

<http://kopchenkov.com/2009/04/06/roy>

Рой Лэнгмейд

Апрель 2008

Рой Лэнгмейд – директор и один из основателей Promise Corp, почетный член MRS (Сообщество Маркетинговых Исследований), признанный эксперт по психологии потребителей. Он находился у истоков Европейской школы качественных маркетинговых исследований.

В 90х его компания Transformations вплотную занималась инновациями, в центре которых находились потребители.

Рой – автор таких книг как «Contemporary Qualitative Market Research», а также « Breakthrough Zone: Harnessing Consumer Creativity for Business Innovation».

В последнее время Рой ведет много социальных проектов, работая с правительством Великобритании над такими проблемами как права человека, домашнее насилие, налогообложение и др.

Брал интервью [Константин Пинаев](#), специалист по изучению потребителей, консультант Promise Corp.

О себе

Мне всегда было интересно, как «устроены» люди. Частично – это цель моей собственной жизни. Я пытаюсь понять, для чего мне дана жизнь и есть ли вообще в этом какой-либо смысл. Разговаривая с людьми на протяжении 40 лет моей карьеры, я многое чего понял про себя самого и других.

В маркетинговые исследования я попал случайно. В то время я читал лекции по психологии в университете. Потом выбрал направление, которое показалось мне интересным. Тем более, что тогда мало кто думал про маркетинговые исследования. В самом начале моей карьеры групповые дискуссии или фокус-группы были в новинку – к тому моменту их использовали всего лет 5. Во время приема на работу женщина, которая проводила со мной интервью, курила сигару. На меня это произвело большое впечатление. Надо сказать, что это сильно отличалось от других мест, где меня собеседовали люди в костюмах. Я не мог представить себя в костюме.

За 40 лет работы в маркетинговых исследованиях у меня было наверное 600-700 клиентов. Со многими из них у меня получились долгие и плодотворные отношения, например, с Юнилевером или Правительством Великобритании. За последние 20 лет большинство моих клиентов – из сферы услуг. Сфера услуг – это сектор, где надо особенно хорошо понимать людей, их потребности и желания.

Самые сложные проекты?

Для меня есть 2 вида сложных проектов. Первый – это когда клиент говорит, что хочет провести качественное исследование, а на самом деле он хочет количественник на фокус-группах. Такие клиенты постоянно спрашивают «а сколько людей так сказали?» или «а сколько женщин так сказали, сколько мужчин?»

Я так группы не делаю. Я не отвечаю на вопрос «Какая реклама им больше понравилась?». Мне кажется, что качественные исследования не для этого. Можно спросить человека, какая ему реклама больше нравится и он вам скажет «вот эта!», а потому оказывается, что ему модель понравилась, а не реклама. Или не понравилась.

Другой вид сложных проектов – это когда клиенты хотят сделать что-то новое. Настолько новое, что рискуют своей карьерой. В этом случае я чувствую большую ответственность перед такими людьми. Тут надо сделать все, что возможно и невозможно, чтобы их не уволили только за то, что они решили сделать что-то не так, как обычно.

Кровати в бизнес-классе British Airways – один из таких проектов. Многие работники авиакомпаний боялись убрать обычные кресла. Экономисты считали, что авиакомпания потеряет деньги, если

заменит обычные сидения такими, которые раскладываются в кровать. За такие рейсы пришлось бы платить гораздо больше. Непростой проект был.

Но если честно, то маркетинговые исследования как индустрия относительно проста. Я сравниваю с сектором изменений и трансформаций. 10 лет назад я занимался именно этим – помогал людям и компаниям думать и вести себя по-другому. В 1988 я совместно с Wendy Gordon написал книгу и после этого начал заниматься так называемым breakthrough.

О breakthrough

В маркетинговых исследованиях как правило есть более или менее четкая проблема. Клиенту надо знать, что нравится людям, как правильно позиционировать бренд или кто лучше всех подойдет для рекламы бренда.

А в breakthrough я помогал компаниям сделать то, что было невозможно до этого. Мне были интересны аспекты товаров и услуг, о которых еще не думали. Именно они предоставляли новые возможности.

Авиакомпании, например, уделяли все внимание своим пассажирам, когда они уже находились на борту самолета, особенно если они купили билет первого или бизнес класса. При этом человек, заплативший 8000 долларов за билет, вынужден точно также продираться в аэропорт и обратно, как и человек, заплативший 400 долларов. Пропадает вся эксклюзивность.

В ходе работы над этим проектом мы сделали так, что пассажиры первого и бизнес классов продолжали получать сервис на высшем уровне даже после полета. Потому что они заплатили за то, чтобы к ним относились по-другому. Пассажиры получали доступ к так называемому залу ожидания бизнес-класса даже после полета.

Авиакомпании не понимали, что прилет также важен как и полет. Они считали, что их специализация – это сам полет и ничего кроме. Но для пассажиров, естественно, все от начала и до конца ассоциируется с путешествием. Поэтому проблемы в аэропорту влияют на восприятие полета, причем как правило не в лучшую сторону.

Это и есть breakthrough. Эта техника потребовала абсолютно другого подхода. В тоже время необходимо было работать всем вместе [в больших группах](#), в которые входили потребители, клиенты и сами исследователи.

Про эволюцию индустрии исследований

Мне кажется, что маркетинговые исследования как индустрия были на редкость неповоротливыми. Они не сильно изменились в отличие от окружающего мира. Если взять кассету с фокус-группы 40летней давности, большой разницы вы не заметите. Все использовали те же проективные методики, батарею фрейдистских и других психологических тестов. У нас не было PowerPoint, но это заслуга разработчиков программного обеспечения, а не маркетинговых исследований. Маркетинговые исследования сильно не изменились. Я считаю, что это одна из самых больших слабостей МИ. Но мне кажется, что все это изменится с появлением нового вида интернет-исследований. Причем, я имею ввиду не стандартные панели, а так называемые исследовательские интернет сообщества потребителей.

Мне кажется, что у таких исследований есть большое преимущество – асинхронность. То есть, потребители, с одной стороны, не находятся все в одном и том же месте в одно и тоже время. С другой стороны, они являются членами одного сообщества. Таким образом, они могут высказать свое мнение. Что очень важно – они могут поменять свое мнение. Это меня всегда удивляло в традиционных маркетинговых исследованиях: фокус-группы не позволяли людям менять свое мнение. Потому что по истечению 1.5 часов (или даже 3 часов) модератор распускал одну группу респондентов, которые только начали привыкать к тому, чтобы действительно открыто высказывать свое мнение. Тут же заводилась вторая группа незнакомцев и все начиналось с начала.

При этом никто в маркетинговых исследованиях не читает настоящую теорию групп и групповой динамики. Есть много теорий групп и групповой динамики и почти все эти теории говорят о том, что группы проходят через определенные стадии, а также о деструктивном поведении. Я считаю, что влияние группы на самом деле гораздо больше, чем принято считать в маркетинговых исследованиях. Самый главный вопрос, который есть в уме каждого респондента, звучит примерно так: «Что

подумают другие члены группы, если я скажу это?» Поэтому то, что говорят респонденты, скорее определяется другими членами группы, а не темой маркетингового исследования.

Что же с этим делать?

Я не провожу группы так, как проводят их другие люди. Я не спрашиваю людей их мнения. Я прошу людей создавать. Придумывать истории, представлять и описывать визуально. Я прошу людей закрыть глаза и представить себе, что им что-то снится. Мы часто рисуем или разыгрываем импровизированные сцены. В общем, я прошу их делать такие вещи, которые они не могут придумать до того, как пришли на эту группу. Потому что эти мнения ничего общего с Маркетинговыми исследованиями не имеют. Это скорее набор личных характеристик, которые люди постоянно с собой носят для того, чтобы выглядеть нормальными.

Сейчас у каждого должно быть мнение. Так принято. Поэтому очень часто в маркетинговых исследованиях собираются мнения, которые основаны на мнениях других людей, которые сами в это не верят. Готов поспорить, что в одной и той же группе с одинаковыми материалами можно добиться абсолютно противоположных результатов. У каждого модератора был такой опыт. Сидишь после этого и думаешь: «Что получается? Все ерунда что ли? Чего выбирать-то – красное или синее? Или написать очередной отчет, который говорит, что с одной стороны, респондентам понравился красный вариант, а с другой стороны синий тоже был популярен».

Самое интересное, что клиенты продолжают за это платить – как будто такие отчеты чего-то стоят. Это же все придумано! Все это происходит на фоне волнующихся респондентов, которые, в свою очередь, заражают волнением модератора, который передает эту тревожность через одностороннее зеркало клиентам, которые начинают сами волноваться, а потом и издеваться над респондентами, комментируя каждое их слово.

Знаете на что это похоже? На бессмысленную череду знакомств на вечеринке. Знаете, как это бывает, когда видишь кучу людей первый раз и пытаешься с ними поговорить (а именно это и происходит на фокус-группах). Беседа получается очень поверхностная. Поверхностность в данном случае сочетается с полным безразличием.

Сама идея о том, что 8 незнакомых людей могут собраться вокруг стола и поговорить о том, что они думают на самом деле, мне кажется нелепой. Те, кто в это верит, пусть посмотрят в зеркало и честно признаются сами себе, насколько их собственное отражение соответствует их представлению о себе. У большинства людей даже собственный образ сильно искажен.

О роли клиентов

Я пытаюсь сделать так, чтобы клиенты присутствовали на самой группе. В первой моей книге есть довольно большая глава про клиентскую комнату. О той самой комнате, которая находится за зеркалом стандартной фокус-комнаты. В книге я говорю о том, что за зеркалом протекает еще одна группа со своей собственной групповой динамикой. Те редкие искренние идеи и чувства, которые иногда выражают респонденты в фокус-комнате, теряются при переходе через одностороннее зеркало. Потому что за зеркалом клиенты разговаривают, едят, пьют и комментируют. Во многих случаях им просто скучно. Потому что не так уж и просто просидеть за стеклом 1.5 часа. Тем более это непросто для тех клиентов, которые считают, что “слушать” – это значит ждать определенного момента во время группы, когда тот или иной респондент должен ответить на определенный вопрос.

Поэтому я пытаюсь сделать так, чтобы клиенты находились внутри самой группы и принимали в ней активное участие. Потому что они прекрасно знают, что значит быть потребителем. Когда клиент становится участником дискуссии, уровень понимания и с его, и с нашей стороны уже совершенно другой. Те ощущения, которые получаешь в общении с респондентами, невозможно передать слайдами в Powerpoint'e. Они сами запомнят и будут рассказывать другим, как “женщина, которая сидела рядом со мной, объясняла мне, что для нее значит ее Мерседес. И что она купила эту машину после того, как успешно прошла курс лечения от рака груди. Для нее это стало “наградой” за борьбу с болезнью.” Именно в такие моменты понимаешь, что тот или иной бренд по-настоящему значит для потребителей.

Во время общения с людьми я всегда задаю себе вопрос, который очень точно поставила Пола Хайман: “Кто разговаривает с кем и почему именно сейчас?” Я думаю об этом и ищу то чувство или ощущение, которое соответствует данному моменту. Как я себя чувствую? Как взрослый? Или как

ребенок? Чувствую ли я надежду? Или ненависть?

В примере с Мерседесом женщина разговаривала с собой, точнее, с частичкой себя, которая чуть было не сдалась. Она напоминала себе об упорстве и борьбе, которые ей потребовались для того, чтобы пройти химио- и радио-терапии. Женщина в конце этого пути была гораздо сильнее и знала себе цену. Покупка дорогой машины символизировала силу и цену. Не будь у нее рака, она бы даже не подумала про Мерседес. Эта машина – подарок самой себе, символ того, что она пережила. Ничего общего с техническими характеристиками этого автомобиля выбор в данном случае не имеет.

3 вещи, которые надо поменять в современных маркетинговых исследованиях?

Во-первых, надо забыть про гайды. Потому что гайд – это когда мы управляем дискуссией, а не потребители.

Во-вторых, надо сделать так, чтобы вопросы, которые мы задаем нашим потребителям, были достаточно интересны для того, чтобы удерживать их внимание на 2 часа. Если честно, большинство вопросов, над которыми я работал за последние 25 лет, были интересны ровно настолько, чтобы удержать внимание 8 человек минут на 10.

В-третьих, нам надо поменьше говорить и побольше слушать. Не бояться отдавать инициативу в руки потребителей. Надо не бояться говорить: “Вы знаете, зачем мы здесь собрались. Давайте следующие 20 минут я просто буду слушать, а вы говорите – про то, что считаете важным в данном контексте”.

Теперь посмотрите на гайды, которые пишутся в современном research'e. Там же 40-50 главных моментов, 2 часа и 8 человек. Вот и получается по 10 секунд на каждого. Как же это можно называть глубинными качественными исследованиями?

Про эволюцию потребителей.

Современные потребители гораздо менее однообразны. Когда я начинал работать в маркетинговых исследованиях, эра массового маркетинга только начиналась. Вторая мировая была 25 лет назад. Телевидение появилось в 1949. Всем хотелось быть частью этого нового мира. Всем хотелось иметь телевизор, всем хотелось стирать одним порошком и пить растворимый кофе. Люди покупали все эти вещи для того, чтобы показать, что они такие же, как и все, чтобы почувствовать себя частью этой группы.

Теперь потребители покупают бренды, чтобы подчеркнуть свою индивидуальность, а не похожесть. Отсюда и бесконечная покупка дизайнерской одежды. В современном супермаркете можно найти 17 видов муки. Когда я начинал, было сложно дифференцировать муку, потому что она продавалась в коричневых пакетах. Потом вышла одна реклама, в которой маленький человечек говорил, что Грейни Грейнс делают лучшую муку. И все. Это был невероятный успех.

Это была эра массового производства. Еще я помню волну новинок. Техника для дома, продукты личной гигиены, продукты быстрого приготовления, полуфабрикаты, а также целый спектр услуг: разные виды банковских счетов, разные классы в авиа-компаниях и прочее.

В 80х всем захотелось разного. То же самое происходит и сейчас: есть отдельные люди, которые формируют временные отношения с другими людьми, брендами или услугами.

В корне этих изменений лежит индивидуализация. Когда все вокруг другие, пропадает чувство безопасности и чувство принадлежности к группе. Растет фундаментализм. Многим он дает простые ответы на сложные вопросы. Люди так увлеклись индивидуализацией, что проснулись однажды утром и поняли, что они теперь одни. Поэтому многие сейчас пытаются найти новые способы воссоединения. После этого появился Интернет и дал людям возможность воссоединиться с другими и почувствовать себя частью группы, не покидая собственной комнаты. В Second Life можно создать абсолютно новую жизнь, не выходя из собственной комнаты.

Рано или поздно все покидают mainstream. В том или ином виде: кому-то нравится определенная музыка + какой-нибудь джазовый исполнитель. Отдельные люди любят пляжный отдых, но иногда им нравится пробовать что-нибудь более экстремальное. Все рано или поздно покидают mainstream, но маркетинг ничего с этим не мог поделать до прихода Интернета. Современные информационные технологии позволяют вести диалоги с потребителями практически на личном уровне. Причем это только начало. Мне кажется, что все очень скоро поменяется.

Посмотрите, например, на продажи хитов. Раньше всем нужны были только хиты – самые популярные песни, самые популярные альбомы, фильмы и прочее. Потому что все упиралось в дистрибуцию. Все фильмы сразу не покажешь. В Интернете это становится возможно.

Всегда будут свои Nike и Бритни, но все больше денег будет вкладываться в кроссовки, на которых не будет логотипа Nike. Я считаю, что это очень интересные тренд демократизации. Потому что все уравнивается и ни у кого не сосредотачивается слишком много власти. Власть же портит людей. Серьезная власть серьезно портит людей. Поэтому надо сделать так, чтобы лидеры не были слишком сильными. Потому что они начнут принимать решения просто потому, что могут это делать. Именно поэтому, я считаю, нам надо давать как можно больше власти потребителям, а не маркетологам, производителям, ритейлерам и членам правительства.