

ПРОЦЕССНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ:

Agile-практика при выполнении СЛОЖНЫХ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ПРОЕКТОВ

Москва, 2019



Печенина Анна

*Руководитель департамента
маркетингового анализа
консалтинговой группы «Текарт»*

В современных экономических условиях значимость маркетинговых исследований высока как никогда раньше: рынки становятся все более конкурентными, потребители — более требовательными, инвесторы — более разборчивыми, маркетинговые каналы — более разнообразными и технологичными, жизненные циклы товаров — более короткими, экономические условия — более нестабильными. Чтобы успешно работать в новой действительности важно иметь объективную оперативную информацию и уметь принимать на ее основе быстрые решения.

Для решения сложных, ответственных, многогранных задач на динамичных рынках имеет смысл применять agile-подход. Для обозначения маркетинговых исследований, проводимых «по эджайл», «Текарт» использует термин «процессные исследования», подчеркивая тем самым основной смысл — деление сложной консалтинговой задачи и объемного исследования на отдельные шаги с ожидаемым и прогнозируемым итогом, движение к результату в плотном взаимодействии с клиентом.

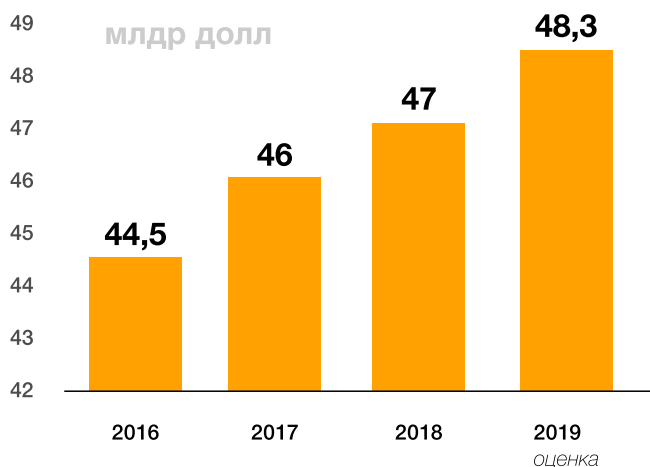
В настоящем материале **мы расскажем об agile-практике в исследованиях:** поясним, что такое процессный подход, в чем его принципиальное отличие от сложившегося на рынке стандарта; в каких случаях применение процессного подхода к исследованию не только оправдано, но и необходимо; какие основные принципы и преимущества реализации аналитических agile-проектов.

*В случае возникновения любых вопросов
по представленной информации либо для оценки
Вашей индивидуальной ситуации, пожалуйста,
обращайтесь к нам за консультацией.*

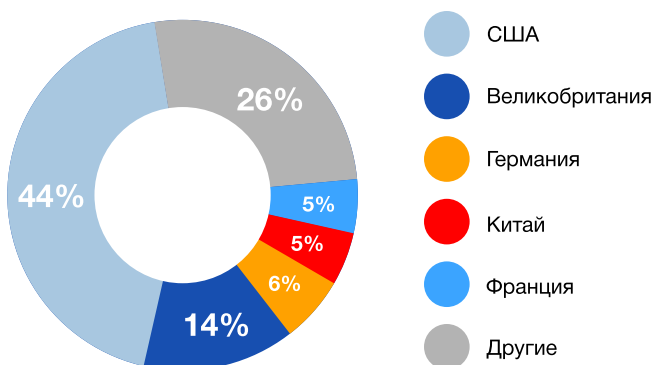
Тренды глобального рынка маркетинговых исследований

Мировой рынок традиционных маркетинговых исследований в 2018 году, по оценке ESOMAR, превысил **47 млрд долларов**. Отрасль растет со среднегодовыми темпами 2,8% (CAGR2016-2018).

Объем мирового рынка традиционных маркетинговых исследований



Региональная структура мирового рынка традиционных маркетинговых исследований в 2018 году



Отметим, что в вышеприведенных оценках речь идет именно об оказании услуг по исследованию рынков. В целом же, если учитывать стремительно набирающие популярность цифровые технологии исследований и анализ данных (data analytics, big data), то **отрасль маркетинговых исследований можно оценить в 80 млрд долларов в 2018 году** (против 76 млрд в 2017 году, данные ESOMAR).

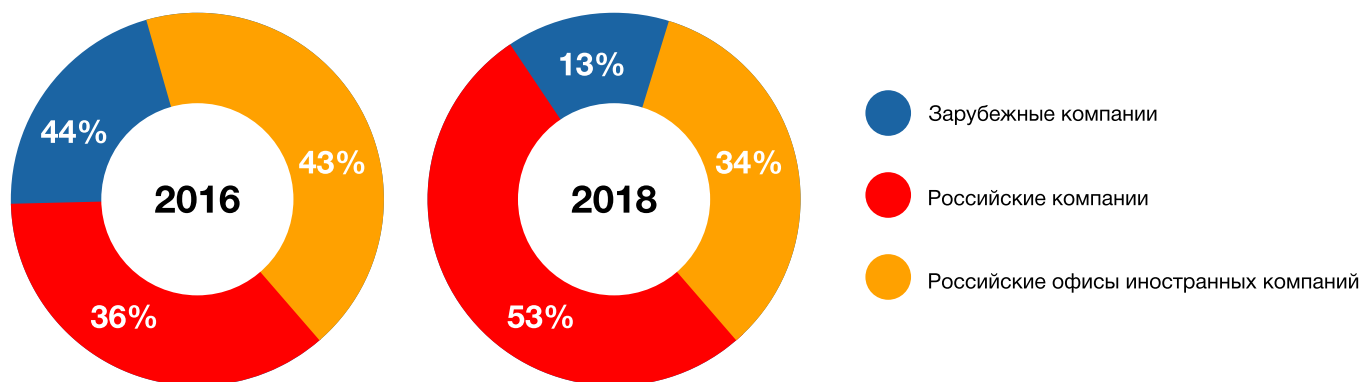
На количественные маркетинговые исследования приходилось **78% оборота рынка традиционных исследований в 2018 году**. Доля количественных исследований планомерно снижается (для сравнения, в 2017 году — 81%). Доля качественных исследований при этом остается практически неизменной ~ 14%. Растет спрос на комплексные и нестандартные исследования.

Крупнейшими заказчиками маркетинговых исследований в мире остаются производители и продавцы товаров длительного пользования, на них приходится ~ 19% всех трат. По 16% оборота рынка исследований обеспечивают компании отраслей СМИ и развлечений и фармацевтики. Конкретная отраслевая структура заказчиков исследований существенно различается от страны к стране.

Рынок маркетинговых исследований в России

Если говорить о России, то объем рынка маркетинговых исследований в 2018 году оценивается в **21,3 млрд руб.** (данные ОИРОМ), что на 6% больше, чем годом ранее. Таким образом, доля нашей страны составляет всего **0,7%** от общемирового объема.

Важной тенденцией российского рынка является **увеличение доли заказов от российских компаний**, что дает больше оснований для позитивных ожиданий дальнейшего развития отрасли. Как известно, для зарубежных компаний-выходцев из развитых стран использование данных маркетинговых исследований в работе является нормой. **В зависимости от страны, сферы деятельности и размера компании ежегодные расходы на проведение маркетинговых исследований достигают 2,5% оборота.** В России показатели значительно скромнее, на профессиональных исследованиях продолжают экономить даже при планировании крупных инвестиций.



Источник: отчет РИН «Состояние рынка маркетинговых исследований в 2018 году»

Более половины заказанных в 2018 году в России исследований было посвящено товарам повседневного спроса; на втором месте — социологические и политические исследования. Интересно отметить, что настолько популярные «на западе» сегменты товаров длительного пользования, фармацевтики, СМИ и развлечений, в нашей стране занимают 3-8% рынка.

Структура рынка исследований в России

Структура рынка по методам исследований в России в целом соответствует мировой:
 73% оборота отрасли дают количественные исследования,
 13% — качественные,
 14% — кабинетные и прочие исследования.

Выраженной тенденцией мирового рынка маркетинговых исследований в целом, и российского в частности, является **увеличение объемов работ, выполняемых компаниями самостоятельно (in-house)**. Необходимо отметить, что такая ситуация характерна не только для исследований, но и для других маркетинговых услуг. Эксперты объясняют данный тренд повышающимися требованиями к услугам, наличием негативного опыта в прошлом, стремлением к большей конфиденциальности и защите информации и др. В приложении к маркетинговым исследованиям, эксперты Euromonitor International выделяют в качестве основного барьера **столкновение традиционных исследовательских подходов с меняющейся технологичной бизнес-средой**, что приводит к изменениям в требованиях заказчиков, к которым не всегда готовы исследовательские компании:

- точность, надежность и скорость,
- использование технологий и целостный подход,
- емкость, краткость и отличная визуализация итоговых данных.

Согласно ожиданиям Euromonitor International, до 2030 года глобальный рынок маркетинговых исследований будет эволюционировать под воздействием четырех основных трендов:

1. Автоматизация и развитие инструментов для самостоятельной работы (DIY)

Современная бизнес-среда требует принятия быстрых и обоснованных решений. Компании инвестируют в собственную цифровизацию и осваивают DIY-аналитические инструменты, считая это необходимым условием своей конкурентной стратегии. Аналитическим компаниям необходимо быть более компетентными в технологическом плане, глубокими, гибкими и быстрыми, чтобы иметь возможность оказывать услуги, соответствующие современным запросам, при этом давая заказчику уверенность в их способности создать более профессиональный итоговый продукт.

2. Большие данные (big data) и предиктивная аналитика

Технологические изменения, в частности «большие данные», искусственный интеллект и машинное обучение, позволят аналитикам собирать и обрабатывать огромные объемы потребительских и рыночных данных, в том числе тех, которые ранее были недоступны либо трудны для анализа. Новые возможности освободят время, которое раньше уходило на сбор, очистку и обработку данных, что даст возможность в короткие сроки проводить глубокий анализ и давать взвешенные рекомендации. Одновременно доступ к технологиям и высокая ценность данных повысят заинтересованность в проведении исследований in-house. Исследовательские компании будут противопоставлять свои экспертные возможности по интерпретации данных, их анализу, обоснованию сделанных выводов, визуализации результатов, а также предлагать дополнять и проверять полученные результаты с использованием классических методов маркетинговых исследований.

3. Прозрачность и доверие

Принятие важных стратегических решений на основании разноплановых данных, собранных различными путями из разных источников, в высококонкурентной бизнес-среде, где цена ошибки особенно высока, рождает повышение требований к прозрачности применяемых методик. Использование же в процессе исследования данных, в том числе оперативных, по деятельности компании и поведению потребителей, повышают значимость информационной безопасности и сохранения конфиденциальности. Чтобы работать в новых условиях, исследователям придется не только доказывать свой профессиональный уровень, но и учиться быть понятными для заказчика и заслуживать его доверие.

4. Партнерство 3.0

Если изначально бизнес маркетинговых исследований строился так, что заказчик говорил, что нужно сделать, а аналитики выполняли работу (партнерство 1.0), то сейчас требования к результатам маркетинговых исследований значительно повысились и, чтобы удовлетворить требованиям заказчика, аналитикам необходимо изначально понять проблематику компании, цели заказа исследования, задаться вопросами, как и почему происходят определенные изменения, быть заинтересованными в глубине и точности конечного результата, справедливости выводов и эффективности принимаемых решений (партнерство 2.0).

Партнерство 3.0 — это еще большая вовлеченность исследователя в результат, требующая плотной коммуникации с заказчиком, активного предоставления промежуточных результатов, корректировки процесса в режиме реального времени, стремления к максимальной эффективности процесса и глубины исследования, консультирования и обучения клиента в ходе исследования.

Процессный подход учитывает новые тенденции рынка маркетинговых исследований. Однако, являясь инновационным, с первого взгляда выглядит непонятным, непривычным и даже рискованным. Тем не менее, детальный разбор особенностей его применения, достоинств и недостатков позволит оценить, какие преимущества может дать agile-практика в исследованиях.

Что такое «процессные исследования»?

Под «процессным исследованием» мы понимаем поэтапную организацию исследовательского процесса, адаптивное управление ходом исследования, прозрачность исходных данных и выводов, тесное взаимодействие аналитической компании с Заказчиком.

Основное отличие от классического подхода заложено в определении. Сама идея гибкого сценария исследовательского процесса не является новой. При этом традиционно старту любого маркетингового исследования предшествует тяжелый, а иногда и очень продолжительный этап согласования технического задания, в котором исчерпывающим образом в ожиданиях Заказчика определяется план и объем работ, подход, методология и бюджет, фиксируется структура будущего отчета. Далее — в течение оговоренного срока — исследовательская компания полностью самостоятельно выполняет проект и, наконец, сдает результат Заказчику.

При процессном подходе аналитик уделяет особое внимание главной цели проекта, предполагаемым управленческим решениям, выделению основных вопросов и формулированию гипотез. Затем работа разбивается на этапы, позволяющие в короткие сроки (спринты) получить осязаемый полезный результат, с которым уже можно начинать работать, либо который даст реперные точки для хода всего исследования, сформирует гипотезы, уточнит план дальнейшего исследования.

После каждого этапа происходит совместное с клиентом обсуждение полученных данных, смещение приоритетов и корректировка хода работ. Для эффективной реализации «процессного исследования» огромное значение имеет опыт и профессионализм менеджеров и аналитиков, а также качественно проведенный предпроектный анализ, либо достаточный практический опыт работы в исследуемой области, поскольку в противном случае Заказчик рискует получить серию обзорных отчетов «на тему», что дискредитирует не только подход, но и услугу независимых маркетинговых исследований в целом.

Требуемая квалификация специалистов

Проще говоря, для организации и проведения «процессного исследования» квалификация специалистов аналитической либо консалтинговой компании должна быть выше, чем этого может быть достаточно при стандартном подходе кабинетного анализа. Причем повышенные компетенции нужны не только в области маркетингового анализа и бизнес-консалтинга, но и в управлении проектом, коммуникациях.

Когда процессные исследования необходимы?

Процессные исследования применяются для решения сложных вариативных бизнес-задач, когда попытка охватить все возможные вопросы и гипотезы приводит к избыточно сложным ТЗ и, соответственно, бюджетам на исследование. Такие проекты всегда сопряжены для Заказчика с высокими рисками, возникающими на всех этапах планирования и проведения исследования, среди которых основные:

1. Заказчик неверно ставит задачу.

Риски неверной постановки задачи на стороне Заказчика (от формулирования целей до составления конкретного плана или структуры отчета об исследовании). Ошибки могут быть связаны как с недостаточным пониманием особенностей процесса маркетингового исследования и доступной методологии, так и с невозможностью выяснить, обобщить, связать и правильно интерпретировать пожелания и требования всех заинтересованных лиц — от банка или инвестора до акционеров и руководителей отдельных направлений.

2. Исполнитель неправильно понял задачу.

Риски неправильного понимания конечных целей исследования на стороне Исполнителя с перенесением ошибочного видения на выбор инструментария решения, в план работ, структуру отчета об исследовании (часто Заказчик прямолинейно оперирует понятием «маркетинговое исследование», не предполагая, что задача некорректно интерпретирована и должна решаться некоторым гибридным методом).

3. Работа выполнена некачественно.

Риски некачественного выполнения работ. Внешне большинство Исполнителей выглядят очень похоже: имеют корпоративный сайт с определенными декларациями, портфолио, качество которого зачастую невозможно оценить — в лучшем случае по объективным причинам, NDA, в худшем — портфолио может быть эффектно поданным фрагментарным опытом; предоставляют определенное количество отзывов от Заказчиков; так или иначе проявляют медийную и маркетинговую активность. Оценить реальный опыт и профессионализм сотрудников компании для Заказчика — трудная задача.

4. Исполнитель отказывается соответствовать требованиям.

Риски, возникающие в случае отказа Исполнителя давать пояснения ко всем предоставленным данным, исправлять ошибки, соответствовать изначально зафиксированным требованиям (т.е. риски некачественного и поверхностного выполнения исследования, которое формально соответствует Договору, но фактически не имело адекватного бюджета).

Простой, но характерный пример.

Заказчик формулирует требования к крайне важному для себя исследованию, на основании которого должны быть приняты стратегические решения об инвестициях в новое производство. Постановка задачи на 20 листов рассылается исследовательским компаниям для оценки бюджета. В течение 2-3 недель Заказчик получает КП, которые очень похожи и учитывают изложенные Заказчиком требования, но бюджеты различаются в несколько раз.

Допустим, Заказчик обладает определенным опытом и пониманием сути исследовательского процесса и может исключить заведомо неподходящие варианты. Дальнейший выбор может быть достаточно сложным. Реальные, обоснованные бюджеты, о которых идет речь в случае подобных проектов, — от миллиона рублей. После выбора Исполнителя, подписания Договора и внесения предоплаты, начинается непосредственно сама работа, которая занимает обычно от 2 месяцев. В течение этого периода Заказчик не имеет контроля ситуации, не имеет возможности влиять на ход проекта, получая, в лучшем случае, «справки о состоянии проекта». Поэтому в случае, если Заказчик в итоге получил не вполне то, что хотел, а такие ситуации для сложных исследовательских проектов, к сожалению, происходят часто, далее следует период доработок и / или споров, в том числе судебных.

Таким образом, можно говорить о потере 4-6 месяцев, что в условиях конкурентных и динамичных рынков — значительный срок, в течение которого конъюнктура может существенно измениться, а изначальные цели и задачи — сместиться или устареть. Нередки ситуации, когда после неудачной попытки, потеряв полгода-год, Заказчик начинает всю процедуру сначала. В случае положительного исхода, Заказчик получает отчет, содержащий всю оговоренную в Договоре информацию, причем качество проработки и достоверность данных сомнения не вызывают. Однако и в этом случае «исследовательская эпопея» может не закончиться, ведь в ходе изучения материалов у Заказчика могут возникать дополнительные вопросы «вне ТЭ», на которые Исполнитель по объективным причинам не может ответить в рамках согласованных бюджетов. Такое часто бывает в крупных корпорациях, когда у отчета появляются много новых читателей. Тогда заплативший приличную сумму за исследование Заказчик остается с новым набором вопросов и гипотез, требующих нового исследования.

Уточнение!

Отметим, что описанная «негативная» ситуация в меньшей степени относится к крупным корпорациям, которые готовы на высокие расценки и временные фреймы и работают с глобальными консалтинговыми компаниями. Однако от устаревания данных и появления новых «вызовов» в процессе длительного исследования и они не застрахованы.

Именно для таких случаев «Текарт» применяет инновационный процессный подход к организации исследования. Консультантами глобальная задача разбивается на этапы, каждый этап длится не более 3 недель и дает реальные результаты, которые доступны клиенту не только в виде отчетов и презентаций, но и структурированных данных на цифровой платформе (разработка нашей компании).

Все возникающие вопросы, гипотезы, важные «развилки» мы можем обрабатывать сразу, внося корректировки в процесс исследования. Для Заказчика это означает снижение или даже исключение рисков, связанных с неверной изначальной постановкой, выбором неподходящей методологии либо недостаточной глубиной проработки. Процесс исследования абсолютно прозрачен благодаря доступу Заказчика к «цифровой платформе», которая содержит все результаты исследования, формируемые в реальном времени. Таким образом, Заказчик полностью погружен в проект и контролирует его ход. Он может в любой момент времени прервать контракт, при этом сохранив всю накопленную к этому моменту информацию.

Важно!

Большое значение играет поэтапная оплата, т.е. можно говорить о снижении и финансовых рисков в том числе.

Достоинства и недостатки процессных исследований

При всех очевидных достоинствах процессный подход в исследованиях имеет свои недостатки и может применяться не для всех проектов.

Первое, и основное, ограничение связано с тем, что процессный формат исследования более «требовательный»: он невозможен либо неэффективен без квалифицированных менеджеров с обеих сторон и без погружения Заказчика в проект. Таким образом, его применение оправдано для действительно сложных и значимых проектов, которые выполняются для принятия важных решений, а не для «галочки» («банк потребовал в такой структуре»). Проект со стороны Заказчика в обязательном порядке должно контролировать ЛПР (лицо, принимающее решение), а не просто формальный исполнитель.

За последние 3 года мы получили большой опыт убеждения клиентов в целесообразности формата. Как оказалось, компании со сложившимися корпоративными структурами и регламентами с огромным трудом принимают на свои «конвейеры» нестандартные и гибридные решения. Кроме того, изначально процессный подход выглядит менее формальным и более неопределенным, нежели работа по заранее утвержденному ТЗ в фиксированном бюджете, что для неопытного заказчика кажется рискованным, несмотря на значительно более низкий «порог входа». Настораживает также оговариваемая возможность корректировки бюджета: на старте проекта согласуется его общий контур, ориентировочный состав и последовательность этапов и их бюджет, однако в процессе могут вноситься коррективы в приоритеты, методологию и глубину проработки, проверяются новые гипотезы.

Важно отметить, что...

в случае, когда Заказчик абсолютно доверяет Исполнителю, задача сформулирована точно и учитывает все аспекты принятия будущего решения, время на выполнение есть, а итоговый результат полностью удовлетворяет всем требованиям, классический подход всегда окажется ниже по цене и быстрее по времени, чем процессный.

Однако такая идеальная картина по отношению к сложным проектам — явление исключительное. В реальной практике процессные исследования либо сопоставимы по цене, либо дешевле классического подхода, несмотря на более затратный менеджмент (особенно, если учитывать не только базовую договорную стоимость, но и время, потраченное на согласование задачи и затем на доработку результата), что достигается за счет оптимизации процесса исследования и вносимых по ходу корректировок. И, конечно, процессное исследование — всегда более эффективное использование средств, т. к. уровень удовлетворенности Заказчика итоговым результатом и соотношение цена / качество всегда выше.

Внимание!

Процессное исследование не нужно путать с простым поэтапным выполнением работы с жестко зафиксированным содержанием. Ключевая особенность «процесса» — погружение, возможность корректировки, оперативное взаимодействие, прозрачность и предсказуемость результата на каждом этапе.

Резюмируя вышесказанное, приведем основные критерии, по которым можно отобрать проекты, требующие процессного подхода:

1. Неопределенность значимых для Заказчика граничных условий.

Сложный проект, с большой степенью неопределенности граничных условий, имеющий реальную значимость для Заказчика, выполняемый не по формальным причинам (т.е. результаты «нужны», а не «потребовали»).

2. Разноплановые вопросы.

К исследованию имеется целый ряд разноплановых вопросов, результаты исследования важны не для одного лица или департамента, а сразу для нескольких отделов или компаний (хочется «убить всех зайцев одним выстрелом»).

3. Участие Заказчика.

Заказчик заинтересован принимать участие в проекте, чтобы получить правильную базу для последующих решений.

4. Контроль процесса Заказчиком.

Заказчик хочет максимально контролировать процесс, иметь возможность влиять на ход и результаты работы, для него крайне важна «прозрачность» выполнения.

5. Стремление Заказчика минимизировать риски.

Заказчик стремится минимизировать риски, связанные с выполнением крупного и дорогого проекта.

6. Динамичность бизнес-среды проекта.

Бизнес-среда анализируемого проекта очень динамична. Несмотря на глобальность задачи, важно как можно скорее получить результат и начать определенные действия.

7. Страх ошибки.

Заказчик понимает цель, осознает сложность и вариативность пути и боится допустить ошибку в постановке задачи на исследование.

8. Желание сэкономить на исследовании.

Прямой путь достижения целей исследования очень затратен, но есть гипотезы, как можно достигнуть такого же, либо близкого результата со значительно меньшими затратами, однако у альтернативного варианта много неопределенностей и вариантов развития событий.

9. Желание Заказчика развивать процесс самостоятельно.

Заказчик хочет получить не «рыбу», а «удочку» — далее самостоятельно развивать исследовательский процесс.



В завершении

Процессные исследования своей цифровой составляющей, оперативной реакцией и гибкостью соответствуют современным тенденциям в маркетинге и управлении (agile, DevOps, MVP, Quick Wins и т.п.).

Консалтинговая группа «Текарт»

www.techart.ru

Департамент маркетингового анализа:
маркетинговый консалтинг, стратегия,
исследования, бизнес-планирование
и ТЭО

 facebook.com/Techart.Research/

 research.techart.ru

 research@techart.ru

 +7 (495) 790-7591 *145

Специализация «Текарт» —
b2b-рынки, в том числе следующие
профильные направления:

- Строительство и ремонт
- Энергетика и энергоэффективность
- Деревообработка
- Инновационные рынки
- Сельское хозяйство
- Промышленное оборудование
- Переработка отходов
- Нефтегазовая и химическая отрасль
- Медицина