

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
БЛАГОДАРНОСТИ	8
ВВЕДЕНИЕ	9
Кому полезны глубинные интервью	15
Как глубинные интервью могут помочь	20
ШАГ 1. ТВОЕ ПЕРВОЕ ИНТЕРВЬЮ	33
Про интерес	35
Семь принципов составления вопросов	46
Как задавать вопросы	50
Цель исследования. Главный вопрос	55
Быть учеником	57
Тишина в речи	63
Тишина в одежде	65
Тишина в обстановке	67
Однозадачность, фокусировка	76
Ответственность исследователя	78
Диктофон	84
ШАГ 2. ТВОЕ ПЕРВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ	87
Сонастройка	89
Типажи респондентов	103
Продолжительность интервью	117
Временная компетентность	124
Сотворчество	138
Техники вопрошания	157
Инсайт	163
Рефлексия	169

ШАГ 3. ПУТЬ К МАСТЕРСТВУ	175
Верификация: внутренняя и внешняя	177
Интерпретация интервью	183
Ловушки для исследователя	187
Синтез, сборка материала	202
Рекрутинг, выборка и сегментация	205
Сколько человек нужно опросить	208
Как представить результаты исследования	209
Исследователь всегда приходит вовремя	224
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	227

ПРЕДИСЛОВИЕ

Нет ничего проще и сложнее очевидных, повседневных вещей.

Дышать, есть, говорить... Мы делаем это каждый день, какие уж тут премудрости? И в то же время как много открытий, систем жизни — дыхания, питания, публичных выступлений — создано из этой ткани повседневности. Рождено, оформлено и коммерчески успешно реализовано.

Книга Олега Чулыгина про одну из самых трудных очевидностей — про умение молчать и слушать. И далее — спрашивать, анализировать услышанное, формулировать гипотезы для проверки и последующего диалога с заказчиком исследования.

Текущее время — время пандемии и локдауна — обострило внимание к собеседнику на той стороне. На той стороне стола, по ту сторону экрана. И повысило бдительность к этому аспекту человеческой коммуникации. В эпоху COVID-2019 мы достигли абсолютной анонимности: когда в условиях выключенной камеры можно изобрести множество оправданий для обрыва коммуникации (а подлинная одна — отсутствие энергии и желания продолжать коммуникацию). Когда предметом исследования на международных конференциях (в частности, на ATD-2020) становится особый аспект языка невербальной диджитал-коммуникации: дискриминация собеседника через разные варианты письменного ответа. Действительно, если раньше вы разным собеседникам в ответ на их обращение отвечали по-разному (кому-то «Хорошо», а кому-то «ОК»), то в ситуации живой коммуникации это компенсировалось улыбкой, присутствием и т. п. А в ситуации исключительно онлайн (или даже только письменных) коммуникаций каждая ваша реплика значит гораздо больше, чем просто реплика. И это еще раз подчеркивает актуальность работы автора теперь уже и в новых условиях.

Я знаком с Олегом Чулыгиным много лет: Олег — спикер многих профессиональных конференций (в том числе и ПиРа, который я организую), нам доводилось работать в совместных

проектах. И, пожалуй, самое главное в контексте этой книги, — мне доводилось быть респондентом у автора книги. Свидетельствую: Олег всегда доброжелателен и бережен в интервью, и в тоже время интервью с ним не является легкой прогулкой — в каждом интервью (и Олег пишет об этом) вы встретитесь с несколькими вбросами: иными точками зрения, дискуссионными сюжетами. И это искусство исследования, выявления основания суждения человека (вопрос «почему» в числе любимых вопросов автора) оставляет послевкусие совместного путешествия, удовольствие от совместно проделанной работы.

Мне близко то, как Олег пишет про позицию (роль) интервьюера как ученика. Про искреннее принятие этой роли: дать тебя научить и научиться вместе. Интервьюируемый, который учит интервьюера и делает открытие в себе (в теме, в событии). Интервьюер, который открывает новое и в предмете исследования, и в самой методологии интервью. Обогащаются также две стороны: и заказчик (открывает новое про свой продукт, про предмет исследования), и исследователь.

По-моему, автору удалось найти баланс между философией слушания как искусством диалога для каждого и навыком профессионального интервьюера. Между глубиной излагаемых истин и простотой языка (ведь не каждому в жизни случится встретиться с пособиями по качественным методам в социологии). С этой книгой можно улучшить свои коммуникативные компетенции, подготовиться и провести свое первое интервью, первое исследование.

Олег, на мой взгляд, особенно хорош в этой методичности проведения своего ученика по ступеням мастерства интервью. Он успевает вооружить начинающего интервьюера системой профессиональных знаний: какие вопросы лучше использовать при подготовке и проведения интервью, какие одежду и помещение выбирать для встречи с респондентом, сколько интервью проводить в день, как их обрабатывать, какие бывают респонденты и т. д., и т. п. Текст сопровождается множеством поясняющих примеров и замечательными иллюстрациями, обеспечивающими быстрое схватывание контента.

В мои времена, в середине 1990-х, а я тогда проводил качественные социологические исследования финансовых рынков, такая книга очень и очень бы пригодилась... Но и сейчас, имея 25-летний опыт интервью (в консалтинге, коучинге и других сферах), вычитал у автора несколько ценных идей. Даже нет смысла говорить каких — ибо вы найдете свои.

Марк Кукушкин,

основатель компании «Тренинг-Бутик»,
акционер компаний Best T&D Group и ASR,
вице-президент Академии социальных
технологий (АСТ),
автор проектов Пир: Практики Развития
и ОТУМКа (Открытый тренерский университет
Марка Кукушкина)

БЛАГОДАРНОСТИ

Огромное спасибо журналисту Дмитрию Дроздову и коучу Ольге Сатановской за интервью, которые они согласились мне дать для книги, за ценное содержание и полезные комментарии.

Выражаю благодарность Татьяне Бабановой и Андрею Дубровскому за участие и поддержку.

Благодарю Юрия Никитина, генерального директора торгового дома «Аникс». Благодаря его помощи книга увидела свет.

Спасибо Олегу Кемаеву за точное понимание смыслов книги и их прекрасную визуализацию.

Благодарю всех своих клиентов за эти 20 лет сотрудничества и бесценного опыта, который лег в основу этой книги.

Спасибо моей команде, Анастасии Сёмкиной и Павлу Сизову, за подготовку этой книги, ваша помощь и поддержка неоценима.

Большое спасибо Аркадию Цукеру, моему бизнес-партнеру и другу. Даже представить не могу, как бы сложилась моя жизнь и карьера, не повстречай я его в уже далеком 2000 году.

ВВЕДЕНИЕ

Я знаю почти все о глубинном интервью — за последние 20 лет, пользуясь этим методом, мы с командой выполнили около 750 бизнес-заказов. Я поговорил с 10 000 человек, многие из них были подарком судьбы, они говорили часами и отвечали на все вопросы. С некоторыми приходилось общаться чуть по-другому. Каждый собеседник давал мне то, ради чего я пришел с ним поговорить. В этой книге рецепт того, как слушать, чтобы вам говорили то, что вам нужно, как расположить к себе собеседника, чтобы он был откровенен и предельно честен с вами. Я опишу принципы и на конкретных примерах покажу, как слушать человека, чтобы он поделился своим сокровенным знанием, а не просто что-то формально рассказал. Как спрашивать, чтобы получить правдивый ответ. Как отличить настоящий ответ от поверхностного и ложного.

Эта книга о выстраивании коммуникации с клиентом. Коммуникации глубинной, которая позволяет максимально узнать его, понять, чем он живет, услышать и увидеть мир клиента. Книга поможет понять представителям различных бизнесов, для кого

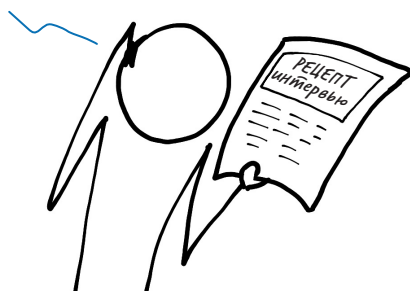
Как слушать?

Как слышать?

Как спрашивать?

Как получить
честный ответ?

...



Исследователь

они работают. Изначально я писал ее для тех, кто превратил глубинное интервью в свою профессию — для социологов, маркетологов, HR-специалистов. Но если брать шире, то эта книга для всех, кто работает с людьми: врачей, фитнес-инструкторов, парикмахеров, программистов — для тех, у кого есть какой-то клиент.

Последние 20 лет я изучал мнение людей с помощью глубинных интервью. И мне ни на секунду не надоело, не было скучно, я не потерял интерес к своему делу. Хотя многие мои ровесники давно выгорели на этой работе. Как мне это удастся? Я человек, который любит новые темы. Я люблю учиться, познавать, искать решения, исследовать. А еще я люблю людей, общение мне приносит удовольствие. Я перепробовал много разных видов деятельности до консалтинга. Но на глубинных интервью сошлись все мои желания. Это оказалось идеальной работой.

Когда я окончил университет и поработал некоторое время, то ощутил нехватку образовательной среды. Появилась потребность в новых знаниях, атмосфере постижения чего-то нового. Я заметил, что люди ходят на курсы, потому что испытывают те же чувства, ту же жажду новых открытий. В этой профессии я нашел все это. Консалтинг устранил нехватку обучения. Я постоянно учусь, постоянно узнаю что-то новое. Это очень творческая работа — выслушать и услышать людей, узнать их истории, увидеть единую историю рынка, вывести из этого решение бизнес-задачи, поведать об этом заказчику.

Здесь я расскажу о самой методике, которая позволяет быть в деле сколь угодно долго. Глубинные интервью применяются в социологии, психологии, журналистике, в продажах. У методики есть определенный набор принципов и правил, которые я обобщил и сформулировал, чтобы помочь научиться этому искусству.

С одной стороны, это учебник. Я описал конкретные практики и приемы. Что называется «делай раз-два-три». С другой стороны, это моя исповедь исследователя. Каждый этап и прием я откровенно проиллюстрировал примерами из собственной практики. Во время исследования я хочу открыть собеседника. Здесь я попробую открыть самого исследователя, показать методику через открытие себя и свой опыт: что это такое, как работает.

Практическое руководство



Отправляя заявку в издательство, я рассчитывал, что книга встанет на полку литературы по маркетингу. Я всегда причислял себя к маркетологам, занимался маркетинговыми исследованиями. Издатель определил ее в категорию бизнес-коммуникаций. Оказалось, что законченная книга обладает более широким охватом, чем я ожидал, начиная работу.

Здесь рассказывается о коммуникации в целом, но на примерах бизнес-исследований, на примерах общения с потребителями. Книга носит прикладной характер — коммуникации можно научиться. Возьмем для примера отношения врача и пациента. Бывает так, что вы пришли к хорошему врачу. Действительно хорошему, академику или доктору наук, опытному специалисту. Но вы остались недовольны приемом. А другой врач, менее именитый, отнесся несколько иначе, внимательно выслушал вас, был расположен к общению. Пациент выходит счастливый и рассказывает всем, что побывал на приеме у супердоктора. После моих семинаров многие рассказывали, что стали применять изученные принципы в быту, и у них наладились отношения с супругами, детьми, родителями.

Вы узнаете о том, как слышать и слушать. На эту тему написано много литературы, существует множество техник. Учиться этому можно по-разному, в том числе и по принципам, изложенным в этой книге.

В настоящее время мы видим глобальную проблему — люди переполнены информацией. Например, встречаются старые знакомые. И каждый думает — «так, сейчас он быстренько все расскажет, я подожду, поулыбаюсь, потом сам начну говорить». А в итоге возникает ощущение, что твоему собеседнику не интересно. Это чувствуется, когда человек думает: «да когда ты уже закончишь, дай же мне уже сказать, у меня тут такие события происходят». Переполненность информацией и неумение слушать оборачиваются личными обидами на друзей, супругов, детей. Эта проблема будет только усугубляться. В перспективе роботы заменят людей почти везде, и, возможно, слушатель станет одной из профессий будущего. И будет оставаться человеческой, не роботизированной, еще очень-очень долго. Это не психотерапевт, не психолог, не коуч. Не тот человек, который должен что-то делать с тем, что услышал. Это слушатель. Ты к нему приходишь, делишься, душу изливаешь. Тебе полегчало — и ты пошел дальше. Я уверен, что слушатели будут зарабатывать хорошие деньги. Это редкий навык, который растет в цене. Профессия перспективная.

В моей работе это элемент. У меня есть цель, с которой я пришел к собеседнику, и я его слушаю, чтобы получить информацию. И я вижу, как с каждым годом растет «нев्यслушанность», вижу, насколько никто никого не слушает. В бизнесе руководитель не слушает подчиненных. А у людей просто куча идей как развить дело, много мыслей, как помочь этому предпринимателю. Но он не слушает. Как говорится, нет пророка в своем отечестве.

Я хотел бы, чтобы эта книга научила людей слушать. Но слушать — это один момент. А дальше — слышать, что тебе рассказали. Это совсем другое. Ты можешь послушать, высидеть. Но услышал ли ты то, что хотел сказать человек? Иногда полезная информация проскакивает между строк — прямо тебе ничего не сказали, но ты понял мысль. Получается, что нужно выслушать, услышать и понять.

Есть еще много моментов, таких как ученичество, принятие и толерантность, о чем мы подробно поговорим дальше. Все это вырастает в философию слушания и когда ты этот дзен

Выслушать, услышать, понять!

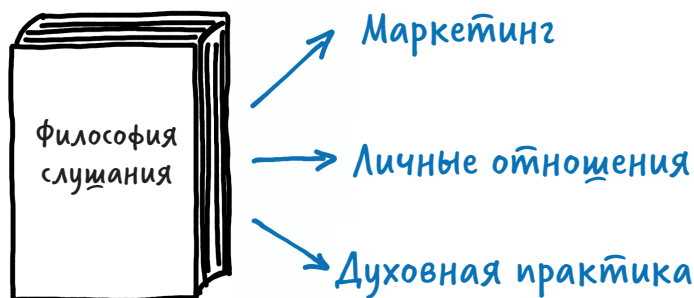


постигаешь, люди начинают тянуться к тебе, они благодарны и рады, что ты был рядом с ними.

Для меня это инструмент, которым я хочу поделиться. Мне не так важно, к какому аспекту жизни вы его примените. Может, и не нужен вам маркетинг вовсе, а просто хочется наладить отношения дома. Если вы научитесь слышать и слушать — это будет здорово. Можно рассматривать этот инструмент как духовную практику современного человека. Сейчас популярна медитация, потому что люди постоянно в движении, мозг перегружен, хочется замедлиться, остановиться, оглядеться.

Каждый читатель наверняка возьмет от книги свое. Кто-то сможет, наконец, узнать своего клиента по-настоящему с помощью предложенной методик. А кому-то удастся понять себя, потому что в исследовании мы все равно рефлекслируем относительно собственного опыта, хоть и не говорим об этом заказчику.

Работая над книгой, я обратил внимание на то, что часто мы не используем общение как способ чему-то научиться. Обычно как происходит: допустим, хочу я изучить интернет-маркетинг, чтобы монетизировать свой небольшой проект. Соответственно, мне надо найти специалистов, заплатить им, узнать подробности, посмотреть портфолио. И тогда, может быть, что-то получится.



Мне помогли научиться два человека: фитнес-тренер и 67-летняя блогерша из Горно-Алтайска. И еще я посмотрел бесплатный вебинар из серии «Приходите ко мне на платный курс, всему научу».

Мы часто не рассматриваем других людей как возможность получить какое-то знание для себя. Мой дядя говорит: «каждый человек тебе не враг, он твой учитель». Я задумался как-то над этой фразой, и понял, что в контексте моей профессии это очень важно. На самом деле многому можно научиться у людей, которые на первый взгляд, не имеют отношение к какой-либо сфере. Казалось бы, чему меня может научить женщина в возрасте, ну какое

Каждый человек
может стать учителем



продвижение в Инстаграме, зачем смеяться-то? Или тренер, который однозначно научит меня качать мышцы, для чего я к нему и пошел. Но не интернет-маркетингу же!

Кто-то смотрит на этот вопрос с социальной позиции: с этим человеком я буду дружить, он известный и рукопожатный, а к тому и близко не подойду. Не стоит так думать. Нельзя закрывать для себя возможность чему-то научиться. Они могут дать очень многое. Слушание — дополнительный источник знаний в наше время.

В этой книге мы будем использовать несколько специфических терминов.

- *Интервьюер*, он же *исследователь* — человек, который ведет исследование напрямую «в поле», лично общается с людьми, анализирует и обобщает полученный материал.
- *Собеседник*, *клиент* или *респондент* — опрашиваемый интервьюером человек.
- *Заказчик* — физическое или юридическое лицо, по чьему запросу проводится исследование.

Кому полезны глубинные интервью

В компаниях трудятся в поте лица маркетологи, маркетинговые отделы, они собирают статистику, проводят анализ продаж, заказывают исследования. Но собственнику бизнеса жизненно необходимо понимание, для кого он работает, что это за люди. Есть популярный западный подход — идти поработать сотрудником в свою же фирму на месяц. Постоять за прилавком, поработать официантом, расставлять товар в супермаркете. Одним словом, идти к своему потребителю, быть в курсе изменений потребительского поведения. У нас эта модель не очень близка собственникам. С одной стороны, в этом есть смысл: если ты разбогател, поднялся, зачем идти работать на кассе в своем магазине? С другой стороны, если не держать руку на пульсе, то собственники становятся далеки от народа в буквальном смысле слова.

Так часто бывает...



Собственник



Эй, мы здесь! Мы живые!



Потребители

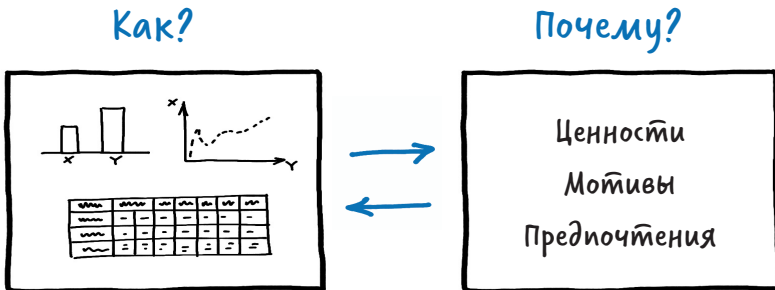
Я люблю историю про одного из наших заказчиков. Он торговал дешевыми диванами. И сам спал на них, и был не очень богат. Торговал тем, что любил. И очень легко это делал. Судя по описанию его личного опыта, он понимал своих клиентов, знал их потребности — что им надо рассказать про этот диван, как он вписывается в квартиру, как на нем удобно спать или неудобно. Клиент развивал свой бизнес, стал много зарабатывать и купил дорогой диван, дорогую кровать. В определенный момент у него стали плохо продаваться дешевые диваны, на которых он раскрутил бизнес. Перестал попадать в тренд, возил не тот ассортимент и т. д. Перестал понимать своего потребителя, потому что перестал им быть. Нашим заказчиком он стал позже, когда решил открыть магазин дорогих диванов. Двигался он в той же логике: старался понять эти диваны, спал на них. Но он мог бы вернуть понимание своих диванов, если бы пошел в народ с глубинными интервью. Он уже не мог вернуться на свой старый диван. Человек стал мыслить иными категориями, у него стал другой уровень доходов и отпал вопрос: поехать в отпуск или купить диван.

А вот собственник «ИКЕА» не слезал со «старого дивана». Он всю жизнь ходил в простой одежде, спал на недорогой мебели. Его философия жизни стала основой бизнеса: недорого, стильно, функционально. Отсюда и его богатство, и чуткое понимание нужд своих клиентов. И «ИКЕА» до сих пор процветает.

Бизнесмену нельзя отдаляться от своего потребителя. Необходимо всегда точно знать, для кого ты работаешь, общаться с ними.

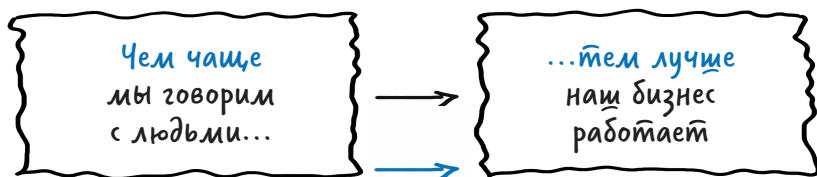
Я всегда спрашиваю своего заказчика — что он может сказать о своем потребителе? И если мне отвечают что-то в духе досье из «17 мгновений весны»: мужчина, 30–35 лет, холост, характер скверный, не женат — я понимаю, что собственник не знает своего потребителя. При этом досье в фильме говорило нам многое о персонажах. Собственники знают обычно базовые социально-демографические характеристики: возраст, пол, уровень дохода. В цифрах статистики есть ответ на вопрос «как». Но нет ответа на вопрос «почему». Есть графики, проценты, диаграммы. И нет понимания, что с этим делать.

Знать потребителя — значит знать его ценности, мотивы, предпочтения. На основе этого выстраиваются привычки, паттерны, особенности поведения. И уже из этого можно выстраивать нормальную коммуникацию с потребителем, формировать стратегию и тактику действий на рынке.



Важно совмещать

У бизнесмена однозначно есть статистика. Его маркетинговые отделы не зря получают свои деньги. Однако данные статистики всегда требуют объяснения. Есть популярное заблуждение — руководствоваться собственными предположениями. Продажи повысились? Значит, акция была удачная, попали в сезон, так считает жена или мама. Много факторов. Но с точки зрения потребительского опыта это все может не соответствовать действительности. Собственные наблюдения — здорово и правильно. Но недостаточно. Чем чаще мы говорим с людьми, чем глубже мы с ними обсуждаем наши вопросы, тем точнее наши знания об их опыте. И тем лучше наш бизнес работает.



Например, у производителей роботов-пылесосов есть понимание, что этот агрегат востребован, потому что проведены соответствующие исследования, подтверждающие, что он помогает убирать шерсть животных, делает дом чище. Но когда мы изучаем потребителей, мы узнаем, что людям забавно наблюдать, как робот работает. Мы видим, как им нравится смотреть на взаимодействие домашних животных с роботом. Люди снимают на видео, как кот верхом катается на пылесосе. Понятно, что производителям важно рассчитать технические характеристики: как робот опознает пространство, как определяет, где мебель, как сканирует комнату и помнит, где убрался, а где еще не успел. Эти характеристики важны. Кроме того, робот что-то говорит. Кто-то из моих друзей сказал, что было бы забавно, если бы робот говорил с юмором, типа: «ну и бардак вы тут развели!».

Похожая история с навигаторами. Сначала был роботизированный голос, потом его стали очеловечивать. Кому-то пришелся

по вкусу женский голос, у водителя было впечатление прекрасной спутницы рядом. Кому-то ближе был мужской голос, словно сидит по соседству закадычный друг. Навигатор стал выполнять еще одну функцию, помимо корректировки дороги: убрал чувство одиночества у людей, сидящих за рулем. Этот функционал не основной. Но он очень важен потребителю. Производитель, который понимает такие вещи, «выстреливает» на рынке. Благодаря подобным особенностям появляется вирусная реклама, товар сам себя продвигает. Люди одушевляют такие устройства. Первый вопрос, который мне задала мама, увидев робот-пылесос: как вы его назвали?

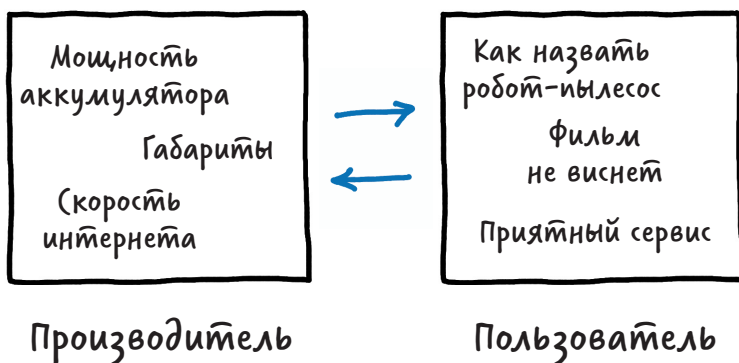
Когда мы проводим глубинные интервью, мы выясняем все детали. Производитель в основном рассуждает с технологической точки зрения: мощность аккумулятора в миллиампер-часах, габариты в сантиметрах и дюймах. А потребителю важно, пролезет ли робот под диван, чтобы собрать пыль. И при этом покупателя не очень беспокоит размер и емкость пылесборника.

Понимание того, что имеет ценность для потребителя, позволяет бизнесу корректировать продукт и уделять внимание эмоциональной рекламе. Может, и роботу-пылесосу стоит присвоить личное имя? Как Алексу, Сири или Алисе — голосовым помощникам.

Подобным образом обстоят дела и с интернет-провайдерами, которые соревнуются в скорости — количестве мегабит в секунду. А что нужно потребителю? Понимает ли он разницу в количестве мегабит? Мы проводили исследование и обнаружили, что он вообще не обращает внимание на цифры. Фильм не виснет — значит скорость хорошая. Тогда какие характеристики важны? Предположим, технологический вопрос скорости решен. Тогда какие еще можно найти ценности? Стабильный, не падающий интернет, например. Собственный контент. А что потом? Особый сервис, культура подключения, опрятные и вежливые монтажники?

Глубинные интервью помогают изучить все эти нюансы, получить опыт потребителя. Для руководителя они крайне важны. И стоит их проводить самому.

Нужно обращать внимание на опыт пользователя



Эта книга не учебник по социологии или маркетингу. Но чтобы правильно спросить своего клиента, потребителя, нужно обладать определенными навыками и техниками. Книга поможет вам разобраться, как это делать и как оценить результат своей работы.

Как глубинные интервью могут помочь

Этой весной я искал интернет-маркетологов для своей команды. Нашел толковых парней, готовых сделать работу за приемлемые деньги. Мы созвонились, обсудили несколько моментов. Они сказали, что пришлют документ, список вопросов, на которые мне нужно ответить, чтобы они могли качественнее мне помочь. И прислали. «Маркетинговый аудит сокращенный». 102 вопроса! Так и хочется воскликнуть: «Семен Семеныч!». Хотя сегодня принято говорить: «Карл!» или «Наташа». 102 вопроса, на которые предлагается мне ответить, чтобы интернет-маркетолог начал свою работу поставлены таким образом, что:

- отвечать на них неохота;
- они вызывают раздражение;

- хочется ответить на них формально.

Этим и грешат подобные опросники. Если бы люди хотели знать мое реальное мнение про мой бизнес, лучше бы человек потратил со мной три часа на разговор, посидел и поспрашивал про методику глубинного интервью и получил бы ту же самую информацию, даже более подробную и честную.

Эта анкета, честно говоря, просто какой-то бред.

«Актуальна ли для ваших клиентов проблема раскаяния в покупке. Когда утром следующего дня клиент понимает, что была большая трата денег на импульсивную покупку. Как вы преодолеваете проблему раскаяния?»

Люди не отвечают в анкете на подобные вопросы. Возможно, потому что многие со школы не очень любят писать сочинения. От меня хотят, чтобы я сидел и писал литературное произведение на эту тему. В разговоре я бы мог все объяснить, если бы вопрос был задан корректно.

Анкетирование предполагает короткие, односложные ответы. Если ты хочешь, чтобы люди заполняли анкету, ты должен давать варианты ответа. Считаете ли вы так, или так, или так. Анкета, которую мне прислали, содержит много сложных и открытых вопросов, а их в любой анкете должно быть не больше двух. Человека просят: «расскажите подробнее», и обычно люди на эти вопросы не отвечают. В результате такие маркетинговые аудиты приводят к тому, что их заполняют формально, и при этом с очень большим негативом и раздражением к тем людям, которые эту дребедень прислали. Что, кстати, очень не способствует желанию продолжать с ними работать.

И еще момент. Здесь пахнет формализмом, и это раздражает из-за ощущения, что к тебе подошли формально, а не хотели искренне узнать про твой бизнес. Составили универсальный список и отсылают всем подряд. Если бы они действительно хотели узнать детали, в крайнем случае разбили бы эту анкету на несколько частей и не присылали бы тебе 100 с лишним вопросов.

Среднестатистический бизнесмен не готов и не способен сесть за такое сочинение. Проще разорвать контракт с этим маркетологом и найти того, кто не присылает таких свитков.

Большим
анкетам
НЕТ

Глубинным
разговорам
ДА

В последнее время стало модно проводить маркетинговые аудиты, в рамках которых интернет-маркетологи, дизайнеры требуют от клиентов заполнить подобную анкету в описанном выше жанре. Предпринимателям задаются очень интимные вопросы: о прибыли, наценках, количестве клиентов. Обычно собственники не раскрывают эту информацию сторонним людям. Но если ты уж хочешь про это спросить, делай это корректно. Приведенный пример некорректен и по форме, и по содержанию (если он некорректен только по содержанию, но корректен по форме, еще терпимо).

Бывает, что мне на интервью рассказывают информацию, которую не стали бы выкладывать в общественный доступ. Например, какие-то данные о продажах, экономические показатели. Рассказывают, потому что у меня комфортная форма коммуникации. У меня неудобный для них вопрос, но при этом задан комфортный режим разговора на некомфортную тему. Вышеописанный формат исследования похож на допрос и требует раскрыть конфиденциальную информацию, что вызывает двойной негатив.

Можно спрашивать аккуратно о доходах, продажах, но при условии что у человека есть доверие, что он к тебе расположен. Тогда, может быть, он поделится этой информацией. Но нужно создать доверительные отношения. О чем в этой книге и пойдет речь.

Глубинные интервью я изначально применял для решения бизнес-задач. В середине нулевых мы проводили массовый опрос. Я руководил филиалом и в одном из проектов решил проверить все анкеты. Я рассчитывал после проверки выбраковать 10%, однако после первой проверки осталось только 10% достоверных анкет. Провели еще одно анкетирование. Проверили, в результате 60% ошибок. Я разочаровался. Какими данными мы пользуемся?

Исследования же не ведутся просто так, ведь на основе полученных результатов мы предлагаем заказчику решения. А мы сами этим данным не можем верить. Я сам был в числе обзванивающих, мы проверили абсолютно всех. Приходилось слышать такие ответы: «я отмечал все подряд», «я вообще не участвовал», «друзья попросили, им денег заработать надо было» (в бытовом смысле позиция нормальная — помочь друзьям). Вскрылись все подтасовки анкет студентами в общагах. Но для наших задач такой подход — преступление. Люди придумывали ответы, пытались угадать общественное мнение, чтобы оно совпало с нашим ожиданием.

На основании подобного анкетирования нельзя строить стратегии, советовать заказчикам вкладывать миллионы в какие-то решения, подкрепленные ложными ответами. Наша задача как консалтинговой компании — не продать исследование за деньги, а продать рекомендации и получить доброе имя и деньги. Мы занимались разработкой стратегий и решений. Исследования — инструмент в нашей работе.

По тому проекту мы три раза проводили опросы и проверку. Естественно, за свой счет, собственнику никак не объяснишь того факта, что студенты что-то там подтасовали. После этого исследования мы усилили контроль качества за количественными исследованиями.

Я понимаю, что этот пример — критика массовых количественных исследований. Но совсем без них обойтись не получится. Разным задачам — разные методы. Хотя я не занимаюсь количественными исследованиями, а специализируюсь на качественных методах, на глубинных интервью, я вижу важность дружбы количественной и качественной методологий. В России велика вера в количественную методологию. Эта вера идет из страха принять неверное решение, из страха ошибки. Количественная методология создает иллюзию страховки: словно мы не ошибемся, если проведем массовые опросы и получим кучу данных, диаграмм, графиков.

У нас был заказчик, производитель мороженого, который боялся отпугнуть потребителей повышением цен, и из-за этого не мог улучшить продажи. Проводя исследование, я заметил,



Сила в совмещении

что люди при покупке продукта нашего заказчика прежде всего смотрят на состав, а не на цену и стараются избегать дешевых продуктов, так как те менее натуральные и не такие вкусные. Но качественному исследованию заказчик не готов был верить, нам пришлось дополнительно проводить анкетирование, подтвердившее верность выводов из глубинных интервью. В результате заказчик улучшил качество продукта, повысил на него цену и продажи выросли.

Максимально точные результаты дает именно партнерство методологий. Просто по какой-то причине до сих пор существует крен в сторону количественных исследований. Мы показываем эффективность соединения методологий. Есть два способа стыковать их.

Первый: качественное исследование использовать как базовое, задающее вектор работы, а количественное — как подтверждающее. То есть глубинными интервью мы вычленяем сценарии потребительского поведения, а массовыми опросами проверяем объем и частоту реакций на эти сценарии.

Второй используется, когда нам нужно узнать, как аудитория сегментируется, а лишь потом исследовать ее психологические особенности. Тогда сначала опросами мы классифицируем потребителей, а потом с помощью глубинного интервью детально исследуем их.

Еще норвежский социолог Стейнар Квале заметил в 1970-е годы, что менеджеры среднего звена больше доверяют количественным исследованиям. А собственники и высшее руководство склонны доверять качественным. Это связано отчасти с тем, что менеджеру среднего звена нужно обосновать свое решение. А собственник или директор более свободен в приеме решений. У него больше возможностей позволить себе рискнуть.

Кроме того, важно помнить, что далеко не все можно измерить, посчитать, оцифровать. Не обязательно бедные покупают дешевые вещи, а богатые дорогие. Много поменялось. Богатые не обязательно берут себе последний iPhone за 100 000 рублей, человек скромных доходов может купить его в кредит и платить несколько лет. Раньше можно было сказать, что если человек едет на дорогой машине, то это состоятельный человек. Сейчас это далеко не так. Богатые люди раньше использовали брендовые вещи. А теперь все сместилось в сторону демократичности, не всегда можно определить заработок человека по внешнему виду. Очень богатые люди могут быть очень скромно одеты, ездить на метро, пить кофе на вынос в пластиковых стаканчиках из дешевой кофейни. Тут можно вспомнить эффект демонстративного потребления, он же эффект Веблена, когда берут самое дорогое, покупают напоказ. В России мы этого насмотрелись. Мотив такой покупки: «я могу себе это позволить». Экономике известен и эффект подражания: «беру как все», и эффект сноба: «беру с точностью до наоборот, не как все». Причем такое поведение далеко не всегда связано с уровнем доходов. Есть богачи, которым свойственно делать покупки во время проведения акций, с большими скидками, на распродажах. Есть небогатые потребители, которые отдадут до четверти своего дохода на пальто.

Человек рационален лишь в том смысле, что у него есть собственные критерии выбора. Но с точки зрения науки потребитель совершенно иррационален. Каждую отдельную категорию легко измерить, просчитать, спрогнозировать. Но со всем рынком такое не получится. Здесь приходят на помощь глубинные интервью.

Есть известная цитата, приписываемая Генри Форду: «Если бы я спрашивал, чего хотят люди, они до сих пор ездили бы на повозках».

В жизни многих людей нет понятия «хочу что-либо». Например, далеко не все читатели согласятся с тем, что им нужен iPhone последней модели. Дешевый, есть и подешевле, по качеству принципиально не отличаются, покрывают все насущные задачи. Однако, попади им в руки такой iPhone, может, и не расстанутся с этой моделью никогда. Мало кто из потребителей сможет ответить на вопрос, нужен ли ему телефон с тремя камерами? Я не мог понять пару лет назад, зачем мне две камеры на телефоне? Но когда я обновлял технику, других просто уже не было в продаже. Если обратиться только к количественной методологии, чтобы ответить на эти вопросы, мы эту задачу не решим — деньги на ветер, а исследования в стол. У нас было несколько заказчиков, которые просили нас объяснить такие исследования. В результате появляется несколько внушительных «талмудов», все в графиках, цифрах, диаграммах, из которых требуется сделать какие-то выводы. Причем в исследованиях было расписано все: респонденты, социально-демографические характеристики аудитории и т. д. Мы им сказали, что тоже не знаем, что с этим делать. К социологам вопросов нет: труд объемный, непротиворечивый, все цифры логичны. Сделано на очень высоком уровне. А как применить — непонятно.

Мы предложили провести свое исследование, глубинные интервью. В этот раз получился заход с другой стороны — растолковать массовые опросы. Обычно мы так называемыми «массовиками» подтверждаем выводы из глубинных интервью. Естественно, выявился процент ложных ответов. Но их было не так много, исследование и правда сильное. Нам удалось добавить жизни в эти цифры, разглядеть за ними людей, их чаяния, желания, потребности. Без качественной методологии исследование не могло объяснить поведение человека, не давало ответа на то, почему он ставил галочку напротив того или иного варианта.

У нас всегда есть определенный угол зрения на проблему, ситуацию, допустим, с позиции заказчика. В процессе глубинного интервью наша задача — посмотреть на ситуацию с максимального числа сторон. В результате исследования у меня получаются разные углы зрения разных респондентов. Это может совпасть или не совпасть с видением заказчика, вследствие чего у него

возникают вопросы при сдаче отчета. Но картинка становится более объективной. В данном случае не важно, коррелирует ли она с моим видением. Оно у меня, разумеется, есть. Или с видением заказчика. Важно собрать и показать все углы зрения — исследователя, заказчика, потребителей, затем донести до заказчика: что всех объединяет, либо показать существенные различия. Заказчик может не принять все точки зрения, но, скорее всего, смирится с тем, что ему придется расширить свой угол зрения. Это и есть результат исследования — не процентное соотношение, а цельная картина мира.

Мы смотрим на человека, но наша задача понять, как люди видят ситуацию. Заказчику я все равно рассказываю про людей, только в контексте их видения решения проблем.

Один из частых эффектов, возникающих при глубокой коммуникации, — понимание вопроса собеседником. Например, вы общаетесь с бизнесменом. Он хочет у вас заказать исследование и ставит задачу или вопрос определенным образом. Здесь следует остановиться подробнее, точно выяснить, что именно его интересует, беспокоит. Заказчики обычно задают вопрос: как заставить? Как сделать так, чтобы люди приходили ко мне за товаром

Смотрим с разных точек



или услугой? Чтобы это понять, я предлагаю переформулировать вопрос: «Почему люди вообще ведут себя так на вашем рынке?» Без ответа на этот вопрос никаких решений не придумать. Упомянутый эффект возникает, когда собеседник начинает раскрывать проблему определенным углом. Возможно, он неверно формулирует запрос с самого начала. А может, и не до конца понимает, чего хочет. Когда вы расспрашиваете о проблеме заказчика на старте, у него складывается более объемное понимание вопроса. А бывает и так, что заказчик находит сам решения для некоторых задач. Ведь он погружен в проблему изначально. А вы с помощью вопросов погружаетесь на его уровень и рассматриваете проблему уже совместно. Поскольку он в теме дольше вас, уточнение или акцент на какой-либо детали может его осенить. Предельно важно не вести собеседника к какой-то мысли. Идите за ним, ответы уже есть у него. Если попытаетесь манипулировать, собеседник закроется.

Возможно, вы не будете проводить интервью. Не всем это понадобится в профессии. Но научиться слышать и слушать полезно каждому.

Исследователь должен держать в голове мысль: какое полезное бизнесу знание я должен получить сейчас от потребителя? А для этого необходимо знать бизнес, нужно проводить исследования и в среде самого заказчика. Тем самым мы глубже понимаем запрос заказчика и его команды. Мы сразу уточняем все возможности и ограничения бизнеса. И когда мы выходим на интервью с респондентами, мы точно знаем, что может компания, какая информация им пригодится, как ее можно применить.

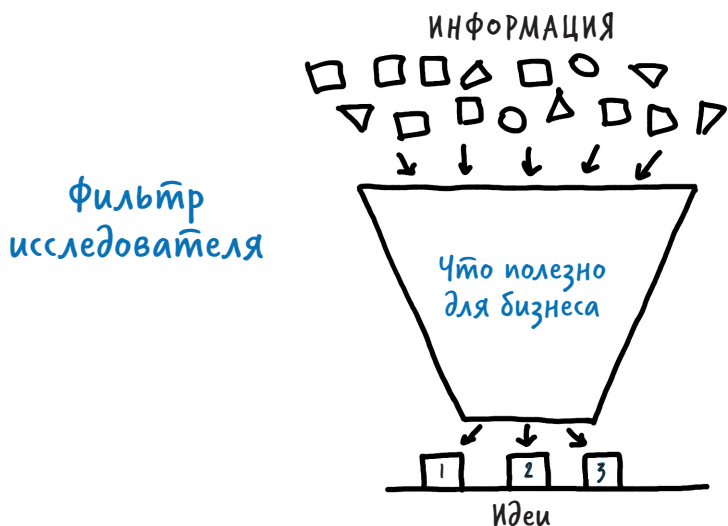
Если мы не общаемся с заказчиком, мы можем принести много идей, которые не подойдут этому бизнесу. Респонденты могут предложить то, что невозможно по законодательству в этой отрасли, на что не хватит людских или финансовых ресурсов. В результате появятся ответы и инсайты, которые бизнесу не помогут, потому что либо неинтересны, либо невозможны с точки зрения реализации. Исследователь словно учится в двух университетах сразу: и у потребителей, и у заказчика. Притом по ускоренной программе.



Именно во избежание этого я всегда проводил интервью с собственниками и командой заказчика, чтобы лучше понять их запросы. Когда я уже выхожу к потребителям, я знаю, какие вопросы нужно задать, и какой ответ кому подойдет. Исследователь может ответить на заданный вопрос, даже не владея проблематикой бизнеса, но как ответ приладить к бизнесу, непонятно.

Необходимо понимать и помнить проблемы бизнеса. Бизнесмен может прямо вопрос не поставить, но в его словах будут сквозить беспокоящие его темы. Конкуренция, ценовые войны, снижение маржинальности, проблемы с персоналом, отсутствие УТП (уникальное торговое предложение), давление со стороны проверяющих органов, аренда, логистика и т. д. Понимание рынка включает все эти вопросы. Потребитель о таких вещах не знает, да и не должен знать. Поэтому у него возникает запрос на цену мороженого по три рубля, как раньше, или он хочет бесплатную доставку в Ханты-Мансийск. У потребителя бывают фантастические пожелания. Исследователь несколько заземляет полет фантазии респондента, направляя его в русло возможного, реализуемого.

Отсюда у нас возникает еще одна задача — состыковать потребителя и бизнес, чтобы они поняли друг друга лучше. Исследователь должен вести интервью и с теми и с другими. Узнавать



потребности, как рынка, так и бизнеса. У потребителя есть боль, но и у бизнеса тоже. Помогите им исцелить друг друга.

Есть популярный подход, подразумевающий, что у заказчика имеется проблема, а решение предлагаете вы. То есть он описывает свою проблему и ставит задачу в своей логике, в своем понимании. Исследователь не влияет на процесс постановки задачи и приходит уже с готовым решением, в котором заказчик не участвовал. И заказчик либо принимает, либо нет. У меня другой подход. Я использую совместный поиск решения проблемы вместе с заказчиком, которого нужно сделать союзником. Он сам становится тем, кто помогает решить свою задачу. В конце концов это его бизнес. Да, я выявил проблемы, но на определенном этапе исследования я беру заказчика в свою исследовательскую команду, чтобы и он помог решить свою задачу.

Когда я провожу исследование, я описываю то, что есть. В то же время я смотрю, как ситуация станет развиваться и к чему может прийти в будущем. Например, люди начали что-то обсуждать в интервью. Эта тема еще не получила популярности, не захватила умы большинства, но тренд зарождается. Из последних

ярких примеров могу сказать о сортировке мусора. Не так давно было сложно представить, что кто-то озадачится этим вопросом: будет отдельно собирать стекло, железо и пластик, мыть банки, бутылки, прежде чем положить в мусорный мешок и отнести в специальный бак. Теперь это обыденность, я сам так поступаю. И не только я, у меня во дворе стоят три бака для обычного мусора и сетка для перерабатываемого. Сетка постоянно забита, вокруг нее валяются пакеты. А баки полупустые. Мы видим, что потребитель вырос и готов тратить свое время и силы, чтобы сортировать мусор и относить его в специальные места.

Какое-то время назад люди старшего возраста предпочитали кнопочные мобильные телефоны. Они говорили, что кнопки хорошо бы сделать покрупнее, на что ориентировались производители и продавцы таких моделей. Но вместе с тем была потребность пользоваться смартфонами, однако мешал страх, что у них что-то не получится. Они просили помощи у домашних, у консультантов в салоне. Выросла потребность в помогающем сервисе в салонах сотовой связи. Роль консультанта той эпохи сместилась от эксперта по технической части телефонов к экспертам по цифровой социализации пожилых людей. Консультант стал помощником — человеком, к которому не стыдно подойти, который не будет смеяться над незнанием клиента, к которому можно обратиться за помощью. Это понимание позволило одному нашему заказчику развить свой бизнес в эпоху, когда «Евросеть» скупала местные салоны по всей стране. «Евросеть» просто продавала телефоны. Наш заказчик решал проблему вовлечения старшего поколения в цифровой мир. «Евросеть» и «Связной» позже тоже занялись цифровой социализацией. И количество пользователей смартфонов потихоньку выравнивалось по возрасту. Теперь не одна молодежь ходит с такими гаджетами.

Исследование дает не только картину рынка, но и вектор его развития. Исследователь может давать прогнозы — куда пойдет рынок, какие тренды становятся нарастающими. Наша задача, на мой взгляд, не только фиксировать текущую ситуацию. Стоит попробовать моделировать завтрашний день. Это ценно для нашего заказчика. Бизнес, который знает, что будет завтра, всегда

выигрывает. Те, кто понимает только то, что происходит сейчас, неминуемо будут отставать. Но без понимания текущего момента ничего хорошего не выйдет.

Таким образом, глубинные интервью — техника необходимая, если хочешь узнать своего клиента по-настоящему. И она дает свои плоды. Вместе с тем методика достаточно сложная. Но постижимая.