

18 апреля 2022

Как изучать рынок в условиях неопределенности

Получить данные и цифры в условиях, когда актуальной статистики почти нет, помогают качественные и количественные исследования рынка. Особенно актуальные методы — глубинные интервью или анкетирования. Они «здесь и сейчас» дают ответы на вопросы:

- Как реально обстоят дела у конкурентов?
- Как грамотно скорректировать товарное предложение с учетом реальности?
- Что сейчас волнует клиента и как бизнес может помочь ему?
- Как изменить внутренние процессы для повышения эффективности?

Чтобы получить наиболее полную информацию, рекомендую двигаться в трех направлениях.

1. Посмотрите на ситуацию глазами клиентов

Чтобы обеспечить высокое качество услуг и понять, насколько конкурентоспособны ваши предложения, стоит встать на место клиента и под этим углом зрения оценить свои действия.

При проведении глубинных интервью с клиентами информация собирается в свободной форме у небольшой группы респондентов. Как правило, для b2c-



компаний это покупатели, для b2b-компаний — должностные лица. В последнем случае нужно ориентироваться на тех, кто принимает решения о выборе и покупке вашего продукта, то есть, например, на сотрудников отдела логистики или менеджеров по закупкам.

Как собрать информацию

Наиболее эффективными методами сбора информации могут стать e-mail опрос (анкетирование) и глубинные интервью с каждым конкретным клиентом. Ценность данных увеличится, если использовать оба метода в комплексе, дополняя количественные данные качественными расшифровками. При опросе постарайтесь собрать как можно больше анкет. Например, если это исследование в b2c-секторе, опросите как минимум 100 клиентов, если качественное (глубинное) — проведите не менее десяти интервью.

Что спросить, если проводите качественное исследование клиентов:

- Какие прогнозы строят клиенты? На какие данные и тренды опираются?
- Что их волнует и какие ожидания у них появились?
- Какие потребности в вашей категории остались, какие пропали, а какие изменились? И каким образом?
- Насколько хорошо ваш продукт соответствует новым потребностям?
- Какие функции продукта наиболее ценны?
- Какие вопросы при заказе, покупке или оформлении появлялись?
- Что бы клиент изменил в вашем продукте?
- Какие варианты рассматривают клиенты перед покупкой вашего продукта?

- Что делают ваши конкуренты из того, чего вы не делаете?

Какой результат

Вы получите полную информацию о сложившейся ситуации, а в дополнение:

- оценку уровня удовлетворенности и лояльности клиентов;
- перечень слабых мест в процессе продаж или формирования товарного предложения;
- новые критерии выбора и тренды, о которых могли не знать, перспективные направления для развития продукта или услуги.

2. Проведите конкурентный анализ

Если ваша компания столкнулась с оттоком покупателей, падением продаж и ростом конкуренции на рынке, то нужен конкурентный анализ.

Как собрать информацию

В этом случае информацию можно собрать только с помощью глубоких интервью. Представители бизнеса ценят свое время. Они, скорее всего, не станут проходить опросы или участвовать в групповых дискуссиях. Поэтому предусмотрите несколько вариантов поощрения за участие в исследовании. Это может быть материальная компенсация или предоставление части данных — выбор способа поощрения зависит от статуса и профиля интервьюируемого. Чтобы получить достаточное количество инсайтов, нужно провести не менее восьми глубоких интервью с вашими конкурентами.

Что спросить, если вы проводите качественное исследование конкурентов:

- Как обстоят дела в отрасли? Как изменились лидеры рынка? Какие новые игроки появились?
- Как изменились бизнес-процессы в компании?
- Как конкуренты трансформируют свои услуги и сервисы в текущей ситуации?
- Какие новые полезные решения появились у конкурентов?
- Откуда конкуренты узнают о новых возможностях и решениях? Какие источники информации используют в работе?
- С какими трудностями сталкиваются и пока не могут решить?
- Какие краткосрочные и долгосрочные планы строят? Попросите представителей бизнеса описать, каким они видят идеальный рынок.

Какой результат

Вы получите экспертную оценку ситуации у конкурентов, информацию о новых инструментах, которые они внедрили в практику, и о том, насколько успешно справляются с трудностями. Это поможет сформировать антикризисную стратегию и увидеть ранее скрытые для вас перспективы развития отрасли.

Насколько полной будет информация, зависит не только от открытости интервьюируемого, но и от навыка модерирования. Поэтому, прежде чем проводить исследование, уделите особенное внимание подготовке.

3. Поговорите с сотрудниками

Часто инсайты ближе, чем кажутся: сотрудники вашей компании, которые регулярно общаются с существующими и потенциальными клиентами, могут

обладать ценной информацией. Источниками таких данных могут быть как линейные специалисты (например, сотрудники call-центра), так и топ-менеджеры с разным уровнем «погружения» в специфику деятельности вашей компании: коммерческий директор, руководитель по маркетингу и т.д. Главное — наличие опыта работы с клиентами и возможность получения от них обратной связи.

Как собрать информацию

В зависимости от числа сотрудников в штате уместны как качественные, так и количественные методы. К первым относятся интервью, фокус-группы, онлайн-сообщества, к вторым — опросы.

Минимальное число участников исследования зависит от размера вашего бизнеса и выбранного метода. Например, если у вас средняя или крупная компания, необходимо поговорить с не менее чем 10–20 сотрудниками.

Что спросить, если вы проводите качественное исследование сотрудников:

- Какие задачи и потребности клиенты ставят в приоритет? С каким запросом приходят? Если потребностей несколько, нужно их разделить и поговорить о каждой.
- Какие товары и услуги в вашей линейке второстепенные или дополнительные? Почему без них нельзя обойтись?
- Какие задачи клиентов не закрываются? С чем это связано?
- Чем больше всего довольны клиенты компании? Кто они?
- Чем клиенты недовольны? Что еще вы можете им предложить?

- Какие вопросы задают клиенты? Что им непонятно в вашем коммерческом предложении или на сайте?
- Какие конкретно рабочие процессы сейчас затруднены? С чем это связано?
- Какие процессы упростились и почему?
- Попросите описать пять последних клиентов компании: кто они? Как узнали о компании? Что именно заказали? Как прошли сделки? Кто еще был в них вовлечен и почему? Что еще вы могли бы им предложить? Просите сотрудников приводить конкретные примеры, а не пытаться унифицировать всех клиентов.
- Какие у сотрудника есть идеи о развитии направления, продукта или услуги?

Какой результат

Компания сможет своевременно предпринять правильные шаги для удовлетворения потребностей клиентов — например, пересмотреть ассортимент или предложить новую услугу. Более того, исследование поможет составить реальную картину, насколько эффективно устроены процессы в вашей компании: что повышает лояльность сотрудников, а что, напротив, демотивирует их и служит барьером для развития. В кризис это позволит избежать массовых увольнений.

