

Как узнать все про своих клиентов. Часть 1

Александр Еремеев

Управляющий партнер компании Product.Vision, экс-руководитель заочного Акселератора ФРИИ

Для того чтобы все узнать о своих клиентах, нужно, как ни странно, с ними поговорить. Потому что клиенты знают ответы на все вопросы. В любом случае, если вам что-то непонятно, пойдите к своим клиентам и поговорите с ними.

Интервью о проблеме

В целом есть такой простой сценарий, как сделать интервью: сначала мы разрабатываем сценарий, формируем список респондентов. После каждого интервью фиксируем результат — о чем поговорили. Анализируем его. Помните, что сценарий может меняться. Главное, чтобы не менялась суть. Это такая «капуста» из советов начинающему интервьюеру.

Но есть нюанс. Все смотрели сериал «Доктор Хаус». Помните основной рефрен — «люди врут»? Это правда. И здесь самое обидное, что люди врут не потому, что они такие плохие, не потому, что они хотят вас дезинформировать, не потому, что они вас не любят (хотя такое тоже может встречаться). Как правило, они врут потому, что мы сами «подставляемся», и потому, что люди не очень любят выходить из зоны комфорта.

Давайте выясним основные причины, почему люди нас дезинформируют. Первая причина: они хотят вам польстить. Мы приходим и говорим: «Слушай, я вот сделал такую вещь, правда же, хорошая?». Вот мы и подставились. Теперь человек чувствует, что он должен согласиться: «Да, конечно, хорошая». С одной стороны, он не выходит из зоны комфорта, ведь если он скажет, что мы сделали какую-то ерунду, то ему пришлось бы объяснить, почему так. Мы ведь тогда от него не отстанем. С другой стороны, мы сразу подставляемся, как будто говорим: «Я же хороший — похвали меня». Человек, естественно, с удовольствием хвалит. Все поулыбались, разошлись, но в целом никто не сказал правду.

Вторая причина: люди чего-то не знают. Люди вообще очень много чего не знают, и мы все время пытаемся из них вытянуть из них экспертную информацию помимо их воли.



— Скажи, ну правда же, что люди не любят ходить по магазинам?

— Конечно, не любят, ты чего, вон сколько людей...

Мы словно надеваем на человека шляпу эксперта, а он охотно ее на себя примеряет и отгружает нам ту информацию, которую мы хотим услышать.

Третья причина: люди хотят показаться в наших глазах лучше. Если вы спросите незнакомого человека о его зарплате, он, скорее всего, вам приврет и назовет большую сумму (но это в случае, если он не должен вам денег, тогда результат будет обратным). Если вы спросите у человека, на какой машине он ездит, он просто назовет вам машину чуть лучше, просто ради того, чтобы казаться в ваших глазах чуть интереснее, значимее, солиднее. Но самое главное — люди нам врут не потому, что они такие плохие. Мы сами спрашиваем то, что хотим услышать, и не выводим людей из зоны комфорта.

Итак, задача правильного проблемного интервью (интервью о проблеме) — сделать так, чтобы люди нам не соврали. Тут есть несколько принципов. Сначала самый простой: задаем открытые, а не закрытые или альтернативные вопросы. Возможно, совсем без закрытых вопросов обойтись не получится. Но бывают и хорошие закрытые вопросы. Например, если вам что-то непонятно, можно уточнить у собеседника: «Правильно ли я понял, что вы имели в виду вот это?». Это закрытый вопрос, но он хорошо показывает, что мы слушаем человека и анализируем то, что он нам сказал.

И здесь мы приходим к первому, главному и основному принципу Customer Development:



Спрашиваем только о прошлом, а не о будущем

Давайте будем честными: о будущем человек ничего не знает. Мы не знаем, что произойдет через 5 минут, через полчаса или через час. Через год вообще «туман войны» — ничего непонятно. Мы можем только планировать или придумывать. Поэтому, по сути, это будут галлюцинации. Да, это будут наши планы, которые могут не иметь ничего общего с реальностью. В прошлом у человека уже были какие-то модели поведения. Если он уже ремонтировал машину, значит, наверняка она у него есть, а также есть опыт поездки в автосервис. Но если он не ремонтировал машину, с большой вероятностью либо она у него новая — у него этого опыта нет, либо у него совсем нет машины — ему нужно сначала купить, а потом сломать. Приведу свою любимую цитату из «Мастера и Маргариты». Первая глава, Воланд с Берлиозом сидят на скамейке у Патриарших. Берлиоз рассказывает Воланду о своих планах, говорит, что он управляет своей жизнью. Воланд в ответ говорит:

Интервью о проблеме

Позвольте же вас спросить, как же может управлять (жизнью) человек, если он не только лишен возможности составить какой-нибудь план хотя бы на смехотворно короткий срок, ну, лет, скажем, в тысячу, но не может ручаться даже за свой собственный завтрашний день?

- Воланд, «Мастер и Маргарита»



Что произошло дальше, все помнят. Аннушка разливает подсолнечное масло — трамвай отрезает голову Берлиозу. Это история про будущее. Не надо спрашивать про будущее.

Когда вы задаете вопрос, очень хорошо работает, когда вы просите человека рассказать вам историю. Хорошее интервью — это когда больше разговаривает тот, кого вы спрашиваете. То есть вам нужно задать вопрос, а дальше сидеть и слушать. Поэтому попросите человека рассказать, например, как он в прошлый раз покупал билет на самолет или брал машину напрокат. Как он в последний раз устраивался на работу? Как он ездил в сервис ремонтировать машину? А дальше спросите: «Что было самым сложным и почему именно это?». Если вы помните, мы ищем проблему, мы ищем то место, где можно чуть-чуть улучшить пользовательский опыт, сделать лучше. Поэтому спросите, что было самым сложным.

И еще один принцип: нам не нужны мнения и оценки, нам нужны конкретные факты и договоренности о следующем шаге. Мнения и оценки — это когда вы услышите:

- «Я думаю ...»
- «Мне кажется ...»
- «Я считаю ...»

В этом смысле человек обычно надевает на себя шляпу эксперта и начинает вам «отгружать» какую-то информацию, которая на самом деле абсолютно не является экспертной. С большой вероятностью человек пытается показаться в ваших глазах лучше, не упасть в грязь лицом, показать, что он и правда что-то знает про этот тренд. Это не так. Поэтому не берите это в расчет.