

КАК НАЧАТЬ БИЗНЕС

7 ШАГОВ К ПРИБЫЛИ

*Больше
чем идея.
Реальные
результаты.*



Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

Как начать бизнес: 7 шагов к прибыли

<https://litres.ru/74482954>

SelfPub; 2026

Аннотация

Бизнес начинается не с идеи, а с проблемы, за которую клиент готов платить. «Как начать бизнес: 7 шагов к прибыли» проведёт от первой проверки спроса до устойчивой системы продаж.

Вы поймёте, кто принимает решение о покупке, как тестировать предложение деньгами, собирать ценный результат, назначать цену, считать прибыль и запускаться без лишних вложений. Узнаете, как разделять деньги бизнеса и владельца, работать по российским правилам, находить первых клиентов и превращать разовые заказы в повторы и рекомендации.

Никакого самообмана и хаоса: честные показатели, управляемый рост и план на 90 дней — от первого рубля к бизнесу, который можно повторять и развивать.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Не бизнес-идея, а дорогая для клиента проблема	4
Кто именно достаёт кошелёк	27
Рынок без самообмана	45
Интерлюдия: семь дней до первого вывода	68
Соберите результат, а не список услуг	86
Цена начинается с обещания	105
Конец ознакомительного фрагмента.	111

Марк Тьюрин

Как начать бизнес: 7 шагов к прибыли

Не бизнес-идея, а дорогая для клиента проблема

Вводная часть задала главный маршрут книги: не угадывать успешный бизнес по вдохновению, а шаг за шагом проверять его реальностью. Первый поворот этого маршрута неприятен для автора идеи: на время придётся отложить вопрос «что я хочу сделать?» и посмотреть, что именно уже теряет другой человек, если ничего не менять.

На первой странице блокнота часто появляется фраза: «Хочу сделать сервис для...». Дальше идут привлекательные детали: удобное приложение, красивый сайт, необычная упаковка, курс, студия, подписка, автоматизация. Но рынок не оплачивает замысел владельца. Он платит за сокращённый срок, предотвращённую ошибку, возвращённые деньги, сохранный заказ, сэкономленный час или снижение риска.

Разница между двумя формулировками кажется небольшой, но от неё во многом зависит судьба проекта.

«Мне хочется сделать приложение для планирования домашних дел».

«Родители регулярно пропускают сроки записи, оплаты и подачи документов. Из-за этого они теряют места, деньги и время, а сейчас держат всё в нескольких чатах и заметках».

Первая фраза описывает решение, которое нравится создателю. Вторая показывает ситуацию, её последствия и уже существующую альтернативу. Только вторая формулировка пригодна для проверки бизнеса.

Сигнал из обычной недели

Рассмотрим несколько типичных ситуаций, не пытаюсь сразу придумать продукт.

Вечером нужно вызвать мастера для срочного ремонта. На сайте есть свободные окна, но клиент не понимает, придет ли специалист вовремя, сколько продлится визит и не появится ли после осмотра дополнительная сумма. Текущая альтернатива — обзвонить нескольких исполнителей, попросить знакомых о рекомендации, взять отгул и ждать. Проблема здесь не просто в неудобном поиске мастера. Цена бездействия может включать испорченную технику, второй отгул, сорванную работу или расходы на временное решение.

Другой пример возникает в небольшой компании, которая получает заявки через сайт, телефон и сообщения. Владелец может захотеть разработать сложную систему управления клиентами. Однако при разборе последних обраще-

ний выясняется: часть запросов остаётся без ответа до следующего дня, менеджеры не видят сообщения друг друга, а повторные заявки не связываются с предыдущими. Потеря происходит не из-за отсутствия красивой программы, а из-за пропущенного действия в первые часы. Сейчас сотрудники используют таблицу, общий чат, напоминания и ручную передачу информации. Всё это вроде бы бесплатно, но каждый пропущенный заказ уже имеет цену.

Третий сигнал встречается у продавцов на маркетплейсах. Идея владельца может звучать так: «Сделаем премиальную упаковку и выделимся среди конкурентов». Но отзывы и возвраты показывают другую трудность: покупатели не понимают размер товара, способ установки или состав комплекта. Упаковка может стать полезной частью решения, но не является исходной проблемой. Покупатель платит не за замысел дизайнера, а за то, чтобы получить подходящий товар без сюрпризов и последующей переписки с продавцом.

Во всех трёх случаях привлекательная идея легко заслоняет наблюдение. Сервис планирования, система обработки заявок и новая упаковка могут оказаться хорошими решениями. Но сначала нужно доказать, что они связаны с повторяющейся и дорогой для клиента ситуацией.

Платёжная проблема — это повторяющаяся или достаточно серьёзная ситуация, в которой конкретный человек или организация несёт измеримые потери, принимает на себя риск, тратит лишнее время либо испытывает существен-

ное неудобство и уже использует ресурсы, чтобы смягчить последствия. Ресурсом могут быть деньги, ручной труд, отгулы, срочные звонки, услуги специалистов, скидки, штрафы или отказ от части заказов.

Слово «платёжная» здесь не означает, что клиент уже покупает готовое решение. Оно означает, что у ситуации есть экономические последствия. Клиент либо уже платит за обходной путь, либо регулярно теряет больше, чем стоило бы устранение причины, либо сталкивается с риском, который в определённый момент становится неприемлемым.

Жалоба и дорогой сигнал

Фраза «всё неудобно» сама по себе слаба. Она показывает недовольство, но не объясняет, что человек сделал после этого. Дорогой сигнал появляется, когда за жалобой следует действие.

К таким действиям относятся обращение к нескольким поставщикам и сравнение условий, ручное ведение таблиц, перенос данных между системами, работа после окончания рабочего дня, найм отдельного человека для повторяющейся операции. Сигналом также могут быть возврат товара, требование исправлений, смена поставщика, подробный отзыв, отгул, переплата за срочность, вызов нескольких специалистов или покупка временной замены. Иногда организация откладывает важное решение, потому что не может надёжно получить нужную информацию.

Чем ближе наблюдение к фактическому действию, тем

меньше в нём фантазии автора идеи.

Отдельная жалоба тоже может быть ценной, если цена ошибки очень высока. Например, редкая, но критичная процедура перед сроком сдачи отчётности или аварийный ремонт оборудования возникают не каждый день. Низкая частота не делает такую проблему бессмысленной, если в момент возникновения клиент готов срочно искать решение. И наоборот: ежедневная мелкая раздражающая операция не всегда становится бизнесом. Если её легко терпеть, человек может годами ничего не менять.

Поэтому проблему нужно сразу рассматривать через четыре вопроса.

Как часто возникает ситуация?

Насколько срочно её нужно решать?

Что произойдёт, если оставить всё как есть?

Насколько легко добраться до людей, которые с этой ситуацией сталкиваются?

Последний вопрос не доказывает наличие спроса, но показывает, сможете ли вы вообще провести проверку. Идеальная на бумаге проблема, до носителей которой невозможно добраться, пока остаётся догадкой.

Цена бездействия

Начинающий предприниматель часто пытается сразу назвать цену будущего продукта. До этого полезнее оценить, во что клиенту обходится бездействие.

Эту цену можно разложить на несколько составляющих.

Прямые расходы — переплата, штраф, повторная покупка, возврат, простой, срочная доставка или привлечение дополнительного исполнителя.

Потерянное время — часы сотрудника, ожидание, повторные звонки, ручной перенос данных, поездки и необходимость контролировать процесс.

Упущенная выручка — непринятый заказ, необработанная заявка, потерянный клиент или неиспользованное время специалиста.

Риск — повреждение товара, срыв сроков, претензия, утечка данных, потеря доверия или необходимость переделывать работу.

Потеря спокойствия. Этот фактор нельзя использовать как универсальное объяснение. Он становится коммерчески значимым, когда человек ради предсказуемости уже выбирает более дорогую услугу, отказывается от неудобного поставщика или передаёт задачу специалисту.

Не нужно искусственно переводить каждую эмоцию в рубль. Важно понять, какое решение человек принимает из-за проблемы. Если он ничего не меняет, не ищет помощи и не готов выделять время на обсуждение, сигнал может быть слишком слабым.

Для первичного разбора пригодится простая формула:

Цена бездействия = прямые потери + стоимость повторяющейся работы + возможная упущенная выручка + цена рис-

ка.

Это не бухгалтерский расчёт и не обещание будущей цены. Формула нужна, чтобы не спутать сильное раздражение с готовностью платить.

Если клиент каждую неделю тратит три часа на ручную сверку заказов и из-за ошибки теряет один крупный заказ в месяц, проблема выглядит иначе, чем ситуация, в которой такая же сверка занимает двадцать минут и не приводит ни к каким последствиям. В первом случае можно проверять экономику решения. Во втором, возможно, речь идёт о приятном улучшении, которое никто не считает приоритетом.

Четыре источника наблюдений

Разговоры: не презентация, а восстановление последнего случая

Разговор с потенциальным клиентом нужен не для того, чтобы услышать одобрение вашей идеи. Его задача — восстановить конкретный эпизод, произошедший недавно.

Вместо вопроса «Купили бы вы такой сервис?» задавайте вопросы о фактах:

«Когда в последний раз возникала такая ситуация?»

«Что стало первым сигналом?»

«Что вы сделали в тот же день?»

«Сколько времени заняло решение?»

«Кого пришлось подключить?»

«Какая часть текущего способа раздражает больше

всего?»

«Что произошло бы, если бы вы ничего не сделали?»

«За что вы уже платили, чтобы избежать этой ситуации?»

«Почему не подошёл способ, которым вы пользуетесь сейчас?»

Такая последовательность возвращает собеседника от общих рассуждений к собственному поведению. В ответах фиксируйте не только слова, но и факты: дату или период, частоту, последствия, текущую альтернативу и затраченные ресурсы.

Не показывайте решение в начале разговора. Если сначала рассказать о будущем продукте, собеседник начнёт оценивать вашу презентацию, а не вспоминать собственный опыт. Вежливое «звучит интересно» означает лишь, что идея понятна и социально приемлема. Это не доказывает, что проблема достаточно дорога.

Полезно разделять четыре вида высказываний.

«Было бы удобно» — мнение о желаемом улучшении.

«Мы обычно делаем это вручную» — описание текущей альтернативы.

«За последний месяц потеряли несколько заказов» — наблюдение с возможным экономическим следствием.

«Нужно решить до пятницы, иначе будет штраф или срыв» — сигнал срочности.

Не смешивайте эти высказывания в рабочем блокноте. Первые два помогают понять контекст. Последние два показывают, где искать платёжную проблему.

Заявки: следы намерения

Заявка сильнее общего разговора, потому что человек уже потратил усилие на обращение. Но и здесь нужно различать интерес и реальную потребность.

Изучайте запросы на расчёт стоимости, отказы с указанием причины, обращения в поддержку, повторные вопросы перед покупкой, звонки после срыва заказа, просьбы сделать «как в прошлый раз», запросы на срочную работу и заявки, которые не удалось обработать вовремя.

Например, десять запросов «можно ли доставить сегодня?» могут указывать не просто на интерес к быстрой доставке. Возможно, настоящая проблема клиентов — отсутствие предсказуемого срока, из-за чего они не могут планировать монтаж, подарок, мероприятие или производство. Но это станет сигналом только после проверки контекста: почему нужно именно сегодня, что произойдёт завтра и сколько раньше стоила задержка.

В заявках особенно полезно искать глаголы действия: «вернуть», «перенести», «уточнить», «срочно заменить», «сократить», «сверить», «найти», «успеть», «отменить». Они показывают, что клиент не просто описывает желание, а пытается изменить ситуацию.

Отзывы: не рейтинг, а повторяющаяся причина

Высокая или низкая оценка почти ничего не объясняет. Содержание отзывов полезнее цифры, если разложить его по событиям.

Соберите отзывы за определённый период и отметьте, чего ожидал покупатель, в какой момент возникло расхождение, к какому последствию оно привело и как продавец или исполнитель пытался исправить ситуацию. Затем проверьте, повторяется ли причина в разных формулировках.

Вместо общей группы «плохие отзывы» появятся конкретные кластеры: не совпал размер, оказался неполным комплект, непонятная инструкция, долго отвечали, невозможно перенести запись, цена после начала работы оказалась выше ожиданий, товар пришёл вовремя, но его нельзя было нормально использовать.

Один отзыв может быть случайностью, особенностью конкретного заказа или конфликтом ожиданий. Повторение одной причины в разных источниках уже требует внимания. Если одна и та же трудность встречается в отзывах, заявках и обращениях в поддержку, это более сильный сигнал, чем десять эмоциональных комментариев в одном месте.

Собственный опыт: источник гипотезы, а не доказательство

Личная проблема часто становится лучшим началом поиска: вы знаете детали, помните потери и понимаете, за что сами были бы готовы платить. Но собственный опыт создаёт риск переоценки.

Если вы несколько месяцев вручную сводили отчёты, это доказывает, что проблема существует у вас. Это не доказывает, что такая же ситуация повторяется у других компаний, что у них есть бюджет и что они готовы менять текущий процесс.

Чтобы не попасть в эту ловушку, проведите личный аудит.

Когда проблема возникла в последний раз?

Как часто она повторяется?

Что вы делаете сейчас?

Что уже пробовали?

За что платили?

Почему не продолжили пользоваться прежним способом?

Что конкретно теряете, если ничего не менять?

Можете ли вы найти ещё пять человек или организаций в похожей ситуации?

Если на последний вопрос нет ответа, личный опыт всё равно ценен, но пока остаётся только отправной точкой.

Небольшая практика: журнал последнего случая

Выберите одну проблему, которая кажется вам перспективной, и за тридцать минут восстановите последний реальный эпизод. Запишите его как последовательность событий.

Где и когда возникла ситуация.

Кто с ней столкнулся.

Что стало первым сигналом.

Какое действие последовало.

Какой текущий способ использовали.

Что было потеряно или поставлено под риск.

Чем закончился эпизод.

Затем пометьте каждое утверждение как факт, оценку или предположение. Факт: «заявку обработали на следующий день». Оценка: «клиенту это было очень неудобно». Предположение: «он точно заплатил бы за автоматизацию». В первую очередь нужно проверять именно предположения.

Карта альтернатив

Когда кажется, что у проблемы нет решения, это обычно означает, что автор не заметил текущий способ, который клиент считает недостаточно хорошим, но всё же использует.

Альтернатива — любой способ справиться с ситуацией до появления вашего предложения. Ею может быть конкурентная услуга, внутренний сотрудник, таблица, телефон, чат, знакомый специалист, самостоятельная работа, перенос задачи или сознательное бездействие.

Для каждой проблемы ответьте на несколько вопросов.

Что клиент делает прямо сейчас?

Сколько этот способ стоит в деньгах?

Сколько времени он занимает?

Как часто требует контроля?

Какой результат даёт?

В какой момент перестаёт работать?

Почему клиент до сих пор его не заменил?

Последний вопрос часто раскрывает настоящую сложность рынка. Если компания пользуется таблицей, это не

означает, что ей нужен новый сервис. Таблица может быть привычной, понятной, дешёвой и полностью контролируемой. Чтобы человек согласился на изменение, новая альтернатива должна компенсировать не только стоимость, но и страх перехода, обучение, перенос данных и риск сбоя.

У текущего решения могут быть скрытые преимущества. Оно не требует согласования, за него уже отвечает конкретный сотрудник, его можно менять под себя, оно не зависит от поставщика, кажется бесплатным или встроено в привычный рабочий процесс. Иногда оно просто достаточно хорошо справляется с редкой проблемой.

Поэтому вопрос «почему клиент не пользуется конкурентом?» слишком узок. Сначала нужно спросить: «Почему клиент вообще до сих пор терпит текущий способ?»

Для срочных задач альтернативой часто становится не лучший сервис, а тот, кто отвечает первым. Для регулярных задач — сотрудник, который уже знает контекст. Для бытовых проблем — знакомый мастер. При небольших расходах человек может выбрать отказ от решения. Если вы не видите эти варианты, вы завышаете новизну своей идеи.

Личный аудит автора

Проблема может быть дорогой для клиента и всё равно неподходящей для вас на данном этапе. Между ценностью проблемы и способностью построить вокруг неё бизнес есть несколько промежуточных ограничений.

Проверьте пять ресурсов.

Компетенция. Понимаете ли вы процесс настолько, чтобы отличить главную причину от внешнего симптома? Можете ли сами выполнить работу хотя бы в ручном режиме? Есть ли у вас опыт в продажах, операциях, технической части или обслуживании, который снижает риск ошибки?

Бюджет. Сколько вы можете потратить на проверку, не ставя под угрозу обязательные расходы? Если для первого теста сразу нужны разработка, аренда, штат и закупка оборудования, возможно, вы ещё не нашли минимальный способ проверить проблему.

Время. Сколько часов в неделю вы реально готовы выделять? Проблема, требующая ответа в течение десяти минут, плохо сочетается с проектом, которым можно заниматься только по вечерам. Ограничение не отменяет идею, но меняет формат первой проверки.

Доступ к клиентам. Можете ли вы поговорить с людьми, которые сталкиваются с этой ситуацией? Есть ли у вас профессиональные связи, существующие заказчики, тематические сообщества, партнёры, локальные организации или доступ к открытым отзывам и заявкам? Доступ должен быть законным и этичным: чужие персональные данные нельзя использовать без оснований и разрешения.

Ограничения. Есть ли конфликт с основной работой, договором, режимом занятости, требованиями к помещению, обработке данных, перевозке, продаже товаров или оказанию отдельных видов услуг? Для некоторых сфер потре-

буются специальные разрешения, квалификация, договоры или защита информации. Эти ограничения не нужно решать в первой же заметке, но нельзя делать вид, что их не существует.

Проверка ресурсов нужна не для того, чтобы отговорить вас от бизнеса. Её задача — помочь выбрать честный способ проверки. Если вы не умеете разрабатывать программное обеспечение, первым тестом может стать ручная услуга. Если нет бюджета на рекламу, ищите доступ через существующие связи и профессиональные сообщества. Если вы не можете отвечать клиентам днём, не стоит начинать с обещания постоянной оперативности.

Иногда собственник особенно увлечён именно тем, чего клиент не считает ценным. Дизайнер хочет сделать визуально совершенный сайт, инженер — построить сложную автоматизацию, преподаватель — записать большой курс, специалист по продукту — собрать подробную аналитику. Клиент может оценить эти качества позже, но в момент покупки его интересует другое: успеет ли заказ, исчезнет ли ошибка, станет ли понятна цена, снизится ли риск.

Сильная компетенция владельца полезна только тогда, когда соединяется с дорогой проблемой и доступом к тем, кто её испытывает.

Дерево решений для первичной проверки

Не все проблемы нужно оценивать одним мерилom. Используйте несколько развилок.

Если проблема возникает часто, но клиент ничего не делает, не тратит ресурсов и не меняет поведения, проверьте, действительно ли она для него значима. Возможно, это раздражение, а не платёжная проблема.

Если проблема возникает редко, но связана со сроком, риском или крупной потерей, не отбрасывайте её из-за низкой частоты. Ищите, как клиент выбирает решение в момент срочности и кто принимает это решение.

Если клиент уже пользуется платной услугой, но регулярно жалуется на результат, это сильный сигнал для изучения. Однако выясните, что именно он готов менять: поставщика, процесс, срок, формат или только отдельную функцию.

Если альтернативой является ручная работа сотрудников, посчитайте не только зарплату. Учитывайте задержки, ошибки, контроль и зависимость от одного человека. Но не объявляйте всю ручную работу бессмысленной: иногда она дешевле и гибче автоматизации.

Если клиент говорит, что «такого решения нет», попросите описать, как он справляется сейчас. «Никак» может означать отсутствие проблемы, терпимость к потерям или невозможность найти подходящий способ.

Если вы не можете назвать конкретного носителя проблемы и добраться до него, не переходите к разработке. Сначала проверьте доступ или выберите более наблюдаемую ситуацию.

Если вам приходится долго объяснять клиенту, почему

проблема у него есть, остановитесь. Сильная проблема может быть неочевидной, но у клиента обычно есть собственное описание последствий. Ваша задача — уточнить его, а не внушить.

Если после разговора человек не готов поделиться примером, показать текущий процесс, предоставить обезличенные данные, познакомить с ответственным сотрудником или выделить время на следующий шаг, интерес, вероятно, пока остаётся декларативным.

Карта платёжной проблемы

Теперь соберите наблюдения в одну карту. Она не заменяет бизнес-план и не требует придумывать название продукта. Её задача — удержать внимание на ситуации клиента.

Кто сталкивается с ситуацией. Не «все владельцы бизнеса», а конкретная роль или тип организации.

Как возникает проблема. Триггер, контекст и событие, которому предшествует трудность.

Как часто. Ежедневно, еженедельно, ежемесячно, сезонно или редко, но при высокой цене ошибки.

Насколько срочно. Можно ли отложить решение на неделю, нужно ли успеть к определённой дате или действовать требуется в тот же день.

Что стоит бездействие. Деньги, время, упущенная выручка, риск, необходимость переделки или потеря доверия.

Что используется сейчас. Поставщик, сотрудник, таблица, телефон, чат, самостоятельная работа или отказ от решения.

Почему текущая альтернатива не устраивает. Не общая оценка, а конкретный недостаток: она слишком долго работает, непредсказуема, дорога, сложна для контроля, часто приводит к ошибкам или недоступна в нужный момент.

Какой есть платёжный сигнал. Уже оплаченная услуга, сверхурочные, повторная покупка, потерянная заявка, штраф, возврат или срочная переплата.

Какой минимальный тест возможен. Не полноценный запуск, а наблюдаемое действие: разбор нескольких последних случаев, ручное выполнение части процесса, проверка данных или предложение ограниченного эксперимента.

Кто, вероятно, выделяет деньги. Ответ может быть предварительным. Пользователь и плательщик иногда совпадают, а иногда нет. Точное различие будет следующим шагом, но оставлять это поле пустым опасно: иначе ценность проблемы может не соединиться с реальным решением о покупке.

Для ранжирования нескольких проблем используйте матрицу. Оценка от нуля до трёх нужна не для математической точности, а чтобы не выбирать идею только по эмоциональной привлекательности.

Частота: 0 — ситуация возникает случайно и не повторяется; 1 — случается несколько раз в год; 2 — возникает ежемесячно или по сезону; 3 — появляется еженедельно или чаще.

Срочность: 0 — решение можно отложить без последствий; 1 — желательно решить, но конкретных сроков нет; 2

— есть заметный срок или ущерб постепенно накапливается; 3 — нужно действовать сразу или до жёсткого дедлайна.

Цена ошибки: 0 — почти одно раздражение; 1 — небольшая потеря времени или денег; 2 — заметные расходы, простой или переделка; 3 — крупная потеря, серьёзный риск или срыв обязательства.

Доступность наблюдения: 0 — прямого доступа к клиентам нет; 1 — есть только общие отзывы или косвенные данные; 2 — можно найти несколько релевантных контактов; 3 — есть прямой доступ к реальным случаям и ответственным лицам.

Высокая сумма баллов не означает, что бизнес уже найден. Низкая оценка доступности говорит не о слабом спросе, а о сложности проверки. Высокая частота при нулевой цене ошибки предупреждает: люди могут активно жаловаться, но не считать проблему достойной оплаты.

Короткая рабочая проверка

Возьмите три идеи, которые сейчас кажутся наиболее привлекательными. Запретите себе описывать их названиями решений. Не пишите «курс», «приложение», «студия», «сервис» или «магазин». Каждую идею сформулируйте через ситуацию:

«Когда происходит..., конкретная роль теряет..., потому что сейчас использует...».

Например:

«Когда небольшая компания получает несколько заявок

одновременно, ответ на часть обращений задерживается, из-за чего теряются заказы. Сейчас запросы распределяют вручную между телефоном, таблицей и общим чатом».

Затем найдите для каждой формулировки хотя бы два независимых источника: разговор и отзыв, заявку и собственный журнал, обращение в поддержку и наблюдение за рабочим процессом. Если подтверждение существует только в ваших рассуждениях, не повышайте идею до статуса проблемы.

Критерий перехода от догадки к проверке

Догадка становится достойной проверки, когда в ней одновременно присутствуют пять элементов.

Назван конкретный носитель проблемы: роль, тип клиента или организация.

Описан недавний эпизод, а не абстрактное недовольство.

Зафиксированы частота, срочность и последствия бездействия.

Понятна текущая альтернатива и причина, по которой она уже не устраивает.

Существует следующий наблюдаемый шаг, не требующий строительства полноценного продукта.

Наблюдаемым шагом считается не обещание «подумаю» и не высокая оценка вашей идеи. Это действие, требующее от потенциального клиента некоторого усилия: предоставить обезличенные данные, разобрать несколько случаев, показать текущий процесс, познакомить с ответственным лицом,

выделить время на ручной тест или согласовать ограниченный платный эксперимент. На раннем этапе достаточно одного такого обязательства, но оно должно быть связано с реальной проблемой.

Для повторяющейся ситуации проведите несколько разборов с людьми из одной группы, а не собирайте случайные мнения у всех знакомых. Для редкой и дорогой проблемы ищите документированные случаи, сроки, расходы и решения, принятые в момент риска. Универсального количества разговоров нет: важнее повторяемость механизма проблемы, а не число одинаковых ответов.

Перед переходом к следующей главе заполните итоговую карту. Она не требует придумывать продукт. Если какая-то ячейка остаётся пустой, это не провал, а указание на то, что именно нужно наблюдать дальше.

Ситуация. Зафиксируйте, что происходит до возникновения проблемы. Красный флаг — формулировка только через желание владельца. Следующий шаг — найти последний реальный эпизод.

Носитель. Назовите конкретную роль, тип клиента или организацию. Красный флаг — фраза «это нужно всем». Следующий шаг — сузить группу и контекст.

Частота. Укажите, как часто ситуация повторяется. Красный флаг — отсутствие примеров за заметный период. Следующий шаг — проверить, не является ли случай единичным.

Срочность. Зафиксируйте срок, дедлайн или момент, когда ущерб начинает расти. Красный флаг — клиент легко откладывает решение. Следующий шаг — найти последствия задержки.

Цена бездействия. Опишите деньги, время, риск, переделку или упущенную выручку. Красный флаг — только слова «неудобно» и «хочется лучше». Следующий шаг — восстановить фактические потери.

Текущая альтернатива. Укажите, что клиент делает сейчас. Красный флаг — ощущение, будто клиент ничего не делает. Следующий шаг — искать ручной, бесплатный или отложенный способ.

Платёжный сигнал. Зафиксируйте, за что уже платят или чем жертвуют. Красный флаг — только положительная реакция на идею. Следующий шаг — запросить факт действия или расхода.

Доступ к клиенту. Опишите, где и как можно наблюдать новые случаи. Красный флаг — отсутствие законного канала контакта. Следующий шаг — найти партнёра, сообщество или другую подходящую группу.

Минимальный тест. Определите, что клиент готов сделать на следующем шаге. Красный флаг — необходимость сразу разрабатывать продукт. Следующий шаг — сформулировать ручную проверку.

Если после заполнения остаётся только фраза «мне самому это нравится», идея ещё не прошла первый фильтр. Это

не повод её уничтожать. Её нужно вернуть в режим наблюдения и найти факты, которые подтвердят или опровергнут предположение.

Хорошая первая проблема не обязана быть красивой. Она может выглядеть как пропущенный звонок, повторная свертка, неясная инструкция, ожидание мастера, возврат товара, сорванный срок или работа, которую все считают обычной частью процесса. Именно такие незаметные потери часто оказываются устойчивее громких идей.

Бизнес начинается не с уверенности владельца в своём решении, а с конкретной ситуации, которую другой человек уже пытается исправить. Когда названы частота, срочность, цена бездействия, текущая альтернатива и доступный следующий шаг, идея перестаёт быть фантазией и становится проверяемой гипотезой. Но даже самая точная карта проблемы ещё не отвечает на вопрос, кто принимает решение о покупке и из какого бюджета оно оплачивается.

Кто именно достаёт кошелёк

Мы уже отделили бизнес-идею от проблемы, за решение которой клиент готов платить. Следующий вопрос кажется простым, но именно на нём рассыпаются многие первые продажи: кто именно способен превратить эту проблему в оплату? Пользоваться продуктом может один человек, искать решение — второй, а согласовывать бюджет — третий.

В небольшой компании один и тот же счёт может пройти через три кресла. В первом сидит сотрудник, которому нужен результат. Во втором — офис-менеджер или руководитель направления, который ищет поставщика. В третьем — владелец или бухгалтер, через которого проходит оплата. Если обращаться только к человеку из первого кресла, можно собрать десятки доброжелательных отзывов и не получить ни одного платежа.

Пять удобных заблуждений

Заблуждение первое: клиент — это тот, кто пользуется продуктом.

Пользователь действительно лучше всех ощущает неудобство. Он знает, что именно не работает, сколько времени отнимает задача и каким должен быть удобный результат. Но у него может не оказаться ни бюджета, ни права выбирать поставщика.

Сотрудник офиса пользуется доставкой обедов, но опла-

чивает её владелец компании. Ребёнок посещает образовательный курс, но деньги перечисляет родитель. Рабочий на производстве пользуется защитным оборудованием, а закупку оформляет специалист по снабжению. Пользователь нужен, чтобы понять задачу, но не всегда способен закрыть сделку.

Заблуждение второе: сегмент можно описать возрастом, полом и доходом.

Портрет «женщина от 30 до 45 лет со средним доходом» не объясняет, почему она купит именно сейчас. Две женщины одного возраста могут находиться в совершенно разных обстоятельствах: одна только переехала и срочно ищет клининг, другая много лет пользуется привычным исполнителем. У них разные сроки, страхи, критерии выбора и вероятность оплаты.

Демография иногда помогает найти аудиторию для первого контакта, но не заменяет ситуацию покупки. Для бизнеса полезнее формулировка «родители школьников, которым нужно организовать присмотр в первые две недели летних каникул», чем «семьи с детьми». Вторая группа слишком велика, чтобы по ней понять поведение клиентов.

Заблуждение третье: если человек говорит, что ему интересно, спрос уже подтверждён.

Интерес ничего не стоит, пока за ним не следует действие. Человек может похвалить идею, попросить прислать презентацию, пообещать обсудить её с коллегами — и исчезнуть.

Это не обязательно обман. Вежливое одобрение часто означает лишь то, что собеседнику неудобно сразу отказать.

Настоящие сигналы спроса выглядят иначе. Человек описывает недавний похожий случай, называет текущие расходы, знакомит с принимающим решение, сообщает срок, просит расчёт или счёт, соглашается на тест. Чем ближе следующий шаг к деньгам, тем ценнее сигнал.

Заблуждение четвёртое: решение всегда принимает руководитель.

Руководитель действительно может утвердить бюджет, но критерии выбора нередко задаёт другой человек. Бухгалтер проверяет документы и способ оплаты. Инженер оценивает совместимость. Администратор знает, кто будет пользоваться услугой каждый день. Если проигнорировать влияние этих ролей, предложение может не дойти до владельца или не пройти внутреннюю проверку.

Решение принимает не только тот, кто ставит подпись. На него влияет и тот, кто формулирует требования, сравнивает варианты, предупреждает о рисках или способен затормозить внедрение.

Заблуждение пятое: чем шире обращение, тем больше шансов найти покупателя.

Обращение ко всем увеличивает не продажи, а количество разнородных вопросов. Одна часть аудитории хочет низкую цену, другая — скорость, третья — документы, четвёртая — индивидуальную настройку. Предприниматель на-

чинает собирать универсальный продукт и универсальное сообщение, в котором никто не узнаёт свою конкретную ситуацию.

Первый сегмент нужен не для того, чтобы навсегда отрезать остальных. Он нужен, чтобы найти повторяющийся путь к покупке, отточить предложение и получить первые доказательства спроса.

Три роли вокруг одной покупки

Для анализа начните с трёх основных ролей.

Пользователь — тот, кто сталкивается с проблемой и получает результат от решения. Его опыт помогает понять, что именно должен делать продукт и что будет считаться улучшением. Пользователь хочет выяснить, решит ли продукт его ежедневную задачу и станет ли жизнь или работа удобнее. Надёжным сигналом будет не похвала, а конкретное действие: он уже пробовал какое-то решение, тратил на него собственные ресурсы и способен описать недостаток.

Покупатель — тот, кто распоряжается деньгами и может одобрить оплату. Это может быть человек, организация или отдельное подразделение с доступом к бюджету. Покупатель оценивает, оправдает ли результат расходы и не создаст ли новых рисков. Сильный сигнал от него — названные бюджет и срок, объяснённый порядок согласования, просьба о расчёте или счёте.

Влияющий на выбор — тот, кто меняет критерии решения. Он может рекомендовать поставщика, требовать опре-

делённые документы, оценивать качество, предупреждать о рисках или блокировать вариант. Его участие подтверждается тогда, когда он формулирует обязательные требования, сравнивает предложения или подключается к проверке.

Есть и инициатор — тот, кто начинает поиск. Эта роль может совпадать с любой из трёх. Например, офис-менеджер пользуется результатом не так, как сотрудники, но именно он замечает проблему, запрашивает предложения и передаёт их владельцу. О его реальной роли говорят действия: он сам выходит на поставщиков, собирает данные и назначает следующий шаг.

В бытовой покупке все эти роли часто сосредоточены в одном человеке. Он сам обнаружил проблему, сам выбрал сервис и сам заплатил. Но даже тогда полезно мысленно разделить роли. Пользовательская выгода может быть эмоциональной, причина покупки — финансовой, а влияние — репутационным или социальным.

Например, услуга домашнего ремонта нужна жильцу, оплачивает её собственник, а исполнителя рекомендует сосед или управляющий домом. Если продавец обращается только к жильцу, он может услышать точное описание поломки, но не получить доступа к владельцу и бюджету.

В образовательной услуге ребёнок пользуется занятием, родитель платит, а учитель или другой родитель влияет на выбор. В корпоративном обучении сотрудники проходят программу, руководитель оплачивает её, а специалист по

персоналу оценивает методику и документы. Один и тот же продукт требует разной упаковки в зависимости от того, какое кресло занимает собеседник.

Сегмент начинается с ситуации

Рабочее определение первого сегмента можно сформулировать так: это группа людей или организаций, которые сталкиваются с одной и той же задачей в похожих обстоятельствах, принимают решение по сходному сценарию и доступны через понятный канал.

В таком определении должны быть ответы на четыре вопроса: кто сталкивается с задачей, при каких обстоятельствах она возникает, как принимается решение и где можно найти нужного человека без чрезмерных затрат.

Добавьте к этому частоту повторения. Разовая проблема может дать одну продажу, но не всегда создаёт бизнес. Повторяющаяся потребность, которая возникает у новых клиентов по похожему поводу, позволяет строить устойчивое предложение.

Сравните две формулировки.

«Небольшие офисы, которым нужны обеды».

«Офисы на 10–25 сотрудников, переехавшие в новую локацию без столовой в последние тридцать дней; офис-менеджер собирает варианты, владелец утверждает еженедельный бюджет, а сотрудники уже тратят время на поиск еды».

Вторая формулировка длиннее, зато в ней видны три роли, повод для покупки, срок, предполагаемый бюджет и ка-

нал доступа. По ней можно составить список потенциальных клиентов и проверить гипотезу.

Ситуация покупки часто сильнее демографии. Человек может не соответствовать вашему рекламному портрету, но оказаться идеальным клиентом из-за конкретного события: переезда, найма сотрудников, открытия новой точки, поломки оборудования, подготовки к сезону, смены поставщика или роста объёма заказов. Такие события повышают вероятность действия, потому что проблема перестаёт быть абстрактной.

Хороший первый сегмент прежде всего должен быть доступен. Его представителей можно перечислить или найти через два-три понятных канала. Это могут быть профессиональные чаты, местные деловые сообщества, объединения предпринимателей, рекомендации поставщиков, открытые корпоративные контакты, профильные мероприятия, группы во «ВКонтакте» или рабочие сообщества в Telegram.

Следом ищите видимый триггер. Если невозможно понять, кому проблема нужна именно сегодня, придётся долго убеждать людей в её существовании. Если же повод замечен — переезд, поломка, запуск объекта или приближение сезона, — контакт становится своевременным.

Важно, чтобы между первым разговором и оплатой было немного ступеней. Для первого сегмента лучше компания, где решение принимают один-два человека, а не организация с длинной цепочкой согласований.

Проверьте и наличие уже существующего расхода. Это не обязательно оплата конкуренту. Люди могут тратить собственные часы, пользоваться неудобным обходным решением, нанимать случайных исполнителей или терять заказы. Но цена бездействия должна быть видна.

Ещё один признак — повторяемость потребности. У клиента может быть еженедельная задача или похожая ситуация, которая возникает у новых участников сегмента каждый месяц.

Наконец, доступ к покупателю не должен требовать массовой рекламы. Если для первых десяти контактов нужен большой рекламный бюджет, сегмент пока плохо изучен или выбран слишком широко.

Спрос проверяют не комплиментами

Разговор с потенциальным клиентом нужен не для презентации продукта. Его задача — восстановить недавний эпизод, когда проблема уже возникла.

Начните с последнего похожего случая.

«Когда вы в последний раз решали такую задачу?»

«Что сделали тогда, шаг за шагом?»

«Кто участвовал в выборе?»

«Кто утвердил оплату?»

«Сколько стоило решение в деньгах, времени или потерянных возможностях?»

«Что в текущем варианте вас не устраивает?»

«Почему вы не меняли поставщика раньше?»

«Что должно произойти, чтобы вы приняли решение в течение недели?»

«Какие документы, условия или гарантии обязательны?»

«Где вы обычно ищете такие решения и кому доверяете рекомендацию?»

Последний вопрос помогает найти канал доступа. Если клиент находит поставщиков через бухгалтера, нужно изучать бухгалтерские сообщества и партнёрские рекомендации. Если решение обсуждается в чате жильцов, бесполезно начинать с массового объявления в другом месте. Канал — это не просто площадка для рекламы, а место, где возникает и обсуждается конкретная задача.

Не спрашивайте в начале: «Купили бы вы это?» Собеседник отвечает на воображаемую ситуацию и часто пытается поддержать разговор. Лучше спросить о факте оплаты. Если похожую проблему решали недавно, деньги и действия уже оставили след.

После каждого разговора разделяйте три слоя.

Факт — то, что можно проверить: человек недавно оплатил услугу, запросил три предложения, передал контактплательщика, отказался из-за отсутствия документов или назначил дату теста.

Интерпретация — ваша версия происходящего: проблема кажется острой, компания готова менять поставщика, офис-менеджер имеет влияние.

Вежливое мнение — оценка будущего без обязательства: идея хорошая, услуга пригодилась бы, коллегам должно понравиться, можно будет обсудить позже.

Записывайте эти слои отдельно. Если в одной строке оказываются фраза клиента и ваш вывод, предположение быстро превращается в «доказанный» факт.

Есть простой тест. Для каждого обещания спросите себя: «Какое действие уже произошло?» Если действия нет, спрос пока не подтверждён.

Составной кейс: как шесть разговоров сузили сегмент

Возьмём услугу регулярной доставки обедов в небольшие офисы. Первоначальная гипотеза широка: пользователи — все сотрудники маленьких компаний. Предприниматель видит знакомую проблему: люди тратят время на поиск еды, пропускают обед или заказывают разрозненные блюда. Кажется, что достаточно показать удобство и обратиться к сотрудникам.

Первые разговоры дают другой рисунок.

В первом офисе инициатором оказывается администратор. Он подтверждает, что сотрудники иногда жалуются на долгую доставку и отсутствие нормальной еды поблизости. Однако в последний раз компания ничего не покупала: каждый заказывал самостоятельно, а часть сотрудников приносила еду из дома. Общего бюджета на обеды нет, срока принятия решения тоже. Интерес к услуге существует, но пока

остаётся лишь идеей улучшения.

Во втором случае разговор проходит с владельцем небольшой компании. Он признаёт, что организованные обеды были бы удобны, но не считает эту проблему приоритетной. Последний похожий случай решали разовыми заказами в дни совещаний. Владелец готов посмотреть условия, однако не называет ни сумму, ни дату, ни человека, который будет заниматься заказами. Передача презентации становится следующим действием только со стороны продавца, а не покупателя.

Третий разговор проходит с сотрудниками. Они подробно описывают, какие блюда им нравятся и почему текущая доставка неудобна. При этом большинство оплачивает обеды самостоятельно и не обращалось к руководству с коллективной просьбой. Пользователи дают полезные сведения о продукте, но не подтверждают наличие корпоративного бюджета.

Четвёртый офис недавно переехал из центра в промышленную зону. Рядом нет столовой, ближайшее кафе не принимает большие заказы, а курьеры приезжают с задержками. Администратор уже собрал предложения трёх поставщиков: через несколько дней должна была начаться первая рабочая неделя на новом месте. Владелец согласился на пробный период, если будет единый счёт и понятный лимит. Здесь появились дата, бюджет, инициатор и конкретный повод.

В пятой компании разговор проходит с бухгалтером. До-

ставка обедов там уже была, но сервис пришлось сменить не из-за вкуса, а из-за постоянных проблем с закрывающими документами и разрозненными платежами. Для бухгалтера критичны безналичная оплата, единый комплект документов и предсказуемый порядок сверки. Он не пользуется обедом как конечный потребитель, но способен исключить поставщика из списка допустимых.

В шестой компании сотрудники работают посменно. Там уже есть ежемесячные расходы на питание, но текущий поставщик несколько раз нарушал время доставки. Руководитель готов рассмотреть замену после следующего сбоя, администратор может собрать фактическое количество заказов, а сотрудники регулярно пользуются услугой. Потребность повторяется, бюджет существует, а повод для смены поставщика связан с измеримым нарушением.

Если разложить наблюдения по трём слоям, факты окажутся довольно простыми. В первом офисе нет бюджета, даты и общего заказа. Владелец из второй компании заказывает еду только на отдельные мероприятия и не назначил следующий шаг. Сотрудники из третьего офиса платят сами и не сформулировали коллективный запрос. В четвёртом офисе есть срок, собраны предложения и получено согласие на тест. Бухгалтер из пятой компании столкнулся с проблемами в документах у прежнего поставщика. В шестой компании есть регулярные расходы и повторяющиеся сбои.

Интерпретации уже требуют осторожности. Проблема

первого офиса знакома, но пока не острая. Во второй компании бюджет может появиться позже. Пользователи из третьего офиса, вероятно, оценят удобство. В четвёртом офисе вероятность покупки высока. Бухгалтер из пятой компании влияет на допуск поставщика. В шестой компании готовность к смене поставщика выше средней.

А вот фразы «услуга была бы полезной», «владелец готов посмотреть условия», «сотрудникам хотелось бы большего выбора», «новый формат должен понравиться команде», «другим компаниям тоже нужны такие условия» и «новый сервис точно решит все задержки» остаются вежливыми мнениями, пока за ними не последует действие.

Такое разложение показывает разницу между «людям нравится» и «компания покупает». Первые три разговора дают сведения о пользовательской выгоде, но почти ничего не говорят о сделке. Последние три раскрывают условия оплаты, барьеры и конкретные поводы для перехода.

После шести разговоров исходная формулировка «сотрудники небольших офисов» становится бесполезной. Она смешивает пользователей, плательщиков и разные уровни срочности. Рабочая гипотеза сужается: это небольшие офисы, которые недавно переехали или столкнулись с повторяющимися сбоями в питании, имеют инициатора внутри компании, доступного владельца или руководителя и уже несут регулярные расходы на решение задачи.

Это ещё не доказательство, что все такие офисы купят. Но

теперь есть более точное направление для следующих разговоров. Можно проверить, сколько подобных компаний доступно в конкретном городе, кто чаще инициирует смену, какой лимит расходов встречается и сколько времени занимает запуск.

Карта первого сегмента

Заполняйте карту не общими словами, а наблюдаемыми деталями.

Ситуация. Какое событие или условие запускает поиск? Это может быть переезд, сбой, рост нагрузки, приближение сезона или появление нового требования.

Пользователь. Кто непосредственно живёт с проблемой? Что он делает сейчас? Чем недоволен?

Задача. Какой результат должен появиться после покупки? Экономия времени, снижение риска, соблюдение срока, отсутствие ручной работы или предсказуемое качество.

Покупатель. Кто распоряжается деньгами? Что он считает оправданными расходами? Какой бюджет уже используется?

Влияющий на выбор. Кто может сказать, что решение не подходит? Какие требования он предъявит?

Страх. Чего опасается каждая роль? Покупатель может бояться бесполезной траты денег, пользователь — неудобства, влияющий на выбор — ошибок, претензий или лишней работы.

Повод купить. Почему решение может быть принято именно в ближайшую неделю, а не когда-нибудь потом?

Канал. Где можно встретить инициатора и как получить доступ к покупателю? Это может быть прямой корпоративный контакт, рекомендация, профильное сообщество, деловое мероприятие или партнёрский канал.

Частота. Как часто возникает потребность у одного клиента или у новых клиентов такого типа?

Следующий шаг. Что должно произойти после разговора: передача расчёта, знакомство с плательщиком, тест, замер, просмотр документов или назначение даты?

Если на половину пунктов приходится отвечать словами «наверное» или «обычно», сегмент ещё не описан. Не нужно сразу строить сложную систему аналитики. Достаточно провести пять-семь разговоров с людьми в разных ролях и зафиксировать их действия.

Ошибки, которые искажают результат

Первая ошибка — разговаривать только с пользователями. Они помогут улучшить продукт, но могут не знать бюджета, порядка согласования и страхов плательщика. После двух разговоров с пользователями найдите человека, который реально платит.

Вторая ошибка — начинать с презентации. Длинное описание услуги заставляет собеседника оценивать вашу идею, а не вспоминать собственный опыт. Сначала восстановите последний случай, затем покажите только ту часть предложения, которая отвечает на обнаруженную проблему.

Третья ошибка — записывать вывод вместо события.

Фраза «клиенту нужна скорость» слабее, чем запись «клиент за последние два месяца дважды переплачивал за срочную доставку и просил привезти заказ до следующего утра».

Четвёртая ошибка — принимать должность за влияние. Владелец может подписать счёт, но не разбираться в технических деталях. Бухгалтер может не выбирать поставщика, но остановить оплату. Проверяйте не название должности, а участие человека в предыдущей покупке.

Пятая ошибка — считать канал доступным только потому, что там много людей. Большое сообщество не означает доступ к покупателю. Сегмент доступен, если без массового бюджета можно найти инициатора, получить от него вводные данные и попросить представить вас плательщику.

Шестая ошибка — обещать всем индивидуальный продукт. После первых разговоров предприниматель видит множество разных требований и пытается удовлетворить каждое. Лучше выбрать повторяющийся сценарий и ясно обозначить границы: кому решение подходит, при каком условии запускается, какие документы и сроки обеспечиваются.

Портрет первого клиента

Первый клиент — не абстрактный мужчина или женщина нужного возраста. Это человек или организация в тот момент, когда проблема стала дороже бездействия.

Для составного кейса портрет может выглядеть так.

Небольшая компания на 10–25 сотрудников, которая за последние тридцать дней переехала в место без удобного пи-

тания или несколько раз столкнулась с нарушениями доставки. Пользователи — сотрудники офиса. Инициатор — офис-менеджер или администратор, который собирает варианты и отвечает за организацию. Покупатель — владелец или руководитель с правом утвердить еженедельный лимит. На выбор влияют бухгалтер, проверяющий оплату и документы, и сами сотрудники, оценивающие фактическое качество.

Задача клиента — организовать предсказуемое питание без десятков личных заказов и постоянных жалоб. Владелец боится оплачивать услугу, которой команда не будет пользоваться, и получить новый административный хаос. Инициатор опасается выбрать поставщика, который сорвёт сроки и оставит проблему на нём. Поводом купить становится первая рабочая неделя после переезда или повторный сбой у текущего поставщика. Доступ к компании можно получить через рекомендацию в деловом чате, контакт с управляющим площадки, локальное сообщество предпринимателей или прямое обращение к администратору с просьбой представить условия владельцу. Частота покупки — еженедельные заказы или ежемесячный договор. Первый шаг — короткий тест с заранее оговорённым числом пользователей, единым счётом и датой оценки результата.

Такой портрет позволяет действовать сразу. Можно составить список компаний после недавнего переезда, найти инициаторов, расспросить их о последнем похожем случае, попросить контакт плательщика и проверить документы до

запуска. Не понадобится обращаться ко всем сотрудникам всех офисов.

У первого сегмента должны быть не только задача и удобный канал, но и подтверждённый маршрут к деньгам. Если пользователь не знает, кто платит, покупатель не называет срок, а специалист, влияющий на выбор, не допускает решение без обязательных условий, продажа ещё не готова. Если все три роли связаны конкретным событием, уже существующим расходом и ближайшим шагом, у гипотезы появляется опора.

Теперь можно переходить от описания конкретного покупателя к проверке рынка, на котором он находится: сколько существует таких ситуаций, как часто они возникают, какие альтернативы уже занимают бюджет и насколько легко конкуренты достигают той же аудитории. Это и есть работа с рынком без самообмана.

Рынок без самообмана

На слайде отраслевого отчёта стоит крупная цифра: рынок измеряется миллиардами рублей. Под ней — десятки миллионов потенциальных покупателей, растущий спрос и привлекательная динамика. Но начинающий предприниматель открывает Яндекс Карты, вводит запрос по своему городу и обнаруживает совсем другую картину: одни компании временно не принимают заказы, другие дублируют друг друга, у третьих давно не было свежих отзывов, а часть работает только в соседних районах. За час большой рынок сжимается до узкого участка с дорогим входом, коротким сезоном и двумя каналами обращений.

Мы уже отделили проблему, за которую платят, от продукта, который просто нравится владельцу. Определили, кто платит, в какой ситуации принимает решение и что может остановить покупку. Теперь нужно понять, есть ли у этой ситуации доступный участок для входа: где находятся такие люди, чем они пользуются сейчас и почему могут выбрать новое предложение.

Большая цифра и маленький вход

Рыночный отчёт отвечает на вопрос «сколько денег проходит через отрасль», но почти никогда не показывает, сколько первых клиентов способен получить новый предприниматель в конкретном городе в ближайшие тридцать

дней. Это разные величины.

У рынка есть несколько уровней.

Отраслевой рынок включает всех, кто хотя бы иногда покупает соответствующий продукт или услугу. В него могут входить крупные компании, государственные организации, федеральные сети и клиенты из регионов, куда вы не сможете доставлять товар или выезжать.

Обслуживаемый рынок состоит из клиентов с нужной задачей, которым вы технически можете помочь. Например, мастер по ремонту оборудования работает не со всеми владельцами техники, а только с определёнными моделями, в пределах допустимого расстояния и при наличии необходимых запчастей.

Доступный сегмент — это часть обслуживаемого рынка, до которой вы можете добраться своими каналами, бюджетом, компетенциями и сроками. У него есть конкретная география, язык запроса, повод купить и определённый уровень доверия к новому поставщику.

Стартовый участок ещё уже. Это ситуации, в которых вы способны получить первые обращения без крупной рекламной кампании, сложной инфраструктуры и команды продаж.

Для начальной оценки используйте не обещание «рынок на миллиард», а простую конструкцию:

доступный спрос за период = число подходящих ситуаций × доля ситуаций, до которых вы можете достучаться × доля ситуаций, которые вы можете обслужить.

Точные значения на старте неизвестны. Их не нужно маскировать красивыми процентами. Составьте три сценария: осторожный, рабочий и благоприятный.

Если вы продаёте настройку учёта для малого бизнеса, считайте не всех предпринимателей в России, а компании в выбранных городах, у которых приближается срок сдачи отчётности, нет штатного бухгалтера и есть канал, через который вы можете до них добраться. Если вы оказываете срочную услугу, считайте не население района, а количество ситуаций с нужной поломкой, которые возникают в зоне выезда и требуют решения в течение суток.

Если в расчёте фигурирует вся страна, хотя реально вы можете обслуживать только один город, это сигнал самообмана: размер отрасли подменил размер доступного сегмента. Перепишите оценку через четыре ограничения — территорию, тип клиента, повод покупки и канал привлечения. Если хотя бы один параметр не указан, перед вами не прогноз, а впечатление.

Публичные отчёты полезны как карта направлений, но не как доказательство будущих продаж. В них могут учитываться оптовые сделки, государственные закупки, крупные сети, повторные покупки существующих клиентов и услуги, для которых требуются лицензия, специальное оборудование или штат специалистов.

Сопоставьте отчёт с локальными источниками: поисковыми запросами в Яндекс Вордстате, карточками компаний в

Яндекс Картах и 2ГИС, объявлениями на Авито, локальными сообществами во «ВКонтакте» и Telegram, прайс-листами и открытыми формами заказа.

Не считайте количество ссылок. Считайте активные предложения, которые можно купить в вашей ситуации.

География как фильтр, а не фон

Потенциальный клиент находится не просто «в городе», а в конкретной точке, районе, деловом кластере или на определённом маршруте. Для разных моделей бизнеса география работает по-разному.

Для выездной услуги радиус определяется временем в дороге, стоимостью транспорта и допустимым сроком реакции. Мастер, который обещает приехать за два часа, не конкурирует на равных с компанией, находящейся в сорока километрах.

Для доставки важны плотность заказов, стоимость последней мили и возможность объединить несколько адресов в один маршрут. Для детского кружка значимы не только жители города, но и расстояние от дома или школы, время занятий и доступность общественного транспорта.

Для онлайн-консультаций география сужается, но не исчезает. Остаются часовой пояс, региональная специфика, доверие, необходимость личной встречи, локальные рекомендации и особенности законодательства.

Если предприниматель пишет «работаем по всей России», хотя у него нет способа стабильно получать заявки из реги-

онов, организовывать доставку, поддерживать сервис и учитывать местные цены, широкий охват превращается в замену ответа на вопрос, где будет найден первый клиент.

Начните с одного стартового контура. Для локальной услуги это могут быть несколько районов, для доставки — зона с приемлемой себестоимостью, для онлайн-сервиса — конкретная категория клиентов из двух-трёх регионов или один профессиональный сегмент.

Начните с трёх групп запросов.

Первая группа описывает проблему: «не включается стиральная машина», «не успеваю сдать отчётность», «течёт крыша после дождя».

Вторая описывает решение: «ремонт стиральной машины», «бухгалтер для ИП», «ремонт кровли».

Третья добавляет контекст покупки: «срочно», «с выездом», «рядом», «цена», «для ИП на УСН», «с гарантией», «в районе такого-то метро» — если в конкретном городе так действительно формулируют запрос.

Сравнивайте не только частотность запросов, но и их состав, то есть намерение человека. Большое число общих запросов может приводить любопытствующих, студентов и тех, кто ищет инструкцию. Небольшая группа запросов с признаками срочности, бюджета и географии иногда оказывается гораздо ценнее.

Проверяйте выдачу в разное время и с разными формулировками. В понедельник утром человек может искать «бух-

галтерская отчётность срочно», а через неделю — «ведение ИП ежемесячно». Это не один и тот же спрос. В первом случае решение нужно быстро, во втором клиент выбирает регулярного подрядчика.

В условном примере с выездным ремонтом бытовой техники карта может выглядеть так. В центре — районы с высокой плотностью заказов и приемлемым временем выезда. За пределами первого контура — адреса, где дорога съедает маржу. Отдельно отмечены сервисные центры, частные мастера, объявления без понятного адреса и сообщества, где жители рекомендуют специалистов.

Если в выдаче сорок карточек, это не означает, что перед вами сорок конкурентов. Среди них могут оказаться филиалы одной компании, старые карточки, мастера за пределами зоны, объявления без ответа и предложения, которые фактически продают только диагностику.

Количество найденных компаний нельзя принимать за количество действующих продавцов. Для каждой карточки проверьте дату последнего отзыва или публикации, актуальность телефона, видимый график, географию, условия заказа и понятность цены. Дубликаты объедините. Неактивные предложения вынесите в отдельную отметку, а не смешивайте с действующими.

Три слоя конкурентной карты

Конкурентная карта нужна не для длинного списка названий. Её задача — показать, откуда клиент уже получает нуж-

ный результат и в какой точке его опыт ломается.

Первый слой — прямые конкуренты. Они решают ту же задачу для того же плательщика примерно тем же способом. Частный мастер конкурирует с мастерской, а бухгалтер на постоянном сопровождении — с другой бухгалтерской фирмой или специалистом, который предлагает такой же формат.

Второй слой — решения-заменители. Они дают клиенту другой путь к похожему результату. Для бухгалтерского сопровождения это самостоятельная работа в сервисе, наём сотрудника на неполный день, разовая консультация, помощь знакомого бухгалтера или услуга банка. Для ремонта техники — самостоятельная диагностика, покупка новой модели, ремонт у знакомого мастера или обращение в магазин по гарантии.

Третий слой — бездействие. Клиент может отложить решение, терпеть неудобство, перенести риск, отказаться от покупки или попытаться обойти проблему. Это не пустота, а реальный вариант поведения. Если его не учитывать, объём спроса окажется завышенным: каждый человек с проблемой автоматически запишется в будущие покупатели, хотя многие пока предпочитают ничего не делать.

Карту заполняйте по одним и тем же полям: локальный охват, обещание и срок, гарантия, цена и способ оплаты, доказательства результата, сезонность и повторяемость, источник обращений. Иначе одного конкурента вы оцените по

красивому сайту, второго — по цене в объявлении, третьего — по отзывам, и сравнение потеряет смысл.

В условном примере карта может включать такие объекты.

Частный мастер с выездом — прямой конкурент. Он работает в указанных районах, а выезд может быть бесплатным или платным. Обычно обещает приезд в день обращения и ремонт после диагностики. Срок гарантии и исключения нужно уточнить. В цене могут быть отдельно указаны диагностика и диапазон ремонта; оплата принимается наличными, переводом или через СБП. Доказательствами служат отзывы, фотографии работ и ответы на отзывы. Повторная покупка редкая, но возможны рекомендации; сезонность нужно проверить. Основные источники обращений — карты, объявления и районные сообщества.

Сервисный центр — тоже прямой конкурент. Он может работать со всем городом, принимать технику в своей точке или организовывать курьерскую доставку. Обычно называет срок диагностики и ремонта в днях. Гарантия на работу и детали должна быть описана письменно. Цена может быть указана в прайсе или рассчитана после осмотра; возможна оплата картой, через СБП или в рассрочку. Доказательствами служат сайт, отзывы, статус авторизованного сервиса и документы. Повторяемость зависит от марки и типа техники. Клиенты приходят из поиска, карт, рекомендаций и партнёрств.

Самостоятельная диагностика и ремонт — заменитель. Он не зависит от района: клиент ищет инструкцию, видео или совет в сообществе. Обещание обычно простое — сэкономить деньги и решить проблему без ожидания. Гарантии, как правило, нет. Покупатель платит только за материалы и инструменты, но добавляет к цене своё время и риск ошибки. Доказательствами становятся инструкции, видео и советы участников сообществ. Такой сценарий возникает при каждой поломке, но покупка услуги при этом не происходит. Источники — поиск, форумы и районные чаты.

Покупка другой техники — ещё один заменитель. География определяется зоной доставки продавца. Обещание — быстро вернуть работоспособность, заменив неисправную технику. Гарантию даёт продавец или производитель. Покупатель оплачивает всю стоимость новой или бывшей в употреблении модели, иногда используя кредит или рассрочку. Доказательствами служат отзывы о продавце, документы и гарантийный талон. Покупка редкая, но становится привлекательной, если ремонт слишком дорог. Клиенты приходят из магазинов, объявлений и рекомендаций.

Откладывание решения — форма бездействия. География здесь не важна: клиент продолжает пользоваться неисправной техникой или ждёт, пока проблема исчезнет сама. Сейчас он ничего не платит, но рискует столкнуться с будущими расходами и потерей времени. Доказательствами становятся личный опыт и советы знакомых. Такой сценарий

часто меняется после ухудшения поломки или перед переездом. Отдельного канала обращений у бездействия нет: оно проявляется в отложенных заявках.

Это пример структуры, а не готовые рыночные данные. В рабочей карте указывайте конкретные названия, ссылки, дату проверки и факты. Если гарантия не описана, пишите «не обнаружена», а не «гарантии нет». Если цена начинается со слов «от», фиксируйте это отдельно: стартовая цена не равна итоговой.

Соберите минимум десять прямых предложений, несколько заметных заменителей и отдельный список причин бездействия. Не ограничивайтесь первой строкой поисковой выдачи. Включите платные объявления, обычные карточки, предложения на площадках услуг, местные сообщества и рекомендации, которые повторяются в отзывах.

Для каждого объекта задайте один и тот же вопрос: «Что здесь получает клиент, за какой срок, на каких условиях и каким доказательствам он может верить?»

Разбор обещаний: срок, гарантия, цена

Конкурентное преимущество часто прячется не в продукте, а в точности обещания. Фраза «быстро и качественно» ничего не сообщает. Фраза «выезд в течение двух часов в пределах трёх районов, предварительная цена до начала работы, гарантия на заменённую деталь» уже поддаётся проверке.

Разложите рекламные формулировки на измеримые ча-

сти.

«Сделаем за один день» — это как минимум четыре разных обещания. Нужно понять, когда начинается отсчёт, входит ли в срок диагностика, есть ли нужная деталь и что произойдёт, если работа затянется.

«Гарантия» может относиться к работе, детали, результату или только к повторному выезду. Уточните срок, условия обращения, исключения и способ фиксации обязательства.

«Цена от...» может включать только консультацию, первый час, базовую операцию или минимальный пакет. Не сравнивайте её с полной стоимостью другого предложения.

«Оплата после результата» иногда означает, что после выполнения работы отдельно выставят счёт за материалы, доставку, комиссию площадки или срочный выезд.

«Под ключ» следует раскрыть списком действий. В бухгалтерском сопровождении это может означать подготовку отчётности, отправку, ответы на требования и консультации, а может — только заполнение форм. В ремонте кровли в услугу могут входить осмотр, закупка материалов, демонтаж, монтаж и уборка, а может — только укладка покрытия.

Цену нельзя проверять по одному объявлению или по самой привлекательной цифре. Сначала приведите предложения к сопоставимой единице результата. Для клининга это не просто «уборка», а площадь, состав работ и время. Для бухгалтерии — месяц сопровождения с конкретным набором операций. Для ремонта — тип поломки, модель, выезд,

деталь и гарантия.

Затем соберите диапазон из четырёх показателей:
минимальная публичная цена;
медианная цена по сопоставимым предложениям;
верхняя цена за расширенный или срочный вариант;

дополнительные расходы, без которых результат не будет получен.

Медиана обычно полезнее среднего значения: одно крупное предложение или редкая дорогая услуга не исказит картину так сильно. Но и медиана не заменяет проверку финальной цены.

Из десяти предложений выберите три и запросите у них расчёт по одному и тому же описанию задачи, не придумывая несуществующую проблему. Если вы действительно рассматриваете такую услугу для себя, задайте обычный вопрос как потенциальный клиент. Если нет, используйте открытые прайсы, архивы объявлений и публичные ответы, а не создавайте ложные заявки.

Если предприниматель ставит цену ниже всех, потому что сравнил только цифры «от», это сигнал самообмана. В расчёт могли не попасть время, материалы, доставка, комиссии, налоги, повторная работа и стоимость ошибки. Посчитайте полную себестоимость результата и сравните её с полной стоимостью альтернативы для клиента. Иногда предложение, которое дороже на входе, оказывается выгоднее бла-

года, гарантию, меньшему сроку и отсутствию необходимости координировать нескольких исполнителей.

Отзывы читайте как журнал сбоев, а не как среднюю оценку. В свежих и подробных отзывах ищите повторяющиеся детали:

что именно было сделано;
сколько это заняло времени;
совпала ли итоговая цена с ожиданием;
как компания отреагировала на проблему;
обращался ли клиент повторно;
что произошло после оплаты.

Положительные отзывы показывают не только удовлетворённость, но и тип результата, который поставщик уже умеет выдавать. Негативные указывают на места напряжения: задержку, навязанные работы, отсутствие ответа, расхождение в цене, слабую гарантию, неудобную оплату. Если одна и та же жалоба повторяется у нескольких компаний, это не просто недостаток конкурентов, а возможное окно для входа.

Отзывы без деталей имеют меньшую доказательную силу, чем короткий, но конкретный текст с описанием исходной задачи и результата. Большое количество оценок не означает, что компания хорошо решает именно вашу задачу. Проверяйте соответствие: кто оставил отзыв, в какой ситуации, с каким объёмом и сроком.

Высокую среднюю оценку нельзя автоматически объявлять доказательством спроса и качества. Рейтинг смешивает

разные услуги, старые отзывы и общий опыт общения с карточкой. Выберите десять свежих отзывов, отметьте тип результата и повторяющиеся претензии, а затем сравните их с обещанием на странице. Если компания обещает работу «за день», а в отзывах постоянно упоминаются задержки, перед вами разрыв между рекламой и фактическим опытом.

Открытые предложения дают ещё один слой информации. Проверяйте не только тексты, но и готовность рынка к покупке: есть ли понятная кнопка или телефон, отвечают ли на вопросы в комментариях, указана ли зона обслуживания, можно ли оплатить без сложной цепочки, объяснены ли ограничения. Скрытая сложность заказа сама по себе может указывать на незакрытую потребность.

Сезонность, повторяемость и канал

Рынок способен казаться живым в один месяц и почти исчезать в другой. Сезонность встречается не только у очевидных товаров. Отчётность создаёт пики в бухгалтерии, подготовка к учебному году — в образовательных услугах, ремонтные работы — в тёплый период, корпоративные подарки — перед праздниками, переезды — в определённые месяцы.

Проверить сезонность помогут динамика запросов в Яндекс Вордстате, даты публикации и обновления объявлений, помесечная структура отзывов, архивы цен и рекламных предложений, а также собственный журнал обращений, если работа уже началась.

Поисковый интерес не равен оплате. Рост запросов может означать, что люди сравнивают цены или ищут инструкцию. Но устойчивый повторяющийся рисунок, который подтверждается несколькими источниками, надёжнее единичного всплеска.

Сезонность не запрещает входить на рынок, но меняет конструкцию бизнеса. В сезон можно предлагать срочное решение, а в низкий период — профилактику, подготовку, обслуживание, смежную услугу или предварительное бронирование. Нельзя строить постоянные расходы так, будто пик длится весь год.

Повторяемость спроса бывает разной. Регулярная покупка означает, что клиент платит каждый месяц или квартал. При событийной повторяемости проблема возникает не по расписанию, но у одного клиента снова появляется похожая задача. При реферальной повторяемости клиент покупает один раз, зато приводит других. Нулевая повторяемость означает, что после сделки клиент почти никогда не возвращается.

Последний вариант тоже может быть прибыльным, но тогда особенно строго нужно считать стоимость привлечения. Если покупка разовая, а контакт дорогой, бизнес будет зависеть от рекомендаций, партнёрств, органического поиска или повторных обращений по другим поводам.

Зафиксируйте источник каждого обращения в первые двадцать-тридцать контактов: поиск, карты, объявление, ре-

комендация, партнёр, районное сообщество или повторный клиент. Записывайте не только факт продажи, но и причину отказа. Через несколько недель станет видно, действительно ли канал создаёт спрос или вы наблюдаете случайное совпадение.

Если почти все обращения приходят из одного места, а альтернативных способов получить клиента нет, это риск для всей экономики бизнеса. Она начинает зависеть от правил, цены размещения и видимости одного канала. Сначала подтвердите, что предложение вообще вызывает интерес, а затем проверьте второй независимый маршрут: например, связку карт и рекомендаций, объявлений и партнёрств, тематического сообщества и прямых обращений. Не нужно одновременно запускать пять каналов. Достаточно доказать, что бизнес не перестаёт получать контакты после изменения одного источника.

Канал считается независимым не потому, что у вас пять аккаунтов. Если все они ведут на одну площадку и зависят от её алгоритма, это один риск. Более устойчивое сочетание включает разные способы обнаружения и разные причины доверия: поиск по проблеме, рекомендацию партнёра, повторное обращение и локальное присутствие.

Насыщение или незакрытая потребность

Одинаково ошибочно говорить «конкурентов нет — значит, рынок свободен» и «конкурентов много — значит, вход невозможен». Количество предложений без контекста ниче-

го не решает.

Отсутствие конкурентов может объясняться несколькими причинами. Спрос слишком мал или возникает редко. Клиенты используют другое описание проблемы и не ищут ваше решение напрямую. Услуга плохо сходится по экономике: требует много времени, дорогой доставки, несёт высокий риск или приносит низкий чек. Существуют правовые, технические или квалификационные барьеры. Наконец, рынок может быть закрыт рекомендациями и локальными связями, поэтому публичная выдача выглядит пустой.

Большое количество конкурентов тоже имеет разные значения. Иногда это зрелый рынок с устойчивым спросом. Иногда — десятки одинаковых объявлений, которые почти не отличаются и борются скидками. Бывает и так, что продавцов много, но они не обслуживают конкретную ситуацию: не работают вечером, не выезжают в нужный район, не называют итоговую цену, не дают понятную гарантию или отвечают слишком долго.

Ищите не пустое место, а повторяющийся разрыв между ожиданием и фактическим предложением.

О перенасыщении могут говорить такие признаки: все компании используют одни и те же обещания без измеримых различий; на сопоставимый запрос клиент получает много одинаковых предложений; цены сбиваются скидками, но состав работ не объясняется; у сильных игроков есть свежие подробные отзывы без повторяющихся серьёзных жа-

лоб; срок ответа короткий, зона обслуживания широкая, условия покупки понятны; клиентам легко сравнивать предложения, и они редко жалуются на отсутствие нужной опции.

При таком сочетании вход через «сделаем то же самое, но чуть дешевле» опасен. Нужно либо сузить ситуацию, либо изменить формат результата, либо выбрать другой сегмент. Например, не «бухгалтерия для всех ИП», а сопровождение конкретного типа предпринимателей в период перехода на другой режим налогообложения — если вы действительно можете подтвердить компетенцию и требования к услуге.

О незакрытой потребности могут говорить повторяющиеся жалобы в отзывах нескольких компаний, вопросы клиентов о функции, которой нет ни у одного заметного предложения, долгое ожидание ответа, регулярное расхождение между публичной и итоговой ценой, нарушения обещанного срока, необходимость собирать результат из нескольких исполнителей. Ещё один признак — группа людей с конкретной задачей, к которой стандартные предложения обращены как к «всем».

Каждый такой сигнал требует отдельной проверки. Жалоба «дорого» не всегда означает, что нужен дешёвый продукт. Она может указывать на непрозрачную цену, отсутствие промежуточного тарифа или несоответствие объёма работ. Жалоба «долго» может говорить не о нехватке исполнителей, а о сложной подготовке, которую никто не объясняет заранее.

Дерево решений помогает не перепутать насыщение с незакрытым спросом.

Когда прямых конкурентов много, их обещания похожи, отзывы свежие и преимущественно положительные, цены близки, а условия покупки понятны, рынок, вероятно, достаточно обслужен. Ищите узкую ситуацию с другим сроком, уровнем сервиса или способом оплаты. Если такого различия нет, не начинайте с копирования.

Если конкурентов много, но в отзывах регулярно встречаются задержки, непрозрачная цена или отсутствие связи, спрос может быть незакрыт качеством процесса. Проверьте, готов ли клиент платить за устранение именно этого сбоя.

Если конкурентов мало и запросов мало, не объявляйте рынок свободным. Проверьте заменители, рекомендации и локальные сообщества. Возможно, люди не ищут услугу, потому что привыкли решать вопрос самостоятельно или не знают, как его назвать.

Если конкурентов мало, но проблема дорогая, срочная и регулярно обсуждается в сообществах, публичная выдача может не отражать скрытый спрос. Изучите каналы рекомендаций и предложите конкретный способ перехода от привычного заменителя к вашей услуге.

Если большая часть обращений возникает только в один сезон, тестируйте не годовую прибыль на пике, а способность пережить низкий период. Не расширяйте штат и аренду, пока не проверили повторяемость спроса.

Если цена конкурентов ниже вашей предполагаемой себестоимости, сначала выясните состав предложения. Возможно, вы сравниваете разные результаты. Если состав одинаков, проблема может быть не в маркетинге, а в выбранной модели.

Если канал привлекает обращения, но стоимость контакта растёт и альтернатив нет, нельзя масштабировать рекламу только потому, что первые заявки пришли. Сначала проверьте второй источник и долю обращений, которые превращаются в оплаченный результат.

Проверка карты за один рабочий блок

Сделайте это упражнение, не пытаясь сразу написать бизнес-план. Вам понадобятся таблица, поисковик, карты, площадки объявлений и журнал заметок.

Сначала сформулируйте узкий объект исследования в одном предложении: «Решение для такой-то ситуации, для такого-то плательщика, в такой-то зоне, с таким-то поводом купить». Формулировка «рынок ремонта» слишком широка. «Срочный ремонт стиральных машин в трёх районах города для владельцев квартир, которым нужна работоспособность в течение суток» уже позволяет искать конкретные предложения.

Затем соберите запросы трёх типов: проблема, решение и контекст покупки. Для каждого типа сделайте несколько вариантов. Отдельно запишите слова, связанные с ценой, сроком, гарантией и районом.

После этого занесите в карту десять прямых предложений. Для каждого зафиксируйте:

кто принимает заказ;

какую задачу обещает решить;

какой срок называет;

что входит в гарантию;

какая указана цена и что в неё не входит;

как можно оплатить;

какие есть доказательства результата;

какова география;

есть ли признаки сезона и повторной покупки;

откуда, предположительно, приходят обращения.

Затем добавьте минимум пять заменителей. Не ограничивайтесь конкурентами другого типа. Внесите самостоятельное решение, покупку другого продукта, обращение к знакомым, аренду, временное терпение проблемы и отказ от действия, если они встречаются в вашей категории.

Прочитайте отзывы и открытые вопросы не как потребитель, а как аналитик. Выпишите дословно повторяющиеся формулировки проблем, не перенося персональные данные. Сгруппируйте наблюдения по темам: срок, цена, качество, коммуникация, гарантия, удобство и география. Если одна тема встречается у разных предложений, отметьте её как возможный разрыв рынка.

В конце заполните три строки:

«Рынок выглядит насыщенным, если...»

«Потребность может быть незакрыта, если...»

«Следующей проверке подлежит...»

В последней строке должна быть не общая фраза «изучить спрос», а измеримая неизвестная величина. Например: «сколько из двадцати пяти представителей выбранного сегмента готовы оставить заявку на предложение с фиксированной ценой и сроком» или «какая доля обращений в районе относится к срочным заказам, а не к плановой услуге». Именно эта величина станет мостом от исследования к первой проверке.

Полевой чек-лист

Перед тем как признать рынок доступным, проверьте:

1. Указана конкретная проблема, а не широкая отрасль.
2. Названы плательщик и повод, при котором он ищет решение.
3. Определена зона обслуживания, а для онлайн-модели — ограничения по сегменту, региону или формату работы.
4. Собраны прямые конкуренты и минимум несколько заменителей.
5. Цены приведены к одинаковому составу результата.
6. Сроки проверены по формулировке обещания и по отзывам.
7. Гарантия описана через предмет, срок и исключения, а не принята на веру из одного слова.
8. Отзывы изучены по свежести, деталям и повторяющим-

ся жалобам.

9. Отмечены сезонность, частота повторной покупки и возможность рекомендаций.

10. Зафиксирована зависимость от каналов и выбран второй путь получения обращений.

11. Факты отделены от предположений. Там, где данных нет, стоит пометка «проверить», а не выдуманный процент.

12. Сформулирована одна неизвестная величина, которую предстоит проверить на реальных потенциальных клиентах.

После такой проверки у вас может не появиться ощущение огромного рынка — и это хороший результат. Вместо него появится рабочая гипотеза: конкретный сегмент, конкретная ситуация, набор альтернатив, заметный разрыв и ограничения, которые нельзя игнорировать.

Бизнесу не нужен рынок без конкурентов. Ему нужен участок, где клиент уже пытается решить задачу, но текущий способ слишком дорог, медленен, непрозрачен или неудобен для определённой группы.

Дальше нельзя бесконечно уточнять таблицу. В какой-то момент карта должна уступить место проверке: увидит ли выбранный сегмент предложение, признает ли проблему своей и согласится ли перейти от привычного заменителя к конкретному действию. Следующая глава переводит исследование в короткий практический отрезок, где за семь дней можно получить не мнение о бизнесе, а первый вывод на основе реальных реакций.

Интерлюдия: семь дней до первого вывода

На экране уже может стоять аккуратный макет сайта, в папке — расчёт расходов, а в голове — название будущего сервиса. Но главное по-прежнему неизвестно: готов ли конкретный клиент совершить действие, подтверждающее ценность предложения. Между обнаруженной проблемой, понятным плательщиком и доступным сегментом остаётся короткий, но обязательный участок пути — проверка поведения.

До этого момента вы отделили проблему от красивой идеи, пользователя от плательщика, большой рынок от достижимого сегмента. Теперь не нужно строить бизнес целиком. За семь дней нужно собрать достаточно фактов, чтобы без гадания решить, что делать дальше: продолжать, изменить гипотезу или остановить именно эту версию идеи.

Семидневный договор с реальностью

Семь дней не докажут устойчивый спрос, не покажут будущую прибыль и не заменят полноценную проверку продаж. Их задача скромнее, но практичнее: убрать самые дорогие ошибки до запуска.

За неделю нельзя узнать всё. Зато можно проверить несколько критичных предположений:

**проблема действительно повторяется;
она возникает у выбранного сегмента, а не только
у нескольких знакомых;
последствия проблемы достаточно заметны, чтобы
за решение платить;
решение принимает именно тот человек, до которого
вы можете добраться;
конкретное предложение вызывает не только интерес,
но и наблюдаемое действие;
хотя бы один плательщик готов внести деньги за ограни-
ченный результат.**

На время проверки заморозьте всё, что создаёт ощущение движения, но не даёт данных. Не разрабатывайте приложение, не заказывайте фирменный стиль, не записывайте большой курс, не арендуйте помещение и не закупайте оборудование. Ваша задача — не выглядеть готовым бизнесом, а выяснить, есть ли у гипотезы право им стать.

Ограничьте эксперимент по времени и расходам. Например, выделите на него каждый день от часа до двух, заранее определите допустимый бюджет и запишите условия остановки. Если проверка начинает превращаться в создание продукта, вы вышли за рамки эксперимента.

Доска проверки

Все наблюдения складывайте в одну доску. Это может быть лист бумаги, таблица на компьютере или обычный документ. Форма важнее инструмента. Доска должна отвечать

на шесть вопросов.

Предположение. Что должно быть правдой.

Действие. Что вы сделали для проверки.

Факт. Что произошло на самом деле.

Противоречие. Что не совпало с ожиданием.

Денежный сигнал. Была ли передача денег или обязательство на понятных условиях.

Следующий тест. Какой вопрос проверять дальше.

Заполняйте доску в день действия, а не вечером последнего дня по памяти. В колонку «Факт» попадает только наблюдаемое: человек назвал недавний случай, показал рабочий документ, отправил данные, заполнил форму, забронировал время или внёс депозит. Фраза «клиенту понравилась идея» относится к интерпретации, а не к факту.

В колонку «Противоречие» записывайте всё, что мешает удобной версии событий. Например, проблема существует, но её последствия дешевле решения; пользователь раздражён, но платательщик ничего не теряет; интерес есть, но добраться до сегмента можно только через дорогой канал.

Один из вариантов такой доски для услуги небольшим частным клиникам может выглядеть так.

Предположение: неподтверждённые записи регулярно создают потери. Действие: провести два разговора с администраторами. Факт: найдены конкретные случаи за последние недели либо выяснилось, что таких случаев не было. Противоречие: проблема возникает редко или быстро решается

вручную. Денежный сигнал: пока отсутствует. Следующий тест: проверить, как проблему видит владелец клиники.

Предположение: владелец видит финансовый ущерб. Действие: провести два разговора с плательщиками. Факт: названы расходы, простои или текущие траты. Противоречие: администратор считает проблему серьёзной, а владелец — нет. Денежный сигнал: отсутствует. Следующий тест: выяснить, какой результат владелец готов купить.

Предположение: клиника готова выделить данные для проверки. Действие: запросить обезличенное расписание. Факт: данные отправлены или просьба осталась без действия. Противоречие: интерес есть, но никто не готов тратить время. Денежный сигнал: отсутствует. Следующий тест: изменить формат теста.

Предположение: ограниченный отчёт имеет самостоятельную ценность. Действие: предложить платную диагностику. Факт: получен перевод, депозит или оформленный заказ. Противоречие: оплату блокируют цена, недоверие или отсутствие полномочий. Денежный сигнал: один или несколько платежей. Следующий тест: выполнить работу вручную и проверить повторный спрос.

Такая доска не даёт права подменять отсутствие фактов надеждой. Если к концу недели она заполнена красивыми предположениями, но в ней нет наблюдаемых действий, проверка не состоялась.

День первый. Сжать идею до проверяемого утвер-

ждения

В первый день не нужно искать ещё двадцать идей. Выберите одну и сформулируйте её так, чтобы она могла оказаться неверной.

Рабочая формула выглядит так:

Для конкретного сегмента в конкретной ситуации существует повторяющаяся проблема. Из-за неё плательщик теряет деньги, время, контроль, безопасность или возможность. Он уже использует обходное решение и способен купить ограниченный результат через доступный канал.

Заполните формулу предметно.

Для кого возникает проблема?

В какой ситуации она появляется?

Как выглядел последний известный случай?

Что теряется из-за проблемы?

Как её решают сейчас?

Кто принимает решение и кто платит?

Что можно предложить без создания полноценного продукта?

Какой денежный сигнал подтвердит гипотезу?

Формулировка «поможем бизнесу автоматизировать коммуникацию с клиентами» для проверки не подходит. В ней нет сегмента, события, потери и результата. Более пригодная версия может звучать так: «Небольшие частные клиники теряют часть записей из-за неподтверждённых визитов. Владельцам нужен не новый программный продукт, а понятный

процесс подтверждения и отчёт о потерях за ограниченный период. Первым тестом станет платная диагностика по обезличенным данным».

В этой фразе всё ещё остаются предположения. Разделите их на пять групп.

Проблема. Случаи действительно происходят.

Частота. Они повторяются, а не возникают раз в год.

Последствия. У проблемы есть цена для плательщика.

Покупка. Решение входит в полномочия и бюджет конкретного лица.

Доступ. До такого клиента можно добраться без расходов, которые разрушат экономику.

Для каждой группы укажите, что её опровергнет. Если вы не можете назвать отрицательный результат, утверждение пока слишком расплывчато. Фразу «людям понравится» нельзя опровергнуть, потому что непонятно, что считать понравившимся. А утверждение «три из пяти представителей сегмента назовут недавний случай и покажут, как решали его» уже можно проверить.

К концу первого дня у вас должны быть одна основная гипотеза, пять — семь связанных предположений и список людей, с которыми действительно можно поговорить. Не включайте в него только знакомых и тех, кто обязан вас поддерживать.

День второй. Два разговора о недавнем событии

Первые два разговора нужны не для презентации реше-

ния, а для восстановления фактов. Не спрашивайте, нравится ли идея и купили бы её. Такие вопросы запускают вежливость и фантазии.

Просите описать последний конкретный случай.

Когда проблема возникла в последний раз?

Что произошло непосредственно перед ней?

Что пришлось сделать после?

Кто занимался исправлением?

Сколько времени, денег или возможностей это заняло?

Какой способ используют сейчас?

Почему не выбрали другой способ?

Попросите показать рабочий след проблемы: обезличенную таблицу, календарь, шаблон, отчёт, переписку без персональных данных или список ручных операций. Если речь идёт о расписании клиентов или медицинских данных, убирайте фамилии, телефоны и другие сведения, не собирайте лишнюю информацию и заранее объясняйте цель передачи. Для теста достаточно увидеть структуру процесса, а не получить чужую базу.

В рабочем контексте разговаривайте с теми, кто сталкивается с проблемой непосредственно. В клинике это может быть администратор, в небольшом производстве — сотрудник, который ведёт заказы, в образовательном центре — человек, отвечающий за расписание. Такой собеседник часто знает частоту сбоя лучше владельца.

В семейном контексте проверка устроена иначе. Допу-

стим, идея связана с организацией питания для родителей с плотным графиком. Не спрашивайте, полезно ли экономить время. Выясняйте, что происходило на прошлой неделе: сколько раз пришлось заказывать готовую еду, отказываться от намеченного плана, тратить время на закупки или пользоваться заранее оплаченной услугой, которая не подошла. Раздражение ещё не означает готовность платить. Нужны конкретный случай и существующий способ решения.

В онлайн-услуге, например при проверке страницы специалиста перед запуском рекламы, спросите о последнем неудачном обращении: откуда пришёл запрос, где он потерялся, что уже пробовали исправить и сколько стоила попытка. Если ответ сводится к «хочется больше клиентов», проблема ещё не сжата до проверяемого события.

После каждого разговора сразу разделяйте записи.

Факт: за последние две недели дважды переносили записи вручную.

Факт: для контроля используют таблицу, которую обновляют вечером.

Интерпретация: клиенту нужен автоматический сервис.

Первое и второе можно использовать в проверке. Третье пока остаётся вашей гипотезой.

День третий. Два разговора о деньгах и решении

Следующие два разговора должны приблизить вас к плателыщику. В деловой услуге пользователь, руководитель и человек, который утверждает оплату, могут быть разными

лицами. В семейной покупке они могут совпадать, но повод, бюджет и критерий результата всё равно нужно проверить отдельно.

Уточняйте:

Кто имеет право принять решение?

На что уже тратятся деньги или время, чтобы решить проблему?

При каких обстоятельствах вопрос становится срочным?

Как обычно сравнивают варианты?

Что должно быть понятно до оплаты?

Что может остановить покупку даже при наличии проблемы?

Не подменяйте вопрос о бюджете фразой «сколько вы готовы заплатить». Она заставляет человека придумывать число без контекста. Лучше выяснить, с чем он сравнивает будущую покупку: с ручной работой сотрудника, потерянной выручкой, штрафом, отменённым заказом, уже оплаченной подпиской или консультацией специалиста.

На этом этапе часто появляется первое противоречие. Пользователь может подробно описать неудобство, а плателщик назвать его несущественным. Это не обесценивает разговор с пользователем: он показал наличие операционной проблемы, но не подтвердил её коммерческую ценность. Следующий тест нужно адресовать не пользователю, а тому, кто оценивает последствия.

Возможна и другая ситуация: проблема существует, но ре-

шение уже включено в используемый процесс. Тогда предложение должно не повторять существующую функцию, а закрывать оставшийся разрыв — настройку, контроль, внедрение, сокращение ручной работы или измеримый результат.

Не проводите все пять разговоров с одной ролью. Иначе вы измерите единообразное мнение, а не реальный маршрут покупки.

День четвёртый. Пятый разговор и поиск неудобного случая

Пятый разговор нужен, чтобы очертить границы гипотезы. Не выбирайте самого лояльного участника. Найдите человека, у которого проблема была, но покупка не состоялась, или который решает её иначе.

Такой разговор может показать, что проблема возникает только в сезонный пик, привычное решение достаточно дешево, у пользователя нет полномочий, плательщик не считает потерю значимой, сегмент доступен лишь через посредника, а одинаково описанную проблему люди покупают по разным поводам.

Это день неудобных открытий. Если пять участников подтверждают сам факт проблемы, но никто не может назвать цену последствий, не добавляйте в журнал фразу «спрос есть». Запишите точнее: «Проблема узнаваема, экономическая мотивация не подтверждена».

Если пятый разговор противоречит четырём первым, не выбирайте удобную сторону по принципу большинства.

Проверьте, одинаковы ли ситуации. Возможно, первые четыре участника принадлежат к одному подтипу сегмента, а пятый — к другому. Возможно, первые отвечали как пользователи, а пятый — как плательщик. Противоречие часто не ломает гипотезу, а показывает, где её нужно сузить.

День пятый. Проверить действие, а не интерес

Теперь нужен один тест поведения. Он должен требовать от целевого участника небольшого, но реального усилия.

Подходящим действием будет отправить обезличенные данные для проверки, заполнить подробную форму с текущими параметрами, забронировать конкретный срок, предоставить доступ к процессу на ограниченный период, выбрать один из вариантов и подтвердить его или зарегистрироваться на ограниченный тест, понимая его условия.

К слабым сигналам относятся лайк, ответ «интересно», подписка, обещание вернуться позже, рекомендация знакомому без личного участия и положительная оценка идеи.

Сформулируйте один призыв для одного сегмента и одного канала. Например: «Пять клиник могут передать обезличенные данные за последние четырнадцать дней и получить разбор трёх точек потери записей». Важны не просмотры объявления, а число адресных обращений и доля людей, которые совершили требуемое действие.

В профессиональной среде подойдут профильные чаты, сообщества предпринимателей, прямые обращения по открытым контактам и рекомендации специалистов, уже ра-

ботающих с нужным сегментом. В потребительской услуге можно использовать локальное сообщество, существующую клиентскую базу или тематическую группу. Выбирайте канал не по размеру аудитории, а по доступу к людям в нужной ситуации.

Если сообщение увидели сто человек и никто не отправил данные, это ещё не доказывает отсутствия проблемы. Возможно, обращение попало не к тем людям, сформулировано слишком широко или требует слишком большого доверия. За одну итерацию измените только одну переменную: сегмент, формулировку, канал или размер действия. Если после нескольких адресных попыток никто не готов даже к небольшому усилию, это уже отрицательный сигнал для текущей версии гипотезы.

День шестой. Получить платный сигнал без полноценного продукта

До этого момента проблему и поведение можно было проверять без оплаты. Теперь предложите ограниченный результат на ясных условиях.

Платный сигнал — это не фраза «готовы купить» и не устное обещание. Это предзаказ, депозит, оплаченная диагностика или небольшой тест с заранее обозначенным объёмом. Деньги могут быть небольшими, но сумма не должна быть символической: условные сто рублей иногда проверяют лишь готовность сделать жест, а не экономическую ценность результата.

В предложении должны быть обозначены конкретный результат, ограниченный объём, срок, фиксированная цена, материалы, которые предоставляет клиент, и то, что в работу не входит.

Например:

Платная диагностика процесса подтверждения записей для небольшой клиники. В течение трёх рабочих дней анализируются обезличенные данные за две недели, выявляются основные причины пропусков и передаётся план из трёх изменений. В стоимость не входят разработка программного решения и постоянное сопровождение. На этой неделе можно взять два таких проекта по фиксированной цене.

Такое предложение можно выполнить вручную: в таблице, отчёте, видеоразборе или на одной рабочей встрече. Не нужно сначала создавать систему автоматических уведомлений, личный кабинет и интеграцию с расписанием. Покупатель платит за ограниченный результат, а вы проверяете, насколько этот результат ценен сам по себе.

В другой сфере тестом может стать недельное планирование питания с учётом ограничений семьи, а не готовый сервис доставки. В онлайн-услуге — аудит одной страницы и перечень исправлений, а не полный комплекс продвижения. Принцип один: продаётся не список будущих функций, а конкретное изменение в ситуации клиента.

Условия оплаты должны быть ясными. Укажите, что считается началом работы, когда передаётся результат, какие

данные нужны, можно ли отказаться до старта и что происходит, если клиент не передаст необходимые материалы. Если вы работаете как самозанятый или индивидуальный предприниматель, оформите оплату и чек в соответствии со своим налоговым статусом и правилами работы в России.

Не превращайте бесплатный тест в единственную модель. Если вы не берёте денег из страха услышать отказ, то проверяете только симпатию к себе. Отказ от оплаты тоже полезен, если зафиксировать причину: у человека нет полномочий, не подходит срок, слишком велик риск, непонятен результат, не хватает доверия, цена не соответствует последствиям или проблема не настолько важна.

Первый платёж нужно рассматривать спокойно. Он даёт разрешение на следующий шаг, но не доказывает устойчивый спрос. Человек мог заплатить из любопытства, из личной симпатии, из-за исключительной срочности или потому, что неправильно понял условия. Поэтому после оплаты нужно не праздновать запуск, а выполнить обещанный результат и проверить, повторяется ли готовность покупать у другого независимого плательщика.

День седьмой. Разложить результаты без самообмана

На седьмой день закройте рекламные кабинеты, перестаньте улучшать формулировки и разберите доску. У каждой записи должен быть один статус: доказано на уровне наблюдения, опровергнуто, не проверено или нуждается в но-

вом тесте.

Не пишите «рынок подтвердил идею». Такой вывод слишком велик для недельного эксперимента. Правильнее сказать: «У выбранного сегмента найдены повторяющиеся случаи, платательщик назвал последствия, два участника совершили требуемое действие, один внёс оплату за ограниченный результат. Следующий тест — ручная поставка и повторная продажа».

Рабочие правила решения можно сформулировать так.

Если три или четыре из пяти разговоров показывают один и тот же недавний случай, участники описывают текущий способ решения, а хотя бы один платательщик передал деньги, переходите к следующему тесту. Им станет не разработка продукта, а выполнение обещанного результата и поиск второго независимого платежа.

Если проблема повторяется, но платательщик не видит потери, меняйте не оформление, а ценностное предложение. Возможно, нужно выбрать другой результат или другой сегмент.

Если люди совершают бесплатное действие, но не платят, по очереди проверяйте полномочия, доверие, формат, цену и срочность. Не снижайте стоимость автоматически. Сначала выясните, что именно блокирует оплату.

Если интерес есть только среди друзей, коллег и знакомых, уберите такие ответы из основной доказательной базы. Их мнение может помочь улучшить формулировку, но

не подтверждает доступный рынок.

Если нет ни разговоров о недавних случаях, ни наблюдаемого действия, ни текущих расходов на обходное решение, поставьте гипотезу на паузу. Это не приговор всей отрасли. Возможно, выбран не тот сегмент, не тот момент или не та проблема. Но текущая версия не заслуживает затрат на строительство.

Если единственный платёж пришёл от одного участника, не выдавайте его за устойчивый спрос. Один платёж подтверждает только то, что один человек при определённых обстоятельствах согласился на конкретные условия. Для следующего вывода нужны повторяемость, второй независимый плательщик и понимание, за какой результат были переданы деньги.

Типовые провалы первых проверок

Слишком общий вопрос. Формулировка «сталкиваетесь ли вы с такой проблемой?» подсказывает ответ и не требует памяти. Спрашивайте о последнем случае, последовательности действий и текущем способе решения.

Разговор только с друзьями. Друзья стараются поддержать идею, а иногда отвечают из вежливости. Ищите людей с нужной ситуацией, даже если разговор с ними менее комфортен.

Презентация вместо исследования. Длинное объяснение продукта переводит внимание с проблемы на вашу убедительность. Сначала соберите факты, затем покажите одно ограниченное предложение и наблюдайте за действием.

Отсутствие конкретного предложения. Формула «если будет интересно, обращайтесь» не содержит результата, цены, срока и следующего шага. Предложите ограниченный тест, который можно принять или отклонить.

Подмена денег обещанием. Фраза «мы бы купили» не равна оплате. Назовите условия предзаказа, депозита или диагностики и примите любой результат без давления.

Слишком дешёвый сигнал. Символическая оплата может создать ложное ощущение спроса. Установите сумму, которая воспринимается в выбранном сегменте как настоящая покупка, а не как жест, и объясните, что именно за неё получает клиент.

Молчание рынка трактуется как отсутствие проблемы. Иногда сообщение не дошло до нужного канала, выглядит рискованным или требует слишком большого доверия. Один раз измените канал или формат действия, сохранив тот же сегмент и проблему. Если молчание сохраняется после адресной проверки, признайте отрицательный сигнал для текущей гипотезы.

Надежда записывается как факт. Фразы «им понравилось», «похоже, будет спрос» и «все понимают ценность» не помогают принять решение. Для каждого вывода требуйте наблюдаемое основание: случай, документ, действие, платёж или отказ с причиной.

К концу недели у вас должны остаться не вдохновение и не длинный список услуг, а рабочий пакет: сжатая гипоте-

за, пять содержательных разговоров, результаты одного теста поведения, попытка получить платёж, список противоречий и решение о следующем шаге. Если данных недостаточно, это тоже результат. Не нужно продолжать только потому, что вы уже потратили семь дней.

Следующий шаг выбирайте из последнего факта, а не из первоначального замысла. Обнаружили, что клиенту нужен отчёт, а не приложение, — проверяйте отчёт. Увидели, что покупают только срочную настройку, — тестируйте настройку. Поняли, что проблема есть, но платить должен другой участник, — перестройте маршрут продажи.

Теперь можно переходить от проверки к сборке предложения. Рынок не покупает перечень ваших навыков, функций и возможных услуг. Он покупает конкретный результат с понятной границей, сроком и ответственностью. Следующая глава покажет, как собрать именно такой результат, не превращая предложение в каталог всего, что вы умеете.

Соберите результат, а не список услуг

После семидневной проверки у Ильи появились факты: владельцы квартир действительно ищут исполнителей; Марина готова платить, если ремонт будет завершён к конкретной дате; свободное окно в графике может превратиться либо в новый заказ, либо в ещё один месяц без понятной прибыли. Пора было показать рынку не перечень возможностей, а предложение, в котором клиент сразу узнает свою ситуацию.

На этом месте многие предприниматели снова уходят в описание продукта. Они перечисляют, что умеют, какие действия выполняют и какими инструментами пользуются. Клиент читает список, кивает, признаёт компетентность и не покупает. Причина проста: сама по себе компетентность не объясняет, что изменится в его жизни после оплаты.

Сцена, в которой всё есть, кроме решения

Игорь занимался продвижением локальных услуг. Он умел разбирать аудиторию, находить формулировки для объявлений, писать тексты, собирать простые страницы, запускать рекламные кампании и сводить результаты в отчёт. Его коммерческое предложение занимало шесть страниц.

На первой странице стояли слова «стратегия», «сегмен-

тация», «контентная матрица» и «воронка». На второй подробно описывались работы: анализ конкурентов и запросов, подготовка рекламных объявлений, четыре варианта заголовков, восемь рекламных материалов, настройка аналитики, запуск двух кампаний, корректировка ставок, еженедельный отчёт и консультации по обработке обращений.

Игорь отправил документ Илье вечером. Илья сидел в мастерской. Рядом лежали коробки с плиточным клеем, рулетка и папка с чеками. К концу недели ему предстояло решить, стоит ли тратить часть накоплений на продвижение. В одном месяце он брал два объекта подряд, в другом отвечал на случайные звонки и соглашался на небольшие работы, которые отнимали время, но почти не приносили денег.

Утром они созвонились.

Илья сказал:

— Я вижу, что работы много. Но что именно изменится для меня?

Игорь ответил привычно:

— Мы определим сегменты, подготовим объявления, настроим кампании и подключим аналитику. Вы получите понятную систему привлечения.

— А что изменится для меня?

— У вас появятся инструменты, чтобы получать обращения не только через знакомых.

Илья помолчал.

— Сколько объектов я смогу взять в следующем месяце?

Игорь уже начал объяснять, почему нельзя гарантировать продажи, как работают рекламные гипотезы и почему сначала нужно собрать статистику. Всё это было правдой. Но ответа на вопрос Ильи по-прежнему не было.

Илья не покупал рекламную кампанию. Он пытался решить другую задачу: заполнить свободное окно двумя подходящими объектами, не потратив деньги на обращения с нереальным бюджетом и не взяв заказ, который сорвёт сроки или принесёт убыток.

Игорь не ошибся в перечне работ. Ошибка была в порядке. Он поставил действия на первое место и заставил клиента самостоятельно собирать из них предполагаемый результат. Для специалиста логика очевидна: анализ приводит к гипотезе, гипотеза — к объявлению, объявление — к обращению, обращение — к встрече, встреча — к договору. Для покупателя эта цепочка неочевидна. Он видит отдельные операции и понимает, что платит за работу, но не понимает, какую перемену покупает для себя.

Услуга начинается не с ответа на вопрос «что мы делаем?», а с ответа на два других: в каком состоянии клиент находится сейчас и в каком должен оказаться после работы.

Перевод с языка операций

Игорь попросил Илью описать не рекламную кампанию, а ближайшую деловую ситуацию.

Оказалось, что Илья может одновременно вести один крупный объект и небольшой объект на этапе закупки или

подготовки. Его устраивают заказы в Туле и ближайших районах. Ему не хочется ехать на другой конец области ради небольшого ремонта. Нужны владельцы квартир, которым требуется привести в порядок один санузел перед заселением, продажей или сдачей в аренду. Такие клиенты ценят не только цену. Им важно понимать, кто отвечает за срок, что произойдёт при обнаружении дополнительных работ и как они будут принимать результат.

Пришлось уточнить и слово «заявка». Для Ильи не являлось нормальной заявкой сообщение «сколько стоит ремонт ванной?» без адреса, фотографий и хотя бы примерного понимания объёма. Квалифицированным обращением он считал запрос от человека из нужного района, с одним санузлом в работе, реальным сроком начала и бюджетом не ниже минимально приемлемого для него уровня. Этот уровень он ещё не рассчитал идеально, но уже мог отличить подходящий заказ от случайного интереса.

Игорь записал формулу:

Для кого, в какой ситуации, какой результат, за какой срок и при каких условиях.

Первый вариант предложения Ильи для конечного клиента выглядел так:

«Для владельца квартиры в Туле, которому нужно подготовить один санузел к заселению или сдаче, Илья за два рабочих дня готовит понятную смету и календарь, а согласованный объём ремонта выполняет к подтверждённой дате с

одним ответственным за объект мастером. Обещанный срок сохраняется при своевременном доступе в квартиру, утверждении материалов и отсутствии работ за пределами согласованной сметы».

Это уже не список «демонтаж, плитка, сантехника, электрика». Здесь есть клиент, его ситуация, наблюдаемый результат, срок и условия. Перечень работ никуда не исчезает. Он становится доказательством того, что исполнитель способен выполнить обещанное, а не самим обещанием.

Для Игоря формула была другой:

«Для мастера по ремонту санузлов в Туле, которому нужно заполнить свободное окно двумя подходящими объектами, за 21 день я запускаю и проверяю канал привлечения: помогаю получить не менее пяти квалифицированных обращений и довести минимум три до обсуждения сметы при согласованном рекламном бюджете, наличии фотографий работ и ответе на обращения в течение рабочего дня. Договоры и решения клиентов в обещание не входят».

Цифру «пять обращений» не стоит выдавать за безусловную гарантию. Это измеримая цель при описанных условиях. Обязательства Игоря должны относиться к тому, что он контролирует: подготовке предложения, запуску теста, учёту результатов, корректировке гипотез и понятному решению по итогам. Подписание договора зависит ещё от цены, доверия, сроков, качества переговоров и готовности самого Ильи взять заказ.

Такое разделение защищает обе стороны. Илья не покупает туманное «сопровождение», а Игорь не обещает то, на что не может повлиять.

Конструктор результата

Чтобы снова не свести предложение к списку услуг, его можно собрать из девяти элементов. Не обязательно показывать клиенту их в виде анкеты. Это рабочая схема для владельца бизнеса.

1. Целевой клиент.

Опишите не «женщин и мужчин от 25 до 55 лет», а человека в конкретной ситуации. У Ильи это владелец квартиры, которому нужно привести санузел в порядок перед заселением или сдачей. У Игоря — мастер, у которого есть компетенция и свободное окно, но нет предсказуемого источника подходящих обращений.

2. Исходная проблема.

Проблему лучше формулировать через последствия. «Нет продвижения» слишком расплывчато. «В графике образовалось свободное окно, а случайные обращения не соответствуют бюджету и срокам» уже помогает принять решение. Для Марины проблема звучала так: «Нужно подготовить квартиру к аренде, но неизвестно, кто выдержит дату, не исчезнет после предоплаты и устранит недочёты без споров».

3. Желаемое изменение.

Оно должно быть наблюдаемым. Не «повысить узнава-

емость», а «получить пять подходящих обращений и три встречи по смете». Не «качественно отремонтировать», а «получить готовый к использованию санузел по согласованному перечню работ, принятому по контрольному списку». Если результат нельзя увидеть, посчитать или проверить, клиенту трудно понять, за что он платит.

4. Состав работы.

Только здесь появляется список действий. Игорь включает в работу выбор одного сегмента, формулировку предложения, подготовку материалов, запуск теста, настройку учёта обращений и разбор результатов. Илья включает осмотр, смету, календарь, закупку согласованных материалов, выполнение работ и финальную проверку. Состав должен объяснять путь к результату, а не демонстрировать занятость исполнителя.

5. Исключения.

За пределами обещания остаются работы и обстоятельства, которые меняют результат, цену или срок. В предложении Ильи это перепланировка, скрытые дефекты, дополнительные работы после вскрытия конструкций, изменение материалов после утверждения и задержка доступа в квартиру. В предложении Игоря — обработка обращений в любое время суток, изменение цены услуги без согласования, самостоятельное закрытие сделок и компенсация рекламных расходов.

6. Срок.

Срок нужно привязать к событию, с которого начинается работа. «За 21 день» ничего не значит, если неизвестно, когда клиент передал фотографии, доступы и материалы, а также согласовал текст. Илья может обещать смету за два рабочих дня после осмотра объекта. Срок ремонта отсчитывается после утверждения сметы и получения доступа в квартиру. Игорь начинает тест после получения фотографий, описания объектов, минимальной цены и рекламного бюджета.

7. Критерий приёмки.

Клиент должен знать, как будет определено выполнение. Для маркетингового теста это может быть запущенная кампания, учёт каждого обращения, таблица с классификацией запросов и итоговый разбор по согласованным показателям. Для ремонта — завершённый перечень работ, исправная сантехника, проверенная электрика и отсутствие замечаний по контрольному списку либо зафиксированный список доработок с датами.

8. Снижение риска.

Риск уменьшают не успокаивающие слова, а устройство процесса. Поэтапная оплата, письменная смета, контрольная дата, один ответственный, промежуточный отчёт, ограниченный тест и право остановить неэффективный канал — всё это снижает неопределённость. Обещание «сделаем хорошо» риска не уменьшает: клиент не знает, что произойдёт, если хорошо не получится.

9. Доказательство.

До начала работы клиент должен увидеть хотя бы часть будущего результата. Игорь может показать пример квалификации обращения, черновик отчёта и макет объявления для конкретного сегмента. Илья — фотографии похожего объекта, образец сметы, график работ и контрольный список приёмки. Демонстрация не должна выдавать прогноз за факт.

Этот конструктор помогает быстро обнаружить слабое место. Если нет критерия приёмки, предложение расплывчато. Если нет исключений, срок и цена будут постоянно меняться. Если нет доказательства, покупатель вынужден верить на слово. Если нет целевого клиента, любое обращение начинает казаться успехом, хотя оно может быть убыточным.

Разговор с Мариной

Через несколько дней Илья обсуждал работу с Мариной. Она собиралась сдавать квартиру посуточно и хотела привести санузел в порядок до начала сезона. Раньше Марина уже сталкивалась с исполнителем, который обещал закончить «за пару недель», получил деньги на материалы, а через десять дней сообщил, что задерживается на другом объекте.

Илья сначала начал говорить привычно:

— Нужно снять старую плитку, проверить стены, заменить разводку, установить сантехнику, выровнять поверхности, уложить плитку и поставить свет.

Марина выслушала его и спросила:

— Что изменится для меня?

Илья едва не повторил ошибку Игоря.

Он мог бы рассказать ещё о затирке, гидроизоляции, закупке и вывозе мусора. Вместо этого остановился:

— К согласованной дате у вас будет готовый санузел, которым можно пользоваться и который можно показывать будущим арендаторам. До начала работ вы получите смету и календарь по этапам. По каждому изменению мы сначала согласуем последствия для срока и стоимости. После завершения вместе проверим сантехнику, свет, швы и список замечаний. За объект отвечаю я, даже если отдельную работу выполняет подрядчик.

Для Марины это прозвучало понятнее. Она покупала не укладку плитки как таковую, а предсказуемый переход от проблемного помещения к готовому санузлу без постоянного контроля исполнителя.

Сергей, бывший коллега Ильи, прочитал описание объекта и задал похожий вопрос, хотя говорил уже не как клиент, а как потенциальный подрядчик:

— Что изменится для меня, если я пойду к тебе на объект?

Раньше Илья ответил бы: «Будет работа по плитке». Теперь он сформулировал иначе:

— Ты получишь понятный участок работ, его размеры и требования до выхода на объект, заранее оговорённую дату оплаты, критерий приёмки и одного человека, который при-

нимает решения. Тебе не придётся выяснять у собственника, что делать дальше, и переделывать работу из-за изменений, о которых никто не предупредил.

Один и тот же принцип работает и внутри бизнеса, и во внешних отношениях: человек платит или присоединяется не к набору операций, а к более ясной и безопасной ситуации.

Три завершённых предложения вместо длинного меню

После разговора с Ильёй Игорь переписал свою линейку услуг. Раньше в ней было четырнадцать отдельных позиций, которые можно было складывать как конструктор: текст, объявление, аналитика, консультация, настройка, отчёт, публикации. Теперь появились три законченных варианта. Они различались не количеством декоративных элементов, а вопросом, который должны были решить.

Минимальный уровень предназначался для проверки.

Его выбирает владелец бизнеса, который ещё не знает, какой сегмент и какое обещание сработают. За пять–семь рабочих дней Игорь помогает описать один целевой сценарий, собрать предложение, подготовить один тестовый материал, запустить ограниченную проверку и настроить учёт обращений. Результат — не обещание потока заказов, а данные для решения: кто откликается, с каким запросом, сколько стоит контакт и какие препятствия возникают до разговора.

Это подходящий вариант для Ильи, если он боится сра-

зу тратить накопления и не уверен, что реклама привлечёт клиентов с нужными сроками и бюджетом.

Рабочий уровень предназначался для получения обращений.

За 21 день Игорь тестировал две формулировки, подключал один выбранный канал, настраивал сценарий первичного ответа, квалификацию обращений и еженедельный разбор. Целью были пять подходящих обращений и три обсуждения сметы при заранее заданных условиях. В этот уровень входили корректировка рекламы и предложения, но не входили ведение переговоров вместо владельца бизнеса и закрытие сделки за него.

Такой вариант подходил Илье, когда свободное окно уже есть, фотографии работ готовы, минимальная сумма заказа рассчитана, а сам он может быстро отвечать и выезжать на осмотр.

Расширенный уровень предназначался для заполнения загрузки.

За 30–45 дней Игорь добавлял обработку пропущенных обращений, повторные контакты с теми, кто не принял решение сразу, подготовку нескольких доказательств, разбор разговоров и настройку простой таблицы движения клиента от первого сообщения до сметы. Цель могла состоять в том, чтобы довести до двух объектов на согласовании, но обязательством оставались конкретные действия, измеримые этапы и решение по экономике канала.

Каждый уровень отвечал на отдельный вопрос: есть ли вообще отклик, можно ли получать подходящие обращения регулярно, способен ли бизнес обработать их и превратить в договоры? Если три уровня отличаются только словами «стандарт», «профессиональный» и «максимальный», это не линейка предложений, а меню с лишним выбором.

То же правило Илья применил к ремонту. Минимальный вариант включал осмотр, смету и календарь для клиента, который ещё не готов начинать. Рабочий вариант был полноценным ремонтом одного санузла к согласованной дате. Расширенный включал комплектацию материалов, координацию нескольких специалистов и финальную проверку перед сдачей квартиры. Клиент выбирал не между большим и маленьким количеством работ, а между разными уровнями участия и риска.

Что было бы, если клиент требует невозможной гарантии

Представим, что Илья говорит Игорю:

— Мне нужны десять заявок и два договора. Если их не будет, я не заплачу.

Игорь может согласиться из страха потерять сделку. Но тогда он либо заложит риск в цену, либо начнёт считать любое сообщение заявкой, либо будет искать объяснения после неудачи. Ни один из этих вариантов не создаёт доверия.

Правильный ответ звучит так:

— Я не могу гарантировать решения людей о покупке.

Могу зафиксировать обязательства по своей зоне контроля: за пять рабочих дней подготовить и запустить тест, вести учёт обращений, вносить согласованные корректировки и показать результат по заранее определённым критериям. Цель теста — пять подходящих обращений и три обсуждения сметы. Если после первого периода стоимость обращения окажется выше установленного предела или запросы не будут соответствовать критериям, мы остановим кампанию, разберём причины и решим, что делать дальше: менять предложение, менять канал или прекращать тест.

Гарантия имеет смысл только тогда, когда понятны три вещи: что именно гарантируется, при каких условиях и что происходит при невыполнении. Иногда исполнителю разумно предложить дополнительный разбор или продление этапа. Иногда — вернуть стоимость конкретного этапа, если это заранее согласовано. Нельзя называть гарантией фразу «постараемся сделать всё возможное».

Условия — не мелкий шрифт, который прячут в конце. Они объясняют границы обещания. Для Ильи это своевременный доступ к квартире, решения по материалам, фиксированный объём и согласование изменений. Для Игоря — рекламный бюджет, фотографии, реальные цены, скорость ответа и возможность принять новые заказы.

Если клиент не выполняет условия, результат может не наступить. Это не повод перекладывать на него всю ответственность. Условия должны быть разумными, заметными

до оплаты и связанными с причинной цепочкой. Требовать от Ильи ответа на обращение в течение пяти минут, если он работает на объекте без помощника, бессмысленно. Лучше честно уменьшить обещание или предусмотреть обработку обращений помощником или диспетчером.

Что было бы, если портфолио почти нет

Игорь пока не мог показать десять кейсов именно по ремонту санузлов в Туле. У Ильи были фотографии работ, но они хранились в телефоне вперемешку: несколько снимков результата, фотографии этапов без дат и изображения, по которым нельзя было понять исходное состояние.

Отсутствие большого портфолио не означает отсутствия доказательств. Оно означает, что нельзя делать вид, будто доказательств больше, чем есть.

Доказательство собирают постепенно.

Сначала показывают сам процесс. Игорь мог продемонстрировать, как квалифицирует обращение, какие вопросы задаёт, как отделяет подходящий запрос от случайного и в каком виде будет отчитываться. Это не доказывает будущие продажи, но подтверждает наличие управляемого метода.

Затем показывают образец будущего результата. Для Ильи это могла быть смета по обезличенному объекту, календарь на четыре этапа, список материалов и форма фиксации дополнительных работ. Для Игоря — пример объявления для конкретной ситуации, а не абстрактный макет «для бизнеса».

После этого можно предложить ограниченный платный пилот. У него должны быть отдельная цель, срок, бюджет, критерий остановки и способ разбора. Пилот не должен превращаться в бесплатную полноценную работу. Бесплатный совет на двадцать минут может продемонстрировать мышление, но не заменяет результат.

Первые клиенты становятся доказательством только с разрешения показать факты. Илья может зафиксировать для Марины исходное состояние, согласованный объём, этапы, дату завершения и список замечаний. Если клиент не хочет публиковать адрес и фотографии, можно показать обезличенные фрагменты и цифры без личных данных. Нельзя использовать чужой объект как свой, выдавать учебный макет за выполненный заказ или обещать результат на основании одного удачного случая.

Для нового бизнеса честное доказательство часто сильнее громкого заявления. Клиент видит: вот исходная ситуация, вот план, вот промежуточные решения, вот критерий готовности, вот ограничение. Ему не предлагают верить в исключительность исполнителя. Ему показывают, как будет снижаться риск.

Что было бы, если клиент слишком широкий

Илья мог бы написать: «Ремонт санузлов для всех жителей Тулы». Такая формулировка кажется безопасной, но не помогает ни рекламе, ни продажам, ни самому исполнителю. У владельца квартиры под сдачу одна срочность, у семьи в

жилой квартире — другая, у покупателя объекта под капитальный ремонт — третья. Они задают разные вопросы и по-разному оценивают срок.

Если у бизнеса пока один свободный объект и небольшая команда, не нужно обещать всем всё. Илье разумнее начать с владельцев квартир, которым нужен один санузел к понятной дате и которые готовы пройти осмотр до принятия решения. Когда появятся факты по этому сегменту, можно проверить соседний сценарий.

Если предприниматель не готов отказаться от широкого рынка, ему следует хотя бы разделить предложения по ситуациям. Не «ремонт для всех», а «санузел перед сдачей квартиры», «санузел перед заселением» и «обновление без полного демонтажа». Это уже разные гипотезы, а не одна фраза на все случаи.

Одна фраза, которую можно проверить рынком

В конце Игорь попросил Илью сформулировать новое предложение без слов «маркетинг», «воронка», «сопровождение» и «комплексный подход».

Илья сказал:

«Я помогаю владельцам квартир в Туле, которым нужно подготовить один санузел к заселению или сдаче, получить смету за два рабочих дня и готовый к использованию санузел к согласованной дате; в работу входят осмотр, календарь, ремонт и финальная проверка, а срок действует при доступе в квартиру, утверждённых материалах и отсутствии дополни-

тельных работ за пределами сметы».

Игорь сформулировал свою версию:

«Я помогаю мастерам по ремонту санузлов заполнить свободное окно подходящими объектами: за 21 день запускаю и проверяю привлечение обращений, веду их учёт и доведу квалифицированные запросы до обсуждения сметы; для расчёта экономики нужны реальные цены, фотографии работ, согласованный бюджет и быстрые ответы владельца на обращения, а заключение договоров не гарантируется».

Обе фразы можно проверить. Потенциальный клиент поймёт, для кого предназначено предложение, в какой ситуации оно нужно, что изменится, когда это произойдёт, что входит в работу и где проходит граница обещания.

Перед публикацией проверьте предложение по нескольким вопросам. Сначала замените слова «качественный», «эффективный», «комплексный» и «индивидуальный» на проверяемые признаки. Что именно клиент увидит?

Затем отделите результат от действия. «Подготовим десять публикаций» — действие. «Проверим, какие из двух ситуаций дают подходящие обращения по допустимой стоимости» — результат этапа.

Назовите хотя бы одно условие, без которого обещание не сработает. Если таких условий десять, предложение либо перегружено, либо результат недостаточно управляем.

Проверьте, понимает ли клиент, что делать дальше. После фразы должно быть ясно, какой следующий шаг ему нуж-

но сделать: прислать фотографии, назначить осмотр, пройти короткую диагностику, согласовать пилот или выбрать дату начала.

Наконец, спросите себя, сможете ли вы показать выполнение через неделю, месяц или после окончания проекта. Если доказательство невозможно собрать, обещание, вероятно, построено на впечатлении, а не на результате.

Илья теперь мог написать Марине не «выполняем все виды сантехнических и отделочных работ», а предложить осмотр, смету и календарь к определённом сроку. Игорь мог отправить Илье не каталог своих компетенций, а один проверяемый сценарий с условиями и границами. В обоих случаях предложение стало короче, хотя работы внутри него стало больше.

Следующий шаг связан с ценой. Когда обещание сформулировано, становится понятно, за какое изменение клиент платит, какие риски берёт на себя исполнитель и какие условия нужно учесть в расчёте. Цена перестаёт быть платой за часы и список операций: она начинает опираться на ценность результата, сложность его получения и стоимость ограниченных.

Цена начинается с обещания

К этому моменту у вас уже есть не абстрактный рынок, а конкретная ситуация клиента, понятный результат и маршрут принятия решения. Вы отделили того, кто пользуется продуктом, от того, кто достаёт кошелёк, и проверили, можно ли добраться до такого покупателя без самообмана. Теперь обещание нужно свести с арифметикой: цена должна не просто выглядеть приемлемой, а позволять выполнить работу, пережить сбой и не превратить первый платный заказ в личный убыток.

Цена — это место, где обещание встречается с запасом прочности.

Два одинаковых предложения

Представьте два коммерческих предложения на одну и ту же услугу. В обоих написано: «Настройка управленческого отчёта за семь рабочих дней. Один раунд правок. Передача готового файла и короткая инструкция». В одном случае цена составляет 46 000 рублей, в другом — 24 000.

Для клиента предложения выглядят почти одинаково. Внутри, однако, могут скрываться совершенно разные модели работы.

В первом варианте учтены сбор требований, очистка исходных данных, настройка отчёта, проверка формул, две встречи, переписка, исправление ошибок, налоговый резерв,

комиссия платёжного сервиса и время на передачу результата. Во втором в расчёт попали только подписка на инструмент и несколько часов непосредственной настройки. Владелец дешёвого предложения не посчитал предварительные звонки, поиск пропущенных данных, объяснения после сдачи и вероятность переделки.

Первый вариант выглядит дороже ещё до начала работы, зато он способен выполнить обещание. Второй кажется привлекательнее до оплаты, но после заказа возникает скрытый конфликт: каждая дополнительная просьба клиента уменьшает доход, а каждая ошибка требует работать бесплатно. Чтобы не уйти в минус, приходится сокращать проверку, торопиться, отказывать в разумных уточнениях или надеяться, что сложность не проявится.

Так цена незаметно меняет сам продукт. При достаточной цене клиент покупает не только файл или действие, но и возможность получить результат в обозначенный срок, с понятными границами ответственности. При слишком низкой цене продавец начинает экономить на том, что не было записано в предложении, но необходимо для результата.

Особенно заметно это в первых заказах. Желание получить деньги и доказать спрос подталкивает назвать любую сумму, на которую клиент реагирует без возражений. Но платный заказ, который приносит выручку и одновременно создаёт убыток, подтверждает только одно: покупатель готов платить за решение, а модель продавца к этому решению не

готова.

Цена ниже обещания

Начните не с цен конкурентов, а с нижней границы. Она отвечает на вопрос: какую сумму нельзя пересекать, если вы хотите выполнить обещанный результат, не дотируя заказ из личного кармана.

Удобная формула выглядит так:

Минимально безопасная цена = прямые затраты + стоимость времени владельца + доля постоянных расходов + резерв на переделки + резерв на риск + налоговые и обязательные платежи + целевой доход + резерв на развитие.

Если налог или комиссия за оплату рассчитываются как процент от выручки, их нужно не просто прибавить к расходам, а заложить в саму цену. Допустим, все затраты до таких платежей составили 41 700 рублей, а на налоговые и платёжные обязательства нужно направить 8% выручки. Тогда цена должна быть не 41 700 рублей, а примерно 45 300: 41 700 нужно разделить на 0,92. На практике сумму можно округлить до 46 000 рублей, если это соответствует предложению и сегменту.

Составляющие расчёта стоит разбирать отдельно.

Прямые затраты

Это всё, что возникает именно из-за конкретного заказа и исчезает, если заказа нет. К прямым затратам относятся материалы, упаковка, доставка, аренда оборудования на один проект, работа привлечённого специалиста, комиссия

эквайринга, платная проверка, расходные материалы и закупка данных.

Сюда попадают и расходы, которые поначалу кажутся мелочами. Один заказ требует отдельной поездки, срочной курьерской доставки или нескольких платных образцов. По отдельности суммы невелики, но при десяти заказах за месяц они становятся полноценной частью себестоимости.

Если материал закупается заранее, не смешивайте его стоимость с выручкой. Деньги, полученные на материалы, не являются доходом владельца: они проходят через бизнес и должны вернуться в закупку следующей партии.

Стоимость времени владельца

Бесплатное время — один из самых опасных мифов начинающего бизнеса. Если владелец сам принимает заказ, готовит расчёт, закупает материалы, выполняет работу, отвечает на вопросы и исправляет ошибки, всё это является себестоимостью, даже если деньги не переводятся на отдельный счёт.

Сначала определите внутреннюю стоимость часа. Для этого возьмите сумму, которую бизнес должен приносить владельцу за месяц, и разделите её не на все часы календаря, а на реально продаваемое время.

Если необходимый личный доход составляет 120 000 рублей, а после вычета продаж, переписки, обучения, закупок, административных задач и незаполненных дней остаётся 80 продаваемых часов, внутренний ориентир равен 1 500 рублям за час. Это не обязательно цена, которую увидит клиент.

Это показатель, ниже которого работа начинает субсидироваться владельцем.

При расчёте заказа учитывайте не только время, проведённое за непосредственным выполнением. В него входят подготовка и сбор исходных данных, переписка и встречи, поиск и закупка материалов, проверка результата, правки, передача и объяснение, послепродажные вопросы, закрытие заказа и документы.

Если в предложении обещан один час консультации, это не означает, что заказ займёт один час. Может потребоваться предварительный просмотр документов, подготовка вопросов и краткое резюме после встречи. Клиент покупает не отметку времени в календаре, а полезный результат всей работы.

Постоянные расходы

Аренда, связь, бухгалтерское сопровождение, рабочее место, оборудование, хранение, обслуживание расчётного счёта и другие постоянные расходы не принадлежат одному заказу. Их нужно распределить по реалистичному объёму продаж.

Если постоянные расходы составляют 40 000 рублей в месяц, а в реальности вы способны выполнить четыре крупных заказа, на каждый приходится по 10 000 рублей. Делить эту сумму на десять заказов только потому, что десять заказов хотелось бы получить, — значит заранее сделать цену слишком низкой.

С другой стороны, не стоит навешивать весь офисный бюджет на первый небольшой тестовый продукт. Для разных направлений можно использовать разные доли. Главное — видеть, какую нагрузку несёт каждый заказ и какую часть фиксированных расходов он должен покрыть.

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.