

Никита Баган

Позиционирование бизнеса и SaaS-сервисов



КАК СТАТЬ ПОНЯТНЫМ ВЫБОРОМ ДЛЯ КЛИЕНТА



ВЫДЕЛИТЕСЬ
НА РЫНКЕ



СТАНЬТЕ ПОНЯТНЫМ
И ЗНАЧИМЫМ
ДЛЯ КЛИЕНТА



РОСТ БИЗНЕСА
НА ОСНОВЕ ЧЕТКОГО
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Никита Баган

**Почему вас не покупают:
позиционирование для SaaS,
сервисов и малого бизнеса**

«Автор»

2026

Баган Н.

Почему вас не покупают: позиционирование для SaaS, сервисов и малого бизнеса / Н. Баган — «Автор», 2026

Почему хороший продукт не покупают, хотя он полезный? Часто проблема не в цене, дизайне или функциях, а в том, что клиент просто не понимает, зачем ему это нужно. Эта книга — практическое руководство по позиционированию для SaaS-сервисов, digital-продуктов и малого бизнеса. В ней простым языком разобрано, как выбрать правильную категорию, найти своего клиента, сформулировать настоящую боль, отстроиться от конкурентов и объяснить ценность продукта так, чтобы рынок быстрее понял: «Это для меня». Книга будет полезна основателям стартапов, владельцам онлайн-сервисов, маркетологам, предпринимателям и всем, кто хочет продавать не набор функций, а понятное решение важной проблемы.

© Баган Н., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Позиционирование — это не слоган	5
Глава 2. Клиент не покупает продукт — он выбирает категорию	12
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Никита Баган

Почему вас не покупают: позиционирование для SaaS, сервисов и малого бизнеса

Глава 1. Позиционирование — это не слоган

Большинство предпринимателей думают, что проблема их продукта в цене, дизайне, рекламе или количестве функций.

«Нужно сделать сайт красивее».

«Нужно добавить ещё пару возможностей».

«Нужно снизить цену».

«Нужно запустить рекламу».

Иногда это правда. Но очень часто проблема находится глубже. Продукт может быть полезным, технически сильным, логичным, даже нужным рынку — и всё равно продаваться плохо. Не потому, что он плохой. А потому, что человек, который впервые с ним столкнулся, не понял главное:

что это такое, для кого это, зачем это нужно и почему именно сейчас ему стоит обратить внимание.

Это и есть зона позиционирования.

Позиционирование — не красивый слоган на главном экране. Не фраза вроде «мы делаем бизнес проще» или «инновационная платформа для роста». Не набор модных слов, которые звучат солидно, но ничего не объясняют.

Позиционирование — это способ занять понятное место в голове клиента.

Когда человек слышит о вашем продукте, у него в голове почти мгновенно должен появиться ответ:

«А, понятно. Это штука для таких, как я. Она решает вот такую проблему. И отличается от других решений вот этим».

Если этого не происходит, продукт проваливается в туман.

А туман — главный враг продаж.

Почему хороший продукт могут не купить

Представим SaaS-сервис для малого бизнеса. Он умеет создавать сайт, публиковать страницы, генерировать статьи, помогать с SEO, собирать заявки, показывать статистику и ещё десяток полезных вещей.

Разработчик смотрит на продукт и думает:

«Отлично. Тут много пользы. Надо просто рассказать обо всех функциях».

И на сайте появляется что-то вроде:

Платформа для создания сайтов с ИИ, SEO-инструментами, автоматической генерацией контента, аналитикой, заявками и удобной админ-панелью.

С технической точки зрения всё верно.

Но для клиента это звучит тяжело.

Он не знает, за что зацепиться. Он не понимает, это конструктор сайтов? SEO-сервис? блог-платформа? CRM? генератор статей? замена маркетолога? что-то для айтишников? что-то для предпринимателей?

Чем больше вариантов интерпретации, тем меньше ясности.

А чем меньше ясности, тем ниже вероятность покупки.

Клиент не обязан разбираться в вашей логике. Он не сидел с вами месяцами над продуктом. Он не знает, какие решения вы принимали, от каких идей отказались, почему одна функция важнее другой. Он видит экран, читает пару фраз и пытается быстро понять: «Это мне вообще надо?»

Если ответ не появляется за несколько секунд, он уходит.

Не потому, что ваш продукт слабый.

А потому, что его смысл не был упакован.

Рынок не покупает функции. Рынок покупает понятные изменения

Одна из главных ошибок в позиционировании — пытаться продавать продукт через список возможностей.

Функции важны. Но сами по себе они редко продают.

Клиент не хочет «редактор страниц», «автоматическую генерацию текстов», «интеграцию с формами» или «дашборд аналитики».

Он хочет, чтобы у него появились заявки.

Он хочет, чтобы его бизнес выглядел нормально в интернете.

Он хочет, чтобы сайт не просто существовал, а постепенно приводил людей из поиска.

Он хочет меньше думать о технических деталях.

Он хочет чувствовать, что бизнес развивается, а не стоит на месте.

Функция — это то, что делает продукт.

Позиционирование — это то, какое изменение продукт обещает клиенту.

Например:

«Конструктор сайтов» — это категория.

«Сервис генерации SEO-статей» — это функция.

«Сайт, который сам растёт в поиске и постепенно приводит клиентов» — это уже более понятное изменение для малого бизнеса.

Разница огромная.

В первом случае клиент сравнивает вас с десятками конструкторов сайтов. Во втором — с другими ИИ-инструментами для текстов. В третьем — он начинает думать о своей настоящей проблеме: «У меня есть бизнес, но из интернета почти никто не приходит. Может, мне нужен не просто сайт, а сайт, который развивается».

Правильное позиционирование меняет поле сравнения.

А поле сравнения часто решает всё.

Клиент всегда сравнивает

Даже если вы считаете свой продукт уникальным, клиент всё равно будет с чем-то его сравнивать.

Он может сравнить SaaS-сервис с конкурентами.

Может сравнить с наймом специалиста.

Может сравнить с тем, чтобы сделать всё самому.

Может сравнить с Excel, Telegram-каналом, сайтом на Tilda, агентством, фрилансером, WordPress, Notion, Google Таблицами или вообще с вариантом «ничего не делать».

Последний конкурент особенно опасен.

Для многих продуктов главный конкурент — не другой сервис. Главный конкурент — инерция.

Человек уже как-то живёт без вашего продукта. Может быть, неудобно. Может быть, теряет деньги. Может быть, делает всё вручную. Но он привык.

Чтобы он начал платить, ему нужно не просто увидеть набор функций. Ему нужно понять, почему старый способ больше не подходит.

Плохое позиционирование говорит:

У нас есть удобный сервис с множеством возможностей.

Сильное позиционирование говорит:

Старый способ больше не даёт нужного результата. Вот новый способ решить вашу задачу проще, быстрее или выгоднее.

В SaaS это особенно важно, потому что почти любой сервис требует от клиента изменения поведения. Нужно зарегистрироваться, разобраться, перенести данные, начать пользоваться, иногда убедить команду, иногда платить каждый месяц.

Если ценность непонятна, человек не будет проходить этот путь.

Хорошее позиционирование начинается не с продукта, а с ситуации клиента

Предприниматели часто начинают рассказ о продукте с себя:

«Мы разработали платформу»

«Наш сервис позволяет»

«У нас есть функционал»

«Мы используем современные технологии»

Но клиенту сначала интересен не продукт. Ему интересна его собственная ситуация.

Он думает не категориями вашей архитектуры, а своими проблемами:

«Заявок мало».

«Сайт есть, но он не работает».

«Реклама дорогая».

«SEO долго и непонятно».

«Нанимать специалистов дорого».

«Я не хочу разбираться во всём этом».

«Я боюсь, что потрачу деньги и ничего не изменится».

Если позиционирование попадает в эту ситуацию, клиент чувствует: «Да, это про меня».

И только после этого ему становится интересно, как именно работает продукт.

Поэтому сильное позиционирование почти всегда строится в такой последовательности:

Какая ситуация у клиента сейчас?

Что в этой ситуации не работает или стало невыгодным?

Какой новый подход предлагает продукт?

Почему этот продукт лучше подходит для этой ситуации, чем привычные альтернативы?

Какой результат клиент может ожидать?

Функции появляются не в начале, а позже — как доказательство обещания.

Пример: одна и та же технология, разные смыслы

Возьмём условный сервис, который умеет автоматически создавать тексты для сайта.

Его можно позиционировать по-разному.

Вариант 1:

ИИ-генератор статей для сайта.

Это понятно, но слабо. Клиент сразу сравнивает продукт с ChatGPT, нейросетями, копирайтерами и другими генераторами текста. Возникает вопрос: «А зачем платить отдельно? Я и так могу попросить нейросеть написать статью».

Вариант 2:

SEO-инструмент для автоматического наполнения сайта контентом.

Уже лучше. Появляется связь с продвижением. Но всё ещё звучит технически и может отпугивать предпринимателя, который не хочет погружаться в SEO.

Вариант 3:

Сайт для малого бизнеса, который сам создаёт новые страницы под услуги и постепенно растёт в поиске.

Смысл меняется. Теперь это не «генератор текстов». Это способ превратить сайт из статичной визитки в работающий актив.

Технология может быть одна и та же. Но восприятие разное.

А продажи зависят не только от того, что продукт делает, но и от того, как рынок понимает его роль.

Позиционирование помогает не только клиенту, но и вам

Есть ещё одна важная вещь: позиционирование нужно не только для маркетинга.

Оно помогает принимать продуктовые решения.

Когда вы понимаете, для кого продукт и какую главную ценность он даёт, становится проще решать:

какие функции делать первыми;

какие функции не делать вообще;

как писать тексты на сайте;

какие кейсы показывать;

на кого запускать рекламу;

с какими конкурентами себя сравнивать;

какую цену ставить;

какие метрики считать важными;

кого не брать в клиенты.

Без позиционирования продукт начинает расплзаться.

Один клиент просит CRM.

Другой — интеграцию с мессенджерами.

Третий — маркетплейс.

Четвёртый — мобильное приложение.

Пятый — личный кабинет для сотрудников.

Каждая идея может быть разумной. Но если добавлять всё подряд, продукт теряет фокус. Команда занята. Разработка идёт. Функций становится больше. А ясности на рынке — меньше.

Позиционирование работает как фильтр.

Оно помогает говорить «нет» даже хорошим идеям, если они уводят продукт в сторону.

Чем SaaS отличается от обычного бизнеса

Позиционирование важно для любого бизнеса, но в SaaS оно особенно критично.

У обычного бизнеса часто есть физический контекст. Кафе видно с улицы. Салон находится рядом с домом. Магазин продаёт конкретный товар. Клиент может понять суть по месту, вывеске, ассортименту, интерьеру.

SaaS-сервис почти всегда начинается с абстракции.

Это экран.

Текст.

Кнопка регистрации.

Несколько блоков на лендинге.

Пара скриншотов.

Человеку нужно представить, как это встроится в его жизнь или бизнес. Он не может потрогать результат сразу. Он должен поверить, что сервис решит задачу.

Поэтому SaaS не может позволить себе мутное объяснение.

Если первый экран говорит слишком общо, клиент не будет изучать дальше.

Фраза «платформа для автоматизации бизнес-процессов» может быть технически правильной, но бесполезной для продажи. Таких платформ слишком много. Непонятно, кому именно это нужно, какую боль закрывает, чем отличается и почему стоит обратить внимание.

Сравните:

Платформа для автоматизации клиентских коммуникаций.

И:

Сервис, который сам напоминает клиентам о записи, оплате и повторном визите, чтобы администратор меньше писал вручную.

Вторая фраза длиннее. Но она понятнее. В ней есть ситуация, клиент, задача и результат.

Позиционирование не всегда должно быть коротким. Оно должно быть ясным.

Опасность слишком широкого позиционирования

Многие основатели боятся сузиться.

Им кажется: если сказать, что продукт для конкретной аудитории или конкретной задачи, они потеряют остальных клиентов.

Поэтому они пишут:

Решение для любого бизнеса.

Платформа для всех задач.

Универсальный инструмент для роста.

Звучит масштабно, но продаёт плохо.

Когда продукт «для всех», конкретный клиент не чувствует, что это для него.

Малый бизнес не видит себя.

Салон красоты не видит себя.

Юрист не видит себя.

Владелец интернет-магазина не видит себя.

Директор небольшой производственной компании не видит себя.

Каждый думает: «Наверное, это что-то общее. Может, не для моей ситуации».

Сильное позиционирование часто кажется более узким, чем продукт на самом деле. Но именно это делает его продающим.

Вы можете технически обслуживать разные сегменты. Но в коммуникации важно выбрать точку входа.

Сначала нужно выиграть в одной голове, в одной ситуации, в одном понятном сценарии. Потом можно расширяться.

Amazon начинался с книг.

Facebook начинался с студентов.

Многие B2B-сервисы начинали с узкой боли в конкретной нише, а потом становились платформами.

Широта может быть стратегией развития. Но на старте широта часто убивает ясность.

Позиционирование — это выбор

Самое неприятное в позиционировании — необходимость выбирать.

Выбирать аудиторию.

Выбирать главную проблему.

Выбирать категорию.

Выбирать конкурентов.

Выбирать, какие преимущества подсвечивать, а какие оставить на потом.

Выбирать, о чём говорить на первом экране, а что спрятать глубже.

Выбирать, какие клиенты ваши, а какие не ваши.

Именно поэтому многие избегают позиционирования. Пока продукт описан широко, кажется, что возможностей больше. Но на практике широкое описание часто создаёт не свободу, а беспомощность.

Непонятно, кому продавать.

Непонятно, какие тексты писать.

Непонятно, какие рекламные креативы запускать.

Непонятно, почему клиент должен выбрать именно вас.

Позиционирование заставляет принять решение:

в какой битве мы хотим победить?

Не во всех сразу.

В одной конкретной битве.

Для одного сегмента.

С одним главным обещанием.

С понятным отличием.

Простая проверка позиционирования

Есть простой тест.

Покажите человеку первый экран вашего сайта на пять секунд. Потом закройте и спросите:

Что это за продукт?

Для кого он?

Какую проблему решает?

Чем он отличается от привычных вариантов?

Почему за это можно платить?

Если человек не может ответить, проблема не в нём.

Проблема в упаковке смысла.

Очень часто после такого теста выясняется, что основатель видит на странице одно, а новый человек — совсем другое.

Основатель видит систему.

Клиент видит набор слов.

Основатель видит стратегию.

Клиент видит непонятный сервис.

Основатель видит месяцы работы.

Клиент видит пять секунд текста.

Именно поэтому позиционирование нельзя оценивать только изнутри. Нужно смотреть глазами человека, который ничего не знает о продукте.

Главная мысль первой главы

Позиционирование — это не украшение продукта.

Это не маркетинговый слой, который добавляют в конце, когда разработка уже завершена.

Позиционирование — это фундамент того, как рынок будет понимать ваш продукт.

Можно иметь сильную технологию и слабые продажи.

Можно иметь много функций и низкую конверсию.

Можно иметь полезный сервис, который люди не покупают, потому что не понимают, зачем он им.

И наоборот: продукт с чётким позиционированием получает огромное преимущество. Его проще объяснить. Проще рекомендовать. Проще продавать. Проще развивать. Проще защищать от конкурентов.

Когда клиент понимает продукт, он может начать хотеть его.

А пока он не понимает, продажа даже не началась.

В следующих главах мы разберём, из чего именно состоит сильное позиционирование: как выбрать рынок, как найти настоящую боль клиента, как сформулировать категорию, как отстроиться от конкурентов и как превратить всё это в тексты, которые продают не за счёт давления, а за счёт ясности.

Но сначала важно запомнить главное:

вы продаёте не набор функций. Вы продаёте новое место в голове клиента.

И если это место занято правильно, продукту становится намного легче расти.

Глава 2. Клиент не покупает продукт — он выбирает категорию

Когда человек впервые сталкивается с новым продуктом, он редко изучает его с нуля. Он не садится спокойно и не думает: «Сейчас я объективно разберу все возможности, оценю архитектуру, сравню сценарии использования и приму рациональное решение».

В реальности всё происходит быстрее и грубее.

Человек видит продукт и почти мгновенно пытается понять:

«На что это похоже?»

Это один из самых важных вопросов в позиционировании.

Не «какой у нас функционал?», не «какая у нас миссия?», не «насколько мы инновационные?», а именно:

с чем клиент сравнит нас в своей голове?

Потому что как только клиент отнёс продукт к какой-то категории, он сразу включает набор ожиданий.

Если это «конструктор сайтов», он ждёт шаблоны, визуальный редактор, низкую цену, быстрый запуск и сравнивает с Tilda, Wix, WordPress и другими похожими решениями.

Если это «SEO-сервис», он ждёт ключевые слова, позиции, отчёты, аналитику, технический аудит и сравнивает с инструментами для продвижения.

Если это «CRM», он ждёт клиентов, сделки, воронки, задачи, менеджеров и интеграции.

Если это «ИИ-генератор текстов», он ждёт промпты, быстрые статьи, разные стили, дешевищу и сравнивает с нейросетями.

Один и тот же продукт может технически содержать элементы всех этих категорий. Но клиенту всё равно нужно положить его в какую-то полку.

Если вы не помогли ему выбрать правильную полку, он выберет её сам.

И очень часто выберет не ту.

Категория задаёт правила игры

Категория — это не просто название рынка.

Это рамка, через которую клиент оценивает продукт.

Она отвечает на несколько скрытых вопросов:

с какими альтернативами сравнивать;

какая цена кажется нормальной;

какие функции обязательны;

какие преимущества важны;

кто должен принимать решение о покупке;

насколько срочно это нужно;

какой результат считается успехом.

Допустим, у вас есть сервис, который помогает малому бизнесу получать заявки из поиска за счёт сайта и автоматического создания страниц под услуги.

Если клиент воспринимает его как «конструктор сайтов», то он может подумать:

«Зачем платить ежемесячно? Я могу один раз сделать сайт дешевле».

Если он воспринимает его как «генератор статей», то вопрос будет другим:

«Почему я не могу просто писать статьи через ChatGPT?»

Если он воспринимает его как «SEO-агентство», появятся третьи ожидания:

«А вы будете гарантировать позиции? А кто будет вести проект? А где договор на продвижение?»

Но если он понимает продукт как «готовый бизнес-сайт, который постепенно создаёт новые точки входа из поиска», рамка меняется.

Теперь он сравнивает не просто дизайн сайта и не просто стоимость текста.

Он сравнивает старую ситуацию, где сайт стоит мёртвым грузом, с новой ситуацией, где сайт постепенно растёт, пополняется страницами и начинает работать как актив.

Это уже другой разговор.

Категория меняет не только слова. Она меняет экономику восприятия.

Почему неправильная категория убивает продажи

Представим, что вы продаёте дорогой швейцарский нож, но ставите его на полку с обычными кухонными ножами.

Покупатель смотрит и думает:

«Почему так дорого? Тут рядом нож в пять раз дешевле».

Он не видит дополнительных инструментов. Не понимает сценарий использования. Не оценивает компактность, универсальность, походную ценность, надёжность.

Проблема не в ноже.

Проблема в полке.

То же самое происходит с SaaS.

Если ваш продукт попал в неправильную категорию, клиент будет оценивать его по неправильным критериям.

Вы можете быть сильнее конкурентов по главной ценности, но проигрывать по второстепенным признакам.

Например, продукт создаёт сайт и помогает ему расти в поиске. Но если его воспринимают как обычный конструктор сайтов, клиент будет спрашивать:

«А можно двигать блоки мышкой?»

«А сколько шаблонов?»

«А можно сделать анимацию?»

«А почему не так гибко, как в Tilda?»

И вы оказываетесь в неудобной позиции. Вам приходится доказывать ценность на чужом поле.

Но если продукт воспринимается как инструмент роста сайта в поиске, вопросы становятся другими:

«Как появляются новые страницы?»

«По каким запросам они создаются?»

«Когда можно увидеть первые показы?»

«Как понять, что сайт развивается?»

«Какие услуги лучше раскрывать в первую очередь?»

Это уже вопросы, в которых продукт может выглядеть сильнее.

Позиционирование должно ставить продукт на такое поле, где его сильные стороны действительно важны.

Клиент не обязан понимать вашу уникальность

Многие основатели говорят:

«У нас нет прямых конкурентов».

Иногда это правда на уровне функций. Но почти никогда не правда на уровне выбора клиента.

У клиента всегда есть альтернативы.

Он может:

- купить ваш продукт;
- купить другой продукт;
- нанять специалиста;
- поручить задачу сотруднику;
- сделать вручную;
- использовать бесплатные инструменты;
- отложить решение;
- вообще ничего не делать.

Даже если вы создали новую комбинацию возможностей, клиент всё равно будет пытаться понять, к чему это ближе.

И если вы говорите: «Мы уникальны, нас не с чем сравнить», вы не облегчаете выбор. Вы усложняете его.

Потому что человек не знает, как оценивать уникальную вещь.

Когда нет категории, нет понятных критериев.

Нет критериев — нет уверенности.

Нет уверенности — нет покупки.

Поэтому задача позиционирования не в том, чтобы кричать «мы уникальные».

Задача — объяснить уникальность через понятную рамку.

Например:

Это не просто конструктор сайтов. Это готовый сайт для малого бизнеса, который после запуска продолжает создавать SEO-страницы под ваши услуги.

Такая формулировка не отказывается от знакомой категории полностью. Она использует её как мост, но затем показывает отличие.

Клиент сначала цепляется за знакомое: «сайт для бизнеса».

Потом видит новое: «который не стоит на месте, а растёт».

Это намного сильнее, чем просто сказать: «Инновационная AI SEO SaaS-платформа нового поколения».

Новая категория или старая категория с новым углом

У основателя часто возникает соблазн создать новую категорию.

Это звучит красиво. Если категория новая, значит, продукт первый. Если продукт первый, значит, конкурентов нет. Если конкурентов нет, значит, можно занять рынок.

Но в реальности создание новой категории — очень дорогая задача.

Нужно не только продать продукт. Нужно сначала обучить рынок, объяснить проблему, доказать важность нового подхода, сформировать язык, создать критерии выбора и убедить людей, что такая категория вообще должна существовать.

Большие компании иногда могут себе это позволить.

Малому бизнесу и раннему SaaS чаще выгоднее не изобретать категорию с нуля, а взять уже понятную категорию и повернуть её под новым углом.

Не «мы вообще непонятно что, но уникальное».

А:

Вы уже знаете, что такое сайт для бизнеса. Но обычный сайт часто просто висит в интернете. Мы делаем сайт, который после запуска сам создаёт новые страницы под ваши услуги и постепенно растёт в поиске.

Или:

Вы уже знаете, что такое CRM. Но обычная CRM требует, чтобы менеджеры сами всё заполняли. Мы делаем CRM, которая автоматически собирает события из переписок и звонков.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.