

ВВЕДЕНИЕ В МЕТОД ФОКУС-ГРУПП

/ Краткая инструкция по применению

ВВЕДЕНИЕ В МЕТОД ФОКУС-ГРУПП

/ Краткая инструкция по применению



Качественные исследования, обычно состоящие из групповых дискуссий (фокус-групп), личных интервью один на один, или других мероприятий в небольших группах, являются неотъемлемой частью всего процесса маркетинговых исследований. Такие методы позволяют компаниям проникнуть в понимание действий потребителя и хода его мыслей. Однако сама природа таких исследований всегда несет риск того, что ими будут злоупотреблять, или что полученные результаты будут неверно использованы.

Ниже мы обсудим роль качественных исследований, роль модератора и его вклад в получении максимальной отдачи от метода. Затем мы рассмотрим корректные способы использования результата и покажем простую структуру анализа фокус-групповых дискуссий в контексте тестирования концепций новых продуктов. Мы посмотрим на модератора таким образом, чтобы вы смогли отличить хорошего модератора от плохого. В заключении мы рассмотрим типичные ловушки, в которые можно попасть, используя метод фокус-групповых дискуссий.

Роль качественных исследований

- 1. Разработка гипотез.** Это наиболее надлежащая причина использования качественных техник. Качественные сессии проводятся для разработки гипотез, которые в дальнейшем могут быть подтверждены или опровергнуты в ходе количественных исследований. По результатам качественных исследований невозможно принимать решения — они просто-напросто не могут обеспечить базу для их принятия. Если мы четко понимаем, что генерация гипотез — наша основная задача, то мы спасены от головной боли.
- 2. Отбор и уточнение идей, концепций, рекламы и т.д.** По всей вероятности, такое использование фокус-групповых дискуссий, в особенности перед количественным этапом, наиболее популярно. Фокус-группы — подходящая методика в ситуации тестирования знакомых продуктовых категорий, в ситуации, когда респонденты знают и понимают их собственные потребности, а причины их предпочтений открыты для осознанного самоанализа и могут быть выражены словесно. В абсолютно новых категориях, в ситуациях, когда респонденты не осознают свои потребности, более уместным будет применение других исследовательских методов. При тестировании рекламы, материалы могут быть представлены в виде примерных концептов или сторибордов (раскадровок). При тестировании концепций новых продуктов, такие концепты могут быть в виде общих описаний, усиленных прототипами, которые помогут участникам визуализировать обсуждаемые темы. Комментарии респондентов используются в дальнейшем для выбора концепта, который заслуживает дальнейшего исследования и разработки. Фокус-группы всегда основаны хотя на удобных, но маленьких нерепрезентативных выборках, так что никто не должен принимать основные бизнес-решения, например, запуск новых продуктов, полагаясь исключительно на данные фокус-групп.
- 3. Разработка опросников, анкет.** Часто мы не осведомлены обо всех вопросах, которые следовало бы задать во время количественного исследования. Использование качественного этапа увеличивает наши шансы найти то, что мы ищем. Это также отличный способ испытать анкету сложного исследования, позволяющий увидеть, понимают ли респонденты вопросы так, как было задумано.
- 4. Разработка идей.** Групповые сессии — прекрасный способ разрабатывать или генерировать идеи, либо для категорий, в которых уже достаточно опыта, либо для категорий, к которым мы только присматриваемся. В последнем случае структура сессии должна быть много более «расслабленной», так как процесс исключительно разведывательный.
- 5. «Докапывание» до эмоциональных преимуществ.** Зондирование эмоциональных реакций при помощи качественных методов один из лучших способов получения такого рода информации. Слишком часто во время фокус-групп мы основываемся на первом или втором высказанном мнении, которое в реальности не обязательно отражает наиболее важные эмоциональные преимущества. Эта техника (зондирование, также называемая «лестницей») в особенности полезна при разработке стратегий улучшения восприятия бренда и нахождения резонанса с потребителем.

Для всего вышесказанного, мы используем качественные исследования, чтобы избежать поверхностных оценок и заглянуть за пределы очевидного.

Использование фокус-групп для отбора концепций новых продуктов

Давайте поговорим об использовании фокус-групп в тестировании концепций новых продуктов. Фокус-группы часто используются на самых ранних этапах довольно внушительного процесса выведения новых продуктов на рынок.

Обычно, при отборе (скринировании) концепций новых продуктов используется серия фокус-групп для тестирования нескольких вариантов концепций. Желаемый результат — не просто подсчет голосов «за» и «против» каждого варианта. Мы больше заинтересованы в «инсайтах», которые помогут нам «сконструировать» один лучший концепт, который вберет в себя лучшее из обсуждаемого.

Затем, такой пересмотренный концепт будет использован в последующем. количественном исследовании, на большой и репрезентативной выборке.

После проведения такого отбора по-прежнему могут остаться несколько потенциальных вариантов — кандидатов на производство. Conjoint-анализ часто используется для окончательного выбора, а также для установления оптимальных цен. Conjoint позволяет измерить компромисс, на который потребитель вынужден идти при выборе, измерить вероятную долю рынка и возможную каннибализацию других продуктов в продуктовой линейке.

В заключение, для продуктов, которые покупаются регулярно (например, FMCG — упакованные продукты), компании часто проводят «pre-test market» исследования (например, такие как BASES), которые позволяют более точно спрогнозировать объем продаж.

Очевидно, что обычно поначалу мы имеем весьма много концепций, и ожидаем получить много меньше вариантов, которые пройдут сквозь сито наших исследований и дойдут до этапа коммерциализации.

Фокус-группы являются подходящим инструментом для тестирования концепций новых продуктов до тех пор, пока мы основываемся **на причинах**, высказанных респондентами в поддержку или отрицание того или иного варианта, нежели на простом подсчете голосов. Когда мы отбираем концепт на самом раннем этапе выведения продукта на рынок, мы не пытаемся принять решения типа «да/нет». Наоборот, мы пытаемся найти те формы и свойства концепта, которые в дальнейшем будут подвергнуты строгому и неумолимому количественному исследованию.

Почему бы нам не пойти на поводу высказанного с энтузиазмом позитивного мнения участников фокус-группы и не запустить сразу концепцию в производство? Выборки фокус-групп малы и нерепрезентативны, а энтузиазм одного участника может легко заразить всю группу. Такие результаты ни в коей мере статистически неубедительны. Вдобавок, психологические процессы, являющиеся частью фокус-групп, оказывают значительное влияние на участников, окрашивая их суждения и делая их голоса малообоснованными. К примеру, если мы попросим оценить часть кон-



цептов, основываясь на абстрактном тексте, а другую часть, используя осязаемые макеты, то, скорее всего, макеты будут оценены более высоко. Если же исследователь изменит порядок тестирования и покажет первую часть концептов в форме макетов, то и респонденты изменят свое мнение. Более того, зачастую люди реагируют с большим энтузиазмом на концепты, с которыми они уже знакомы, или просто потому, что им нечего сказать против. Это может быть просто перефразирование чего-либо уже существующего на рынке или, хуже того, обыденное — и при этом, такие концепты будут иметь очень маленький рыночный потенциал. Аналогичным образом респонденты могут отвергать концепции по причинам, которые могут быть легко устранены. Таким образом, как в случае положительной реакции на концепт, так и отрицательной, нас должны интересовать инсайты, раскрывающие причины, по которым участники дали позитивную или негативную реакцию, нежели любой подсчет голосов принятия или непринятия.

Несмотря на все недостатки, мы, тем не менее, рассмотрим мягкую форму «отбора»

или «приоритизации», полученной при проведении фокус-группы. Если концепт получает восторженную реакцию и причины, по которым это произошло, подразумевают реальные рыночные возможности, компания обычно уточняет такой концепт, основываясь на инсайтах, полученных во время фокус-группы, и затем дополняет количественным исследованием, дающим более надежный прогноз. Если концепт натолкнулся на значительное возражение или скептицизм, но, однако, очевидны способы как это исправить, то такой концепт вполне может быть сохранен, то есть модифицирован на основании комментариев участников, а затем протестирован в модифицированной форме в таком же большом количественном исследовании, как и в случае с более успешным концептом. Если же концепт совершенно не вдохновляет участников и фокус-группа не обнаруживает никаких инсайтов по его исправлению, то такой концепт отвергается. Но это мягкая форма «отказа»: лучше сказать, что такой концепт «положен под сукно» до тех пор, пока не придет время получить новые инсайты, которые позволят вернуть и модифицировать такой концепт для следующих тестирований.

Анализ транскриптов

После того, как фокус-группы проведены, все обсуждения подлежат транскрибированию (расшифровке аудио- и видеозаписи в текстовую форму), и это время превратить сырые данные в инсайты, которые послужат основой для управленческих рекомендаций и выводов.

1. Помните о цели анализа.

Наиболее важно помнить о том, что мы разрабатываем гипотезы, а не делаем заключение.

2. Используйте точные цитаты респондентов для переноса в отчет.

Ценность точных цитат респондентов в том, что они являются основой для генерации гипотез, а также для поддержки этих гипотез. Групповые сессии или анализ интервью один-на-один без широкого использования цитат никогда не будет полным. Основная причина, по которым во многих отчетах такие цитаты отсутствуют, в том, что такие цитаты требуют значительных усилий и времени от аналитика, но не существует способа постичь глубину чувств без использования цитат. Аналитик обязательно должен поддерживать свои выводы точными цитатами.

3. Используйте здравый смысл, чтобы решить какие находки включить в отчет.

Ценность отчета не в том, из какого количества страниц он состоит.

4. Делайте выводы.

Комментарии участников формируют «сырые данные» фокус-группы. Аналитик затем должен использовать эти сырые данные для генерации гипотез, которые очевидным образом основаны на них. Например, такие гипотезы могут выглядеть следующим образом:

- Сегмент X должен быть таргетирован для нового продукта A;
- Сегмент X будет использовать продукт A в ситуации Z;
- Если продукт A используется в ситуации Z, то он будет конкурировать с продуктами B и C;
- Основное преимущество продукта A перед продуктами B и C в ситуации Z, это...
- Если позиционирование продукта было бы изменено следующим образом, то продукт A конкурировал бы с продуктами D и E;
- Воспринимаемое преимущество продукта A более значительно при конкурировании с продуктами D и E в ситуации W, чем при конкурировании с продуктами B и C в ситуации Z.

Для читателя отчета должно быть абсолютно очевидно, что используемые в отчете цитаты ведут к конкретным управленческим выводам, которые сделаны в отчете.



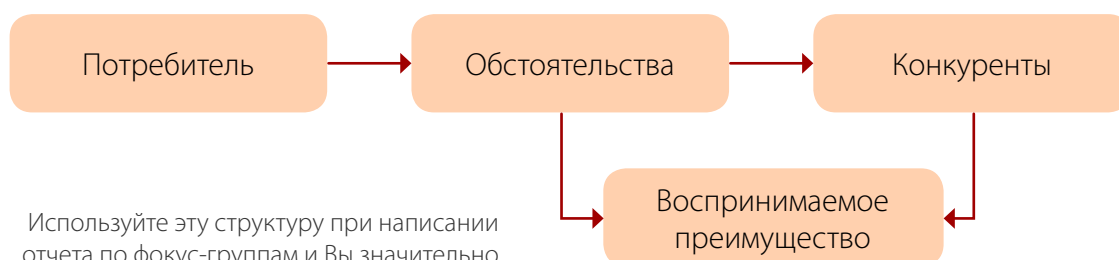
Структура анализа фокус-групп при отборочном тестировании концептов новых продуктов

Как было замечено выше, фокус-группы часто используются с целью тестирования концепций новых продуктов и их пересмотра. Как правило, серия концептов демонстрируется во время группы, либо в форме короткого описания, либо в форме изображений, либо в форме макетов. Мы не ищем решений типа годен/негоден по результатам проведения этих групп, мы проводим диагностику. В частности, мы ищем способы исправить концепт с тем, чтобы сделать его наиболее привлекательным для конкретной целевой аудитории. Такие «ремонт» существуют двух видов. Первый вид — групповая дискуссия может обнаружить инсайты по модифицированию продукта, чтобы преодолеть некоторое недовольство отдельными свойствами в целом привлекательного концепта. Второй вид — дискуссия может обнаружить скептицизм или замешательство по поводу определенных притязаний концепта. Такой концепт может быть затем изменен для следующего тестирования, для того, чтобы обозначенные преимущества воспринимались бы более ясно.

Одним из полезных способов структурирования данных, полученных в ходе фокус-групп, является организация комментариев по типам участников и ситуаций их использования. Теория, которая лежит в основе этого, подразумевает, что ситуации, в ко-

торых происходят те или иные события, во многом определяют результат. Такие ситуации делают те или иные преимущества более или менее важными. Ситуации также определяют набор конкурентов, рассматриваемых потребителем. Преимущества нового продукта в данном сегменте видимы относительно его конкурентов. По этой причине, если мы игнорируем ситуацию как источник комментариев о тех или иных преимуществах или недостатках, то мы можем легко быть введены в заблуждение. Много ценной информации может быть получено соединением заявляемых преимуществ или недостатков с ситуацией, в которой сегмент потребителей может использовать продукт, и соотношением заявленных преимуществ с тем, что респондент определяет как способ решения сходных проблем. Вышеизложенные идеи могут быть суммированы в виде структуры из трех пунктов:

1. Фактические обстоятельства использования происходят из типа потребителя.
2. Рассматриваемые конкуренты происходят из воображаемых обстоятельств использования.
3. Воспринимаемое преимущество происходит из обстоятельств использования и рассматриваемых конкурентов.



Используйте эту структуру при написании отчета по фокус-группам и Вы значительно расширите ценность собранных по крупницам инсайтов. Детали структуры разъясняются ниже.

→ **Типы потребителей и обстоятельства использования.** Всегда начинайте отчет по фокус-группе с идентификации различных типов потребителей, обнаруженных во время дискуссии, и различных обстоятельств, в которых эти потребители используют интересные нас продукты. Все дальнейшее должно следовать найденной комбинации типа потребителя и обстоятельства использования. К примеру, на фокус-группе по исследованию ноутбуков часть комментариев может быть дана людьми, воображающих использование ноутбука, когда они часто летают самолетом. Другая часть дана людьми, для которых ноутбук является заменой домашнего компьютера. Эти две группы людей могут давать противоречивые комментарии, потому что обстоятельства использования подразумевают совершенно разные приоритеты. Очевидный конфликт может быть легко разрешен указанием в отчете на то, кто именно и что сказал.



→ **Рассматриваемые конкуренты.** Когда вы цитируете комментарии участников по поводу «рассматриваемых конкурентов», обязательно упомяните обстоятельства использования и тип потребителя — участника, который сделал этот комментарий. Такие «конкуренты» могут включать в себя любые решения, которые потребители используют в настоящий момент для удовлетворения их потребности, включая домашние решения, недоступные в магазинах.

→ **Воспринимаемые преимущества.** Многие из наиболее важных комментариев, сделанных участниками фокус-группы, относятся к преимуществам или к недостаткам новых продуктовых концептов в сравнении с конкурирующими продуктами, которыми они пользуются в настоящий момент. Действительно успешные новые концепты обеспечивают преимущества весьма значительного размера над существующими продуктами — как минимум, в определенных обстоятельствах использования. Когда мы описываем в отчете обсуждение преимуществ, обязательно дайте контекст, в котором будет очевидно какие альтернативные решения потребитель рассматривает и какие обстоятельства использования он воображает. Это позволит читателю оценить размер преимущества.

Если цитата вырвана аналитиком из контекста, читатель отчета может быть введен в абсолютное заблуждение. Одно и то же заявление может иметь совершенно различное значение в зависимости от контекста — в зависимости от характеристик участника, обстоятельств использования и альтернативных способов решения проблемы, которая также может быть решена обсуждаемым новым продуктом. К примеру, участник может рассуждать, что он не готов платить такую повышенную цену за этот новый концепт. Но, предположим, что участник не является нашей целевой аудиторией и тем, чей жизненный стиль включал бы в себя те определенные обстоятельства использования, в которых новый концепт несет ценность. Вместо этого данный участник рассматривает продукт в ситуации, которая не дает преимущества перед уже существующими на рынке. В этом случае такие комментарии могут быть не слишком уместны и не заслуживают акцентирования или даже упоминания в отчете.

→ **Исправление концепта: модификация продукта и преодоление скептицизма.**

После того, как Вы процитировали преимущества и недостатки концепта, процитируйте соображения участников о модификациях продукта и приведите комментарии, выявляющие скептицизм в отношении того, сможет ли концепт обеспечить заявленное преимущество. Помните, основной ролью фокус-группы в тестировании концептов новых продуктов является ремонт концепта — таким образом, чтобы исправленный концепт мог бы быть затем более тщательно протестирован последующим количественным исследованием на большой репрезентативной выборке. Скептицизм может быть иногда вылечен путем предоставления дополнительной информации о пересмотренном концепте. Однако может быть вполне очевидным, что и продукт сам по себе должен быть изменен таким образом, чтобы стать более привлекательным на рынке.

Зачастую скептицизм в отношении концепта или симпатии к концепту появляются оттого, что у участников возникают «теории» о том, как тестируемый продукт работает или должен бы работать, либо такие «теории» возникают на основе общераспространенных заблуждений. Такие теории называются «обывательскими теориями». Хорошая стратегия по ремонту концепта — это вписывание обывательских теорий участников в более здравые рамки того, как и почему данный продукт даст определенные преимущества.

Иногда концепт не может быть легко «усовершенствован» путем использования механизма очевидной обывательской теории — но и теория может быть совершенно неверной. К примеру, мы исследуем новый чизкейк с кофейным вкусом, и в ходе дискуссии поняли, что потребители полагают (ложно), о том, что совместное потребление кофе и чизкейка уменьшают прочность костей. Имеет смысл предусмотреть способ преодоления такой «теории» во время маркетинговой коммуникации.

→ **Дополнительные исследования.**

И последнее, во время фокус-группы мы можем обнаружить необходимость дальнейших исследований. Например, потребители могут посчитать, что концепт было бы уместно использовать при определенных обстоятельствах, и мы можем захотеть сделать дополнительные исследования для выяснения частоты возникновения подобных обстоятельств.



Роль модератора в фокус-групповых исследованиях

Навыки модератора играют важную роль в создании содержательной фокус-групповой дискуссии.

→ **Построение атмосферы взаимопонимания и доверия.** Модератор должен создать расслабленную тональность общения в группе, которая будет способствовать спонтанной дискуссии. Требовательность к респондентам должна быть сведена к минимуму. Она допустима только тогда, когда чувствуется, что «истина» не была испытана или когда необходимо четче прояснить чью-либо точку зрения. Излишняя требовательность может быть негативно интерпретирована респондентами. В этом случае они могут начать уклоняться от участия.



→ **Контроль хода обсуждения и отступлений от темы.** Модератор должен знать, когда приостановить дискуссию по конкретному вопросу, а когда перейти к следующей теме; но все же лучше ошибиться в сторону избыточного обсуждения, нежели прервать значимый диалог посередине.

→ **Способствование спонтанной дискуссии.** Модератор является кем-то большим, нежели просто человеком, задающим вопросы и следующим гайду. Он должен стать интегральной частью групповой дискуссии — чтобы создать раппорт с участниками группы. Основной функцией модератора является провоцирование спонтанности на требуемую тему. Респонденты должны говорить как можно больше, в то время как модератор должен говорить как можно меньше. Исключения составляют случаи применения методик зондирования или повторения сказанного респондентами, дабы убедиться в точности понимания высказываний респондентов. Худшее модерирование отличается тем, что спонтанные обсуждения либо не происходят вообще, либо их очень мало. Напротив, чем больше мы сможем сгенерировать обсуждений между самими респондентами, тем лучше будет такая сессия — до тех пор, пока обсуждения остаются релевантными заданной теме. Когда респонденты начинают разговаривать друг с другом, то это означает, что они заинтересовались. Значит, обсуждаемые вопросы имеют отношение к их собственным жизням, а не просто являются ответами на вопросы модератора.

Интересно, что исследования показывают, что такого рода спонтанные обсуждения более вероятны, если группа более гомогенна, нежели гетерогенна по своей структуре. Тот факт, что мы обычно рекрутируем в группу похожих людей, кому будет комфортно друг с другом, является еще одной причиной против обобщения результатов фокус-групп. Мы должны использовать их только для генерации идей.

→ **Баланс участников.** По общепринятому правилу, модератор должен приложить как можно больше усилий, чтобы получить как можно больше инсайтов от каждого участника группы, и чтобы каждый участник мог высказывать их свободно. В противном случае, некоторые самопровозгласившие себя эксперты могут начать доминировать на группе. Тем не менее, подобная коррекция должна быть проведена аккуратно, с тем, чтобы разговор продолжался так легко и непринужденно, как это возможно. Среди участников фокус-группы, находящихся по другую сторону одностороннего зеркала, бытует мнение о том, что самый многословный или доминирующий респондент ведет группу. Это не всегда так, особенно, если мы видим, что другие участники могут четко обозначить свою точку зрения. В то же время, если все же такое доминирование очевидно, то нет другого выхода, кроме как насильственно получать ответы каждого респондента по очереди по кругу. Однако к такому способу регулирования следует прибегать лишь в крайних случаях. Злоупотребление подобной методикой может негативно повлиять на весь процесс, сведя желаемые спонтанные обсуждения к минимуму.

На фокус-группах, однако, всегда существует опасность, что мнения людей будут подвержены влиянию последующих высказываний. Есть хороший способ избежать такой проблемы. Нужно попросить респондентов заранее записать свои ответы на заданные вопросы, поэтому у них не появится соблазн изменять их по ходу дискуссии.

→ **Зондирование.** Не всегда комментарии участников бывают абсолютно ясными. Умелый модератор будет «зондировать» такие ответы последующими уточняющими вопросами, которые заставят респондента почувствовать и подумать больше, чем он сказал поначалу.



→ **Отхождения от гайда.** Модератор должен знать, когда он может отойти от гайда. В большинстве случаев гайд никогда не бывает полным — в конце концов, если бы мы знали все, мы бы не проводили бы исследование. Гайд — это всего лишь гайд, и не более того. Он не высечен в камне. Очень часто лучшие инсайты находятся, когда модератор отступает от гайда, добывая крупинки и самородки при помощи зондирования.

→ **Использование результатов предыдущих групп для коррекции гайда.** Модератор обязан строить ход каждой сессии, основываясь на результатах предыдущих групп в серии. Если гайд остается статичным в течение серии групп, то такая работа не может быть названа корректной. Это в полной мере относится и к используемым материалам. Они не должны оставаться постоянными, если по ходу групп становятся явными изменения, которые нужно внести.

Ловушки, которых следует избегать...

▲ Подсчет голосов

Возможно, величайшей ловушкой в качественных исследованиях является подсчет голосов. Если 8 из 10 респондентов согласились с чем-то, возникает естественное желание посчитать это «истиной». На самом же деле часто случается, что нет ничего более далекого от истины, чем найденное утверждение.

▲ Перепрыгивание к заключениям

Сколько раз Вы делали заключения сразу же после просмотра одной группы или прослушивания 3–4 глубинных интервью? Хуже того, выводы могут делаться на основании фраз, вырванных из контекста при изучении материалов групп, на которых вы даже не присутствовали. Такое делать нельзя ни в коем случае. Никогда не делайте заключений из отдельных фраз и цитат, если Вы сами не слышали всего контекста целиком.

▲ Ведение респондентов

Многие модераторы, хотим мы это признать или нет, ведут респондентов по заранее определенному пути. Это может быть не очень заметным, но этот эффект более распространен, чем мы можем себе представить. На самом деле, чем больше модератор знает, что клиент хочет услышать, тем больше появляется опасность, что он поведет своих респондентов в этом направлении. В связи с этим мы должны быть чрезвычайно осмотрительны. Хуже всего, когда модератор подставляет или внедряет свое мнение в сам текст вопроса.

▲ Ошибки по другую сторону зеркала

Все мы знаем, какие порой жаркие дискуссии идут в клиентской, и насколько может быть увлекательным процесс комментирования того, что происходит на группе. Зачастую интенсивность обсуждения в клиентской комнате превышает уровень обсуждения на самой группе.

Мы должны честно задать вопрос, а правильные ли люди собрались в клиентской? Не слишком ли их много?

Увы, чаще, чем хотелось бы, в клиентской появляются 1–2 участника, избыточно считающих себя экспертами в том, как сессия должна быть проведена. Их предубежденность в верности только одного, правильного с их точки зрения, хода дискуссии может привести к ложному выводу, что «группа плоха». Скорее всего, подобное поведение не разрушит проект, однако персонал агентства должен уделить таким экспертам особенное внимание.



При подготовке данной статьи были использованы учебные материалы курса Market Intelligence, Fuqua School of Business, Duke University, NC, USA и материалы «Мысли о качественных исследованиях», Jim Figuera, вице-президент Colgate Palmolive Company по потребительским исследованиям и инсайтам.