре с топ-менеджером. Он признался, что боится услышать неприятное о своей компании и поэтому саботирует исследование.

Что ж, все мы люди, а «бизнес и ничего личного» бывает только в книжках. Хороший аргумент в пользу исследований в этом случае — лучше сейчас услышать что-то плохое о своем бизнесе, а не дожидаться, пока рынок отреагирует на недостатки оттоком клиентов.

## Кому, кроме маркетологов, нужны исследования?

**Топ-менеджерам.** Исследования способны выявить, как разные люди (покупатели, контрагенты, партнеры, сотрудники, соискатели) видят слабые и сильные стороны компании. Эту информацию можно использовать и для решения точечных вопросов, и для разработки стратегических планов.

**Менеджерам по продажам.** Исследования помогают понять, как эффективно проводить переговоры. Какую информацию надо дать клиентам в первую очередь, как именно упаковать аргументы, на какие вопросы потенциальный клиент обязательно потребует ответы. Исследования не только дают общую картину, но и позволяют правильно расставить акценты, выявить возражения и подготовить доказательства, которые помогут убедить клиента: статистику, отзывы, выкладки, видеодемонстрации.

**Техническим специалистам.** Исследования помогают при разработке продукта, от приложений до оборудования. Когда понимаешь пользователя, проще расставить приоритеты, что запустить в первую очередь, какой функционал важен, какой подождет, а от чего лучше отказаться. Люди делятся опытом использования,

о котором иначе, как из интервью, не узнать. У нас был случай, когда благодаря исследованиям выявили неисправность, которая не доходила до сервисных центров. Из строя выходил датчик, без которого оборудование работало, поэтому владельцы не спешили обращаться в сервис, однако это не мешало им снижать баллы за надежность оборудования и досадовать на качество.

**HR.** Как правильно «продать» компанию сотруднику? Какие сомнения и предрассудки мешают соискателям рассматривать компанию как работодателя? Какие проблемы возникают внутри компании? На эти вопросы также дают ответы исследования.

У исследований много точек приложения и пренебрегать ими означает упускать возможности. Мы стараемся исправить ситуацию и надеемся, что с вашей помощью это удастся. Давайте перейдем к исследованиям.

## Виды исследований

Какие существуют виды исследования, в чем их сильные стороны и недостатки, и почему эффективное исследование — это всегда диалог. В этой книге мы рассмотрим 4 вида исследований.

**Первый вид** — количественное исследование или анкетирование.

**Второй** — портрет потребителя.

**Третий** — фокус-группы.

**Четвертый вид** — глубинное интервью.

## Анкетирование или количественное исследование

Вы наверняка видели в супермаркетах симпатичных девушек, которые пристают с вопросами: «А курите ли вы? А какие пельмени вы едите?». Если вы соглашаетесь пообщаться, они расспрашивают про образование, возраст, наличие детей (что отдаленно относится к пельменям и сигаретам), спрашивают, нравится ли вам новая упаковка, и отпускают с миром.

В результате маркетологу компании ложатся на стол отчеты в духе: «7% покупателям кровли важна яркость, а 8% важна шероховатость поверхности» или «26 респондентов сказали, что им важен вкус пельменей, а 19 — цвет». Что со всеми этими данными делать маркетологу, представить сложно.

Распределение ответов респондентов на вопрос анкеты «Если Вы пользовались услугами рекламных агентств, то какие услуги Вы заказывали?»  
(на поставленный вопрос респондент мог дать несколько ответов)

	Ответы	Частота	Процент
		78	87,5
1	Полиграфия	66	72,5
2	Широкоформатная печать	61	68,1
3	Изготовление наружных рекламных конструкций	54	59,3
4	Сувенирная продукция	51	56
5	Дизайн рекламной продукции	39	42,9
6	Рекламу/продвижение в интернет	35	38,5
7	Промо-акции/ВТЛ	30	33
8	Создание бренда	19	20,9
9	Маркетинговые исследования	14	15,4
10	Разработку и проведение рекламных кампаний	8	8,8
11	Другое	8	8,8
	Всего респондентов	из 91	из 100

Рис. 1 Типичный пример результата методологии «Количественное исследование».

В этом и заключается ограничение этого метода — цифры есть, но как их интерпретировать и использовать, неясно.



Это не означает, что количественные исследования бесполезны. Они нужны, чтобы проверять гипотезы, выведенные в качественных исследованиях, и расставлять приоритеты на статистической выборке. Но знание, что 47% покупателей вашего продукта — это мужчины, 24% — женщины, а еще 29% не определились, вряд ли поможет построить маркетинговую стратегию.

# Портрет потребителя

Это молодая методология, распространенная в интернет-маркетинге и SMM. Команда маркетологов в красках представляет образ покупателя, наделяя его социальными атрибутами. Используются профили в социальных сетях, вырезки из журналов и безудержная фантазия. Через час перед нами возникает Василий. Ему 24 года, он закончил МИФИ, живет в съемной квартире с девушкой и лабрадором Жориком. Василий увлекается рыбалкой, он левша, читает Men's Health и когда зевает, прикрывает рот ладошкой (левой). Примерно так.

Популярность подхода понятна, ведь «родить Василия» можно, не выходя из кабинета маркетолога. По замыслу авторов методологии, на основе подобных портретов можно построить маркетинговую стратегию. Давайте посмотрим на подобный портрет, найденный в интернете.

## ПОРТРЕТ ЗАЁМЩИКА МФО



Рис. 2. Типичный пример результата методологии «Портрет покупателя».



Скажите, чем вам поможет знание (а точнее, мнение), что потенциальный клиент — рак по знаку зодиака? Запустите рекламную кампанию с учетом положения звезд? Не дадите кредит овнам?

Проблема такого подхода в том, что у него мало общего с реальностью. Сначала маркетологи фантазируют о своем клиенте, а потом, как компания выстроит взаимоотношения со своим воображаемым другом клиентом.

Стоит сказать, что подход годится для создания референций для дизайнера или образов для копирайтера. Он добавляет сочности. Но для маркетинговой стратегии необходимо понимать истинные потребности клиента, а сделать это можно только в разговоре с ним, а не с коллегами. Что же, пора выйти из берлоги поговорить с людьми — переходим к третьему виду исследований.

## Фокус-группы

На первый взгляд, фокус-группы выглядят «солиднее». В отличие от бездушных цифр и виртуального Василя маркетологи получают непосредственный доступ к живым людям. Остается еще один тонкий момент, кто эти люди — покупатели вашего продукта или представители «целевой аудитории»? В чем разница, мы расскажем позже, а сейчас посмотрим на процесс.



В фокус-группах на суждения участников влияют социальные факторы. Незнакомые люди собираются, обсуждают какую-то тему или предмет, и тут вступает в силу групповая динамика. Исключить ее нельзя, она часть человеческой природы. Кто-то хочет выделиться и произвести впечатление на девушку, сидящую рядом. Кто-то специально спорит, а некоторые предпочтут отмолчаться, чтобы не вступать в конфронтацию. В такой «небезопасной» обстановке вытащить из них истинное мнение сложно, потому что есть риск быть высмеянным, показаться нелепым и все в этом духе.

Вторая проблема фокус-групп в том, что разговор ведется в сослагательном наклонении: «А купили бы вы, если... А понравилось бы вам, если...». К чему это приводит показывает пример с фокус-группой компании Sony. Компания разрабатывала новую модель телефона и хотела выпустить ее в нескольких цветах. Собрали фокус-группу, чтобы выяснить мнение потенциальных покупателей.

В течение двух часов разработчики слышали восторженные возгласы в духе: «было бы круто иметь оранжевый телефон! Или зеленый! Или синий! Перфект!». Но когда исследователи предложили респондентам в благодарность взять себе телефон любого цвета, как вы думаете, какого цвета он был? Конечно, черного.

Этот пример показывает разницу между покупателем и «представителем целевой аудитории». Одно дело разговаривать, другое — отдать деньги. Когда человека просят оценить идею или новый продукт, он мыслит совершенно иначе, чем когда принимает решение о покупке этого продукта.

Поэтому так важно общаться не просто с представителями целевой аудитории, а с реальными покупателями и не про воображаемые ситуации в духе: «Если мы изменим цвет упаковки, вы бы купили?», а про уже совершенную покупку.

## Глубинное интервью

Если убрать «социальную» составляющую, мы получим четвертый вид исследований — глубинное интервью. Этот формат объединил лучшее из остальных видов:

**Это диалог с живым человеком**, где можно прояснить мнение, уточнить детали, докапываться до сути. У этого человека своя история, иногда очень эмоциональная, а это интереснее сухих цифр из отчета.

**Этот человек уже купил продукт**, значит, в него поверил. Осталось выяснить, что его зацепило, что сработало. Не нужно фантазировать или угадывать. Все уже произошло, осталось только задать правильные вопросы.

**Человеку комфортнее общаться один на один**, чем говорить на публику. Так он чувствует себя в безопасности, раскрывается и сообщает больше ценной информации.

На наш взгляд, именно глубинные интервью с покупателями наиболее эффективны и позволяют собрать правдивую и полноценную картину происходящего.



Возникает вопрос, как подготовиться к исследованию, чтобы оно оказалось полезным для компании?

# Подготовка исследования

Как говорится, удача любит подготовленных. Давайте выясним:

- Как подготовить проект исследования и правильно определить цели.
- С кем и как говорить.
- Какие технические и организационные нюансы учесть.

## Постановка целей исследования

Ценность результатов исследования прямо пропорциональна качеству поставленных целей. Если цели не продуманы, вы не поймете в процессе интервью, получили ли вы ответы, надо ли копать дальше или результат уже достигнут. Важно знать, чего хочешь, чтобы не пропустить момент, когда это у тебя уже есть.

Мы покажем примеры целей, а потом расскажем, как продумать задачи исследования. Итак, на какие вопросы можно получить ответ во время исследования:

— *Как отстроиться от конкурентов?*

Как люди выбирают среди одинаковых продуктов?

— *Где мы не дорабатываем?*

Каковы зоны роста и болевые точки? Как улучшить продукт? Какие недостатки видят в нем покупатели? Насколько им удобно пользоваться продуктом? Намного лучше узнать о недочетах сейчас. Это дешевле, чем пытаться потом догнать конкурентов или потерять доход из-за недовольства покупателей.

— *Какие характеристики продукта важны покупателям?*

Что вынести на «фасад»: в рекламные ролики, на баннеры, pos-материалы, презентации? Это насущный вопрос работы со сложным оборудованием, когда, например, у установки больше 50 параметров, и ценник превращается в мини-книгу;

— *Как принимается решение, сколько лиц участвует, как долго идет процесс?*

Это ценный ресурс для B2B-маркетолога. Располагая такой информацией, проще строить ожидания от рекламы, договариваться с руководством.

Список вопросов на этом не заканчивается. Но вряд ли вы узнаете, как повысить продажи и где найти святой грааль, который вытащит компанию из кризиса. Сложные задачи, такие как повышение продаж, надо преобразовать. Их важно разделить на составные части. А вопросы должны быть сфокусированы не столько на продукте или компании, сколько на покупателе и его поведении в процессе выбора.

Бессмысленно задавать вопрос: «Как нам обойти конкурентов?». Он глобален и не о покупателе, даже если человек на него ответит, вы получите мнение. Зато вопрос: «А как вы выбирали продукт среди брендов и почему остановились на нашем?» — даст вам море полезной информации. Покупатель объяснит, как выбирал продукт, какими критериями руководствовался и чем, на его взгляд, ваш продукт лучше. Это по-настоящему ценная информация.

Давайте теперь перейдем к постановке собственных целей исследования.

Итак, спросите себя: ответы на какие вопросы мне нужны?

- *Что я буду делать с этой информацией?*  
Это ключевой вопрос, проверка на честность.
- *Кто мне может дать эту информацию?*  
Так вы поймете, с какой группой клиентов говорить.
- *А если я не получу ответов в исследовании?*  
Такое тоже бывает, и вам нужно всегда иметь план Б: либо менять вопросы, либо группу респондентов, либо способ получения информации.

Все эти вопросы важны, особенно второй — что я буду делать с этой информацией? Как собираюсь использовать? Бывает, что маркетологи ввязываются в исследования, не имея представлений, что делать с результатами. Им кажется, что исследование само по себе прольет свет на все вопросы и развеет туман в голове, но это не так. Исследование отвечает, что архитектора ценят

за скорость работы, но оно не даст ответа, как этой информацией распорядиться. Поэтому не обходите этот вопрос стороной, и ожидания от исследований станут реалистичными.

Если вы выделяете в компании несколько клиентских сегментов, надо провести несколько исследований.



К примеру, у нас в одной компании состоялось уже 4 захода на исследование. Мы общались с частными покупателями, потом с клиентами-организациями, потом с дилерами, потом с сотрудниками сервисных центров — это четыре волны исследования.

Порой группы респондентов детализируют еще сильнее. Например, дилеры могут быть розничными точками, оптовиками, снабженческими компаниями или интернет-магазинами. Вам предстоит определить степень детализации в исследовании. Смотрите на то, различаются ли потребности в этих сегментах. Так вы поймете, стоит ли делить эти сегменты. Кроме того, наблюдайте за людьми, которые влияют на решения, возможно, вам потребуется исследовать их поведение отдельно.

Пора ответить на **частые вопросы**.

## С кем и как говорить?

Когда речь заходит о выборе респондентов, нам обычно приходится отвечать на три вопроса:

- *Сколько нужно респондентов, чтобы выборка была репрезентативной?*
- *Где искать респондентов, кто подойдет, а кто нет?*
- *Неужели кто-то вообще будет с нами говорить?*

Пойдем с конца. Люди будут говорить, опыт это подтверждает. Мы провели более сотни интервью, от 10 минут до 2,5 часов, в разных отраслях и городах. Ни один человек не отказал. Впечатлениями делятся бедные и богатые, пенсионеры и чиновники, старые и молодые. Люди охотно рассказывают о том, почему, как, зачем выбирали продукт, делятся опытом покупки и использования. Владельцы оборудования даже рисовали электрические схемы и советовали как улучшить конструкцию. Люди будут помогать, если бизнес готов слушать.

У каждой компании есть лояльный покупатель. Опыт это подтверждает. И если вы считаете, что в вашей компании таковых нет, то одно из двух — либо вы заблуждаетесь, либо вам стоит задуматься о качестве продукта или услуги.

Мы плавно затронули следующий вопрос: кто подойдет для интервью? Важно, чтобы это были ваши покупатели или те, кто взаимодействует с вашей компанией. Например, сотрудники сервисных центров, если вы производитель оборудования, или менеджеры по закупу у дилеров, если вы торгуете через посредников.



Где найти контакты респондентов?

- Скорее всего, они есть у менеджеров по продажам или в CRM.
- Возможно, у вас есть форма на сайте, где клиенты оставляют свой телефон, например, при регистрации гарантии или дисконтной карты.
- Если вы ведете паблики в социальных сетях, там можно легко найти респондентов из числа комментирующих или написать пост о том, что вы ищете людей для интервью за маленький презент. Кстати, мы никогда не платим за интервью — пробовали, это ничего не меняет. Не деньги мотивируют людей в этом вопросе, а желание помочь и поделиться своим опытом.

И третий вопрос, сколько нужно респондентов? У большинства людей исследования ассоциируются с опросником, статистикой и «репрезентативной выборкой». Поэтому им кажется, что нужно невероятное число респондентов, среди которых к тому же могут затесаться «неправильные», нерепрезентативные респонденты. К счастью, все намного проще.

Любой, кто купил ваш продукт — правильный респондент, который самим фактом покупки доказал свою значимость для компании.

Опыт показывает, что достаточно не более 15, а то и 10 человек, чтобы понять своего покупателя.



Дальше люди «повторяются». Это подтверждается даже на сложных продуктах — покупатели говорят одно и то же. В этом нет ничего удивительного. Люди при покупке решают схожие проблемы, а потому руководствуются похожими мотивами. Неудивительно, что покупательское поведение похоже.

## Технические и организационные моменты

Как проводить интервью — встречаться лично, общаться по телефону или скайпу? С теми, кто живет в вашем городе, можно встречаться лично — приглашать в офис, в кафе или разговаривать «на территории» респондента. Наш опыт показывает, что людям также комфортно общаться по телефону или скайпу. 15–30 минут разговора они выдерживают без труда. По возможности лучше предупредить о звонке. Но даже если вы звоните без предупреждения, ничего страшного нет. Важно проявить тактичность — спросите, удобно ли человеку говорить, предупредите, что разговор займет 10–15 минут.

Если человек готов общаться,  
он уделит вам и 30, и 40 минут.

Единственный формат, который не подходит для полноценного исследования, это email-переписка. Для полноценной картины потребуется множество вопросов, и совокупный объем ответов займет 10–15 страниц. Вряд ли кто-то захочет

тратить столько времени. Хотя переписка полезна для сбора отзывов или ответов на точечные вопросы.

Второй момент — пишите запись разговора на диктофон, чтобы не отвлекаться на записи. Намного продуктивнее сфокусироваться на человеке и предмете разговора. Если разговариваете очно, скажите, что разговор записывается, чтобы не отвлекаться. Никакой коммерческой тайны вы не вытаскиваете, поэтому рисков никаких. И последнее — отдавайте расшифровку в другие руки, не тратьте время. Найдите школьника или студента, который охотно переведет запись в текст.

# Как успешно провести глубинное интервью

Теперь, когда мы обсудили технические моменты, перейдем к главным вопросам.

- Как провести успешное интервью?
- Как разговорить респондентов?
- Как создать структуру интервью?

## Принципы успешного интервью

**Во-первых**, для складного разговора, нужно интересоваться человеком. Лучше, чтобы один человек интервьюировал не больше 5–7 респондентов, дальше, как правило, становится неинтересно. Вы «наедаетесь» информацией, люди начинают повторяться, их уже не так интересно слушать, поскольку наперед известно, что они скажут. От этого сильно страдает качество.

**Во-вторых**, не надо искать подтверждение своим гипотезам и переубеждать человека, если его мнение отличается от вашего. Исследование — это разговор с чистого листа. В этом и заключается его ценность — узнать то, чего вы не знали

раньше. А это означает умение слышать человека, а не выискивать подтверждение своим словам, чтобы потом кричать: «Я же говорил!». Выясните, как мыслят и действуют покупатели.

Если исследование проводит сотрудник компании, например, штатный маркетолог, ему будет сложно удержаться от оправданий или переубеждения респондента. Это происходит бессознательно, когда кто-то говорит что-то плохое о компании. Но даже если вам говорят хорошее — результат все равно страдает.

Когда мы расспрашивали клиентов, как им с нами работалось, то чувствовали себя глупо. На многие вопросы мы уже знали ответы и задавали их формально, а клиенты знали, что мы знаем, и от этого разговор получался неестественным. В то же время обходить эти вопросы, означало бы исходить из убеждения: «Я и так все знаю», которое несовместимо с позицией исследователя. Поэтому мы рекомендуем для проведения исследований приглашать специалистов со стороны и сами поступаем так, когда нужно исследование для себя.

Есть один важный момент, о котором следует помнить. В интервью вы услышите мнение человека о вашей компании и продукте. Может оно и отличается от правды, но это картина, которую люди видят со стороны, которую вы сформировали. Если картинка в головах клиента сильно расходится с реальностью, это знак, что ваша коммуникация и маркетинг работают неправильно. А, значит, пора задуматься о стратегических изменениях.

**В-третьих**, с людьми нужно общаться по-человечески. Вероятно, вам доводилось участвовать в телефонных опросах, которые проводят, например, сотовые

операторы, когда вас опрашивает девушка-робот по скрипту. Такой «разговор» напрягает, потому что человек или робот очень долго что-то говорит непонятно кому и не реагирует на нестандартные ответы. Поэтому не стоит составлять жесткого сценария для разговора — достаточно списка вопросов, повестки встречи, по которой можно пройти в любом порядке. Если человек «завис» над неожиданным вопросом, особенно в телефонном разговоре, выждите 5 секунд, дайте ему подумать. Если не готов ответить, переходите к следующему вопросу.

**В-четвертых,** стремитесь к объективной и целостной картине. Если человек говорит только о минусах продукта, поинтересуйтесь, а есть ли плюсы. Если расхваливает, узнайте, неужели нет никаких нареканий. Для объективной картины задавайте нейтральные вопросы. Хороший вопрос: «Какие впечатления от нашей службы сервиса?». Если же вы спросите: «Какие проблемы с нашей службой сервиса?», собеседник сконцентрируется только на проблемах. С другой стороны, если вы спросите: «Что вам нравится в работе нашей службы сервиса?», человек уйдет в другую крайность, и вы ничего не узнаете о проблемах.

## Как разговорить респондента и вытащить максимум информации

Давайте посмотрим, что содержит разговор с клиентом:

1. Хороший развернутый отзыв. А это уже хорошо, потому что отзываю люди верят охотнее всего.

2. Если вы работаете в B2B-сегменте, то добавьте к этому отзыву информацию от представителя компании и получите кейс, пример проекта. Это тоже мощный инструмент убеждения.
3. В интервью можно найти также интересную метафору или слоган для рекламной кампании.
4. Еще это «фактура» для копирайтеров. Из расшифровки разговора они могут черпать образы, детали для текстов. Им легче представлять своих читателей и говорить с ними на одном языке.
5. Можно также сформировать основу для семантического ядра или расширить существующее.

Один получасовой разговор с клиентом дает массу информации, и не только маркетологу. И в ваших силах сделать разговор содержательным.

Хороший способ разговорить человека — прикинуться дилетантом или, как мы говорим, «веником». Так и говорите: «Я буду задавать вам глупые вопросы, вы там не сердчайте, если что!». Это добавит легкости и отчасти развяжет вам руки, ведь человек сам дал добро на миллион уточняющих вопросов. Не стесняйтесь вытаскивать из человека подоплеку принятых решений, все неочевидные мотивы. Задавайте провокационные вопросы: «А почему вы обратились к нам? Неужели нет предложений получше?». Пусть покупатель сам убеждает вас в ценности продукта.

Ваша задача — вытащить из человека неосознанные мотивы, ожидания, стереотипы, все, что не лежит на поверхности. Потому что на вопрос: «Что для вас важно при покупке?» — все как один отвечают: «Оптимальное соотношение цены и качества». Но такой ответ бесполезен для маркетолога. А значит важно задавать вопросы дальше: «А что для вас качество? А как вы поняли, что цена оптимальна? А у других компаний, что не так с качеством/ценой?».

Если копать глубже, можно узнать много интересного. Когда мы проводили исследование для архитектурно-дизайнерского бюро, один респондент сказал: «Эти дизайнеры интерьера могут только красивую картинку нарисовать, а строители потом ходят, матерятся, что воплотить ее нельзя». Это предубеждение подтвердилось еще в нескольких интервью. Тогда мы стали объяснять людям в текстах на сайте, что не все дизайнеры бесполезны, что решения хороших дизайнеров можно воплотить в наших реалиях. А без исследования мы бы даже не узнали, что этот стереотип существует и мешает людям стать клиентами нашего дизайнера.

Лучше прояснять позицию человека через открытые вопросы. Нужно углубляться в смысл сказанного, исследовать до конца, чтобы не осталось места фантазиям и додумкам.

Очень полезный вопрос: «Почему?». А почему это важно? Что в этом такого? Еще полезно сравнивать себя с конкурентами, например, спросить: «А как у других? А что, там было лучше? Какой у вас до этого был опыт?».



Еще один способ помочь человеку сформулировать мнение по сложному вопросу — шкалирование. На вопрос: «Оцените логистику нашей компании по 5-балльной шкале» гораздо проще и интереснее отвечать, чем на вопрос: «Что вы думаете о нашей логистике?». Человек с ходу ставит оценку (кстати, здесь бы количественное исследование уже закончилось, а маркетологу осталось бы только гадать, что значит 4,6 балла), интервьюер же задает проясняющие вопросы: «Почему такая оценка? А как у конкурентов? А что нам сделать, чтобы стало на единичку больше?». Глубинное интервью дает намного больше полезной информации. Ее можно передать руководителю компании, обсудить с логистами, с ней можно работать. А с одной оценкой 4,6 балла работать сложно, как ее интерпретировать и использовать непонятно.

## Как создать структуру интервью

Чтобы наглядно показать структуру интервью, мы выбрали наш кейс. Это исследование мы делали для производителя силового оборудования. Перед вами структура реального интервью реальной компании, но, пожалуйста, не копируйте эту структуру бездумно.

Она не подойдет, если вы ставите перед собой другие цели, поскольку структура определяется целями исследования. А маркетинговые цели у всех разные: кто-то разрабатывает промостраницу, кто-то готовит отзывы для сайта, кто-то пишет стратегию компании. У всех разные бюджеты, временные рамки, сегменты аудитории, отрасли, компании, поэтому гораздо продуктивнее ставить цели исследования самостоятельно и разрабатывать структуру интервью под них.

Итак, у нас было 5 целей.

**Первая** — собрать развернутые отзывы покупателей, чтобы разместить их в интернете и получить упоминания. Мы хотели, чтобы потенциальные покупатели познакомились с брендом, тем более что компания заходила в новые регионы, где ее никто не знал. Отзывы в компании никто не собирал, а те, что мы нашли на отраслевых форумах, можно пересчитать на пальцах одной руки.

**Вторая цель** — увидеть ситуации использования оборудования, понять региональную специфику. Мы хотели прощупать косвенный спрос, расширить семантическое ядро для продвижения.

**Третья цель** — понять, какие типичные возражения и стереотипы мешают покупке продукта. Нам бы это помогло в разработке контента для базы знаний и канала на Youtube. Видите связку? Мы собирались преодолеть возражения через контент и решили выяснить у покупателей, какие возражения и сомнения у них есть. Таким образом мы с самого начала знали, что собираемся делать с добытой информацией.

**Четвертая цель** — понять, по каким критериям происходит выбор, на что покупатели обращают внимание. Многие скажут, что это цена. Но цена лишь задает рамки, в которых происходит выбор. Если бы люди руководствовались только ценой, дорогих продуктов не существовало бы в принципе. Поэтому нам важно было понимать, по каким критериям происходил выбор, чтобы знать, о чем писать в рекламных материалах. Например, какие 5 характеристик товара выбрать из 20-ти, чтобы разместить их на ценнике, флаере или посадочной странице.

**Пятый запрос** поступил от руководства компании — выявить конструктивные недочеты в оборудовании, чтобы сделать продукт более качественным и надежным. А также выяснить, существует ли недостаток технической информации, который требуется восполнить. Так руководство хотело повысить лояльность и сделать продукт популярнее.

Цели определены, осталось составить список вопросов для разговора.

- *Расскажите о ситуации, когда вам понадобился генератор? С какой задачей он должен справиться? В каких условиях его предполагалось использовать?*  
Эти вопросы соотносятся с задачей выявления ситуаций использования и региональной специфики.
- *Какие характеристики для вас важны, на что вы смотрели при выборе моделей?*  
Это вопрос про критерии выбора, про то, что нужно выносить на ценник или «фасад».
- *Какие опасения или сомнения испытывали при выборе, как их преодолевали?*  
Этот пласт информации помог сформировать полезный контент.

— *Поделитесь впечатлениями от использования генератора. Как он показал себя в работе, оправдались ли ваши ожидания? Сколько моточасов он проработал по показаниям счетчика?*

Мы неслучайно спрашивали про моточасы. Это важный показатель, который характеризует надежность генератора. Показатели можно подать как конкурентное преимущество.

— *Какую оценку по 5-балльной шкале вы поставили нашему генератору и почему? Как охарактеризовали бы его в двух словах?*

Эти вопросы позволяли выявить недочеты в конструкции.

Цели исследования и вопросы в интервью не дублируют друг друга. Важно, чтобы вопросы были понятными для респондентов. Лучше разложить одну задачу на несколько простых вопросов, чем пытаться загнать в один сложный вопрос, который запутает человека.



Эти вопросы мы задавали в интервью и через email-рассылку, чтобы собрать отзывы, причем получили хороший отклик — 64% людей ответили на наши вопросы.

# Как составить список вопросов для интервью

Вопросы должны опираться на цели исследования и быть простыми для восприятия. Чтобы вам было удобнее, мы сделали заготовки для вопросов, которые легко изменить под свои нужды.

- *Почему решили купить?*
- *Что было важно? Назовите три наиболее важных критерия.*
- *В чем сомневались? Как разбирались с этими сомнениями?*
- *Где искали информацию о продукте? Отзывы смотрели? Нашли?*
- *Кто-то повлиял на ваш выбор?*
- *Оправдались ли ожидания?*

Подставьте в эти вопросы свой продукт или услугу и этого будет достаточно для хорошего разговора.

## Обработка результатов исследования

Когда вы проведете и расшифруете интервью, останется проанализировать результаты исследования и решить, что делать дальше с этой информацией. Ответ на этот вопрос должен быть у вас еще до начала интервью, когда вы определяете цели. Иначе исследование окажется бесполезной тратой времени.

В процессе обработки интервью ваша задача — найти ответы на свои вопросы. Одни будут лежать на поверхности, другие нет. Важно не пропустить вторые.

Ответ на вопрос «Что важно покупателю при выборе продукта в нашей категории?» будет в тексте — человек прямо расскажет об этом. А вот на вопрос: «Как улучшить сервис?» покупатель вряд ли ответит. Зато вы увидите претензии покупателей к сервису и подумаете, как их устранить.

Проиллюстрируем на примере исследования, о котором шла речь в прошлой главе.

Нужно понять, какие характеристики важны для покупателя, чтобы размещать их на рекламных розничных материалах и ценниках. В интервью мы получили конкретный набор критериев. Осталось грамотно подать эту информацию.

В результате мы написали не «55 децибел», как у остальных производителей силового оборудования, а «тихо работает», что звучит человечно и, главное, понятно покупателю.

Другая задача, которая решилась столь же легко — собрать развернутые отзывы покупателей. Каждый разговор — готовый отзыв, его нужно лишь почистить от словесного мусора и придать законченный вид.

А вот пример, где решение не лежало на поверхности и его предстояло найти среди сотен тысяч знаков. Просматривая отзывы людей, мы заметили, что они часто жалуются на блок автоматики в генераторе. Направили запрос в инженерный отдел, чтобы специалисты компании объяснили, в чем дело. Оказалось, люди неправильно подключают или используют генератор. Отсюда все проблемы. При этом в инструкции все прописано. Вывод — люди не читают инструкции. А почему они их не читают? Потому что сложно и неудобно. Мы переписали инструкции, тем более что таких нюансов оказалось много.

Вдобавок к этому, мы запустили круглосуточную бесплатную техподдержку, чтобы люди обращались по любым возникшим вопросам и трудностям: от помощи в подключении генератора до ускорения гарантийного ремонта. Мы разместили информацию об этом на корпоративном сайте, в торговых точках и на оборудовании. В течение первого месяца, число входящих звонков в компанию выросло на 30%.

Эти решения отражают ценность компании, которая гласит — нам важен каждый покупатель. И компания следует этому принципу. Ценности бизнеса стали

для нас ориентиром. Чтобы находить нестандартные решения, нужно понимать цели и интересы бизнеса, его приоритеты, тогда вы сможете услышать в разговоре много важного.



Корпоративные ценности — отдельная тема. Если она вам интересна, почитайте Джима Коллинза, он хорошо об этом пишет в книгах «От хорошего к великому» и «Построенные навечно».

А мы вернемся в прикладную плоскость. Чтобы понять, что делать с полученной информацией, обратитесь к целям, которые поставили в начале проекта. Возможно, в части своих вопросов вы уже прописали назначение этой информации.

Например, одна из ваших задач — набрать темы для корпоративного блога. Значит, в интервью обязательно прозвучит вопрос в духе: «На какие вопросы вы искали ответы перед покупкой? Что было непонятно?». Находите в расшифровке этот вопрос и смотрите ответы. Вот вам и готовый набор тем. Затем идете к экспертам, техническим специалистам компании, проясняете эти вопросы и пишете материалы в блог. Вуаля! И, конечно, идеи для тем могут быть разбросаны по всему интервью — просто поищите.



С неочевидными вещами, вроде «улучшения качества обслуживания», дело обстоит сложнее. Слушайте, на что люди жалуются, какие трудности у них возникают при использовании продукта. Если ответа нет, то одно из двух: либо не «докрутили», не выяснили мнение человека, либо неправильно сформулировали вопрос. Этот навык вырабатывается на практике.

Вопросы в вашей голове — линзы, через которые вы смотрите на текст. Интервью можно перечитывать по несколько раз, смотреть под разными углами, читать через разные «линзы».

Давайте «закруглим» тему обработки интервью:

1. Сначала переведите аудиозаписи в текст, чтобы удобнее работать с материалом.
2. Затем проведите первую волну поиска — найдите в тексте свои вопросы и посмотрите, что люди отвечают, сопоставьте мнения разных респондентов. Не ждите, что люди скажут вам как повысить продажи. Ведь чтобы грамотно «приземлить» результаты исследования, нужно ориентироваться в инструментах маркетинга, хотя многое станет ясно.
3. После этого приступайте к глубинному анализу или расширенному поиску. Когда вы ищите ответы между строк, по всему тексту, сопоставляете факты и проверяете гипотезы на большой выборке. Этот уровень исследований требует хорошего понимания бизнеса, корпоративных ценностей, культуры компании, планов руководства.

## Досадные ошибки

Поговорим о трех главных ошибках, которые совершают новички при проведении исследований.

**Ошибка номер один** — сложные, необработанные вопросы, взятые напрямую из целей исследования. Протестируйте вопросы на своих коллегах, произнесите их вслух, удалите «шероховатости», разбейте вопросы на части, прежде чем задавать покупателю.

**Ошибка номер два** — пригласить на интервью покупателя, с которым вы знакомы. Почти со 100% вероятностью этот человек купил у вас, потому что знает лично и доверяет. А это сильный аргумент — он убивает сомнения, стереотипы, исключает выбор между аналогами, поэтому такая беседа не даст ничего, кроме обеда в приятной компании.

**И ошибка номер три** — говорить больше покупателя и навязывать ему свое мнение. Просто слушайте и провоцируйте людей убеждать вас, а не наоборот. Мир не рухнет, если вы оставите человека с его неправильным мнением. Можете прояснить позицию с точки зрения компании уже после интервью, но не в процессе.

# Подводя итоги

Исследования помогают создать эффективный маркетинг, но при всей важности это лишь один из элементов успеха. Возможно, читая эту книгу, вы думали: «Все это интересно, но что делать потом? Как создать хорошую маркетинговую стратегию? Как прояснить цели бизнеса? Как воплотить все это в жизнь?». Часть вопросов мы уже осветили в своем блоге, за остальные возьмемся в ближайшее время.

Подписывайтесь на наш блог, и пусть ваш маркетинг будет успешным, а покупатели довольны. Удачи!

[Подписаться на блог «Стереомаркетинга»](#)

# Об авторах



## Юрий Белканов

*Совладелец студии  
«Стереомаркетинга»,  
руководитель проектов,  
маркетинг-стратег*

Любит выступать на конференциях по маркетингу и объяснять, почему понятное и человеческое общение с покупателем выгодно компании, покупателю и маркетологам.



## Максим Шишов

*Совладелец студии  
«Стереомаркетинга»,  
руководитель контентного  
направления*

Любит писать длинные посты про маркетинг, в которых рассказывает про сложный контент, покупательское поведение и взаимоотношения между заказчиком и клиентом.

