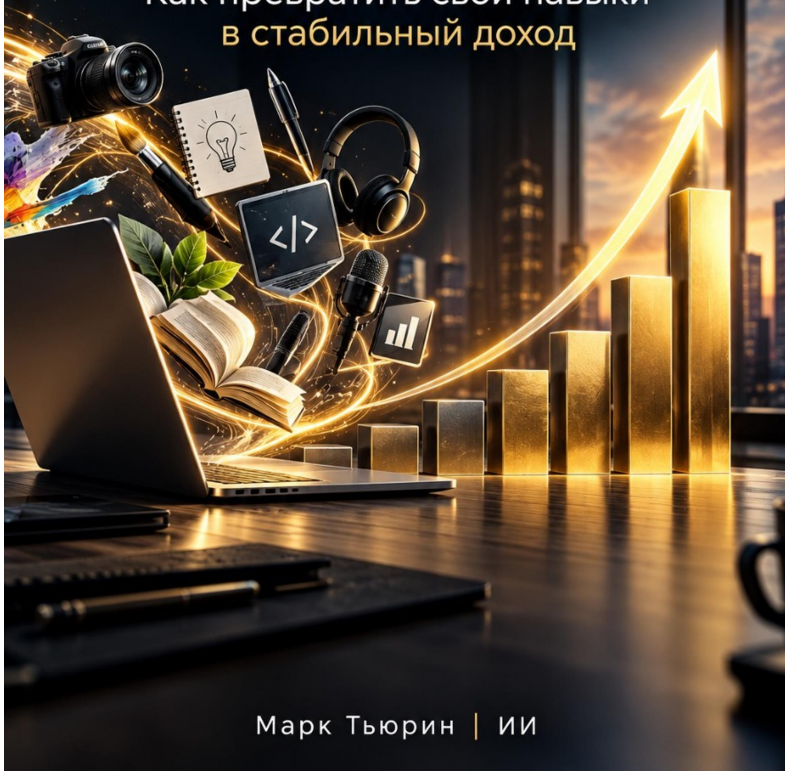


ОДИН В ПЛЮСЕ

Как превратить свои навыки
в стабильный доход



Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

Один в плюсе: Как превратить свои навыки в стабильный доход

<https://litres.ru/74554857>

SelfPub; 2026

Аннотация

Ваш навык может приносить не случайные деньги, а стабильный доход — если понять, кому он нужен и как превратить его в понятное предложение. Эта книга поможет трезво оценить стартовую точку, выбрать нишу без ловушки узости, упаковать услугу в повторяемый результат и назначить цену, при которой остаётся прибыль. Вы узнаете, где искать первых клиентов, как вести разговор, отвечать на торг и отказы, договариваться о сроках и границах и выстраивать работу так, чтобы к вам возвращались. План на первые 90 дней поможет проверить идеи на практике, создать поток заказов и расти без вечной гонки и переработок. Начните зарабатывать на том, что умеете, — по своим правилам.

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

Содержание

Навык, за который уже платят	4
Стартовая точка без самообмана	19
Кому нужна ваша работа	34
Ниша без ловушки узости	54
Продавайте изменение, а не часы	68
Конец ознакомительного фрагмента.	79

Марк Тьюрин

Один в плюсе: Как превратить свои навыки в стабильный доход

Навык, за который уже платят

В четверг в половине седьмого Марина открыла презентацию, которую утром подготовили к встрече с заказчиком. Двадцать три слайда, три версии одной и той же таблицы, вывод — где-то в самом конце. До встречи оставался день. Марина переставила блоки, убрала повторы, перерисовала диаграмму и вынесла условия сотрудничества на первый экран. Наутро руководителю удалось провести встречу без долгих пояснений.

Это была задача в рамках основной работы Марины, а не отдельный заказ. Она помогла увидеть, что Марина умеет приводить разрозненные материалы в порядок, но сама по себе ещё не подтверждала, что за эту работу готов платить внешний клиент.

После совещания к Марине заглянул коллега:
— Как ты так быстро поняла, что оставить?

— Да там просто всё перемешали. Я навела порядок.

Марина сказала это без кокетства. Она и правда не считала, что сделала что-то особенное. Замечать главное и собирать разрозненные материалы в понятный рассказ вошло у неё в привычку. А привычные вещи легко принять за то, что умеют все.

Из-за этого человек может годами делать полезную работу и отвечать на вопрос «За что тебе могли бы заплатить?» фразой «Не знаю, ничего особенного». Чтобы найти возможную услугу, не нужно ждать вдохновения. Начать можно с проверки: какие задачи вы уже решали, для кого и с каким результатом.

Что именно мы продаём

После работы Марина встретила с Ольгой — знакомой, которая уже брала заказы самостоятельно. Та не стала спрашивать, есть ли у Марины «талант». Вместо этого уточнила:

— Что ты делаешь, когда приводишь презентацию в порядок?

— Смотрю, что лишнее, выстраиваю структуру, исправляю текст и оформление.

— А что получает человек?

Марина пожала плечами:

— Презентацию.

— Это предмет. А что меняется для него?

Ответить оказалось труднее. Марина вспомнила утреннюю встречу: руководителю не пришлось объяснять каж-

дую таблицу и перескакивать с темы на тему. Клиент увидел предложение и условия в понятном порядке.

— Значит, ты не просто «делаешь слайды», — сказала Ольга. — Ты готовишь материал, с которым можно провести конкретную встречу.

В этом разговоре прояснились три разные вещи.

Навык — то, что человек умеет делать: например, структурировать информацию, сокращать текст, проверять цифры в таблицах или собирать наглядные схемы.

Услуга — ограниченная работа, которую можно предложить другому. Скажем, подготовить к определённой дате презентацию на десять слайдов из материалов заказчика.

Результат — то, что заказчик получает или может сделать благодаря услуге. Например, за десять минут объяснить потенциальному клиенту состав предложения, сроки и стоимость.

Сам по себе навык обычно невидим для заказчика. Он не ищет человека, который «умеет работать со структурой». У него есть задача: провести встречу, сдать отчёт, разобраться в цифрах, подготовить понятную инструкцию. Услуга связывает ваше умение с этой задачей.

Важно различать результат, за который вы отвечаете, и тот, что зависит от множества обстоятельств. Марина может отвечать за структуру презентации, точность переноса данных и срок сдачи. Но она не может обещать, что после встречи клиент заключит договор: на его решение повлияют цена,

потребность, бюджет и действия самого заказчика. Чем точнее обещание, тем меньше риск взять на себя то, на что вы не можете повлиять.

Почему привычное умение кажется пустяком

Через несколько дней Марина стала записывать не названия должностей, а конкретные рабочие задачи. Сначала в заметке появились общие пункты: «делаю презентации», «работаю с текстом», «разбираюсь в таблицах». Они мало что проясняли. Тогда Ольга попросила её вспомнить отдельные случаи.

На работе Марина не раз превращала длинные отчёты в короткие материалы для руководителей. Она находила повторяющиеся цифры, выясняла, какая версия актуальна, и замечала, когда вывод не следовал из данных. Поначалу такая работа занимала почти весь вечер. Через год Марина научилась задавать авторам два-три вопроса и заранее получать нужные исходники.

Во время учёбы она готовила выступления для учебных проектов. Заказчика там не было, но была аудитория — однокурсники и преподаватель, которым нужно было разобраться в сложной теме за ограниченное время. Марина училась отбирать материал, выстраивать объяснение и сокращать длинные формулировки, не теряя смысла.

В личных делах этот опыт проявлялся иначе. Когда родители собрались ремонтировать кухню, Марина свела предложения мастеров в таблицу: стоимость, сроки, что входит в ра-

боту и что оплачивается отдельно. Специалистом по ремонту она не стала, но помогла семье сравнить варианты и заметить, что в двух сметах одинаково названные работы означают разное.

Опыт из разных сфер подтверждает умение по-разному. Работа показывает, что задачу вам поручали и результат использовали. Учебный проект — что вы можете выполнить её в заданном объёме. Личный — что вы способны применить навык в реальной ситуации, но ещё не доказывает, что посторонний человек готов за это платить.

Оценивать стоит не престиж ситуации, а повторяемость действия и его пользу. Если вам несколько раз поручали разбирать сложные материалы, готовить инструкции, чинить мелкие неполадки или координировать участников, за этими случаями может стоять рабочая компетенция. Она не обязана выглядеть как достижение из резюме.

Вместо вопроса «В чём моя сильная сторона?» полезнее поискать повторяющийся участок работы. Что вы исправляете? Где замечаете несостыковки? Что другим приходится объяснять по нескольку раз? Какую часть общей задачи вам доверяют, потому что вы справляетесь быстрее, аккуратнее или с меньшим количеством переделок?

Скорость сама по себе ещё не преимущество: быстро выполнить не ту задачу хуже, чем сначала уточнить, что требуется. Надёжность тоже не означает безошибочность. Она может проявляться в привычке перепроверять суммы, пре-

дупреждать о рисках, заранее сообщать о задержке или не выдавать догадку за факт. Для заказчика такие действия часто важнее эффектного рассказа о таланте.

Записывая опыт, используйте глаголы и называйте конкретные объекты: «сравниваю две версии сметы», «нахожу пропущенные данные в отчёте», «собираю из заметок план выступления». Слова «ответственный», «творческий», «коммуникабельный» пока отложите. Они могут описывать ваш стиль работы, но не объясняют, какую задачу вам можно поручить.

От списка к услуге

Ольга предложила Марине свести наблюдения в простую матрицу — не ради окончательного ответа о карьере, а чтобы увидеть связь между умением, конкретным человеком и результатом.

В первой строке могла стоять подготовка презентаций: Марина выстраивает логику, сокращает текст и переносит данные в слайды. Это пригодится руководителю небольшой компании перед встречей с клиентом или партнёром. На выходе — понятная презентация из материалов компании.

Во второй — сравнение смет. Марина отмечает различия, чтобы человеку, выбирающему подрядчика, было проще сопоставить условия и составить список вопросов до принятия решения.

В третьей — проверка отчёта: Марина сверяет цифры и выводы для специалиста, который готовит материал руково-

дителю. Результат — найденные расхождения и документ, который легче проверить перед передачей.

— Вторую задачу я тоже могу делать, — сказала Марина.
— Но разве это уже услуга?

— Пока только направление, — ответила Ольга. — Уточни, кому оно нужно, для чего и в каких пределах.

Матрица полезна, когда хочется сразу назвать себя специалистом по всему. Если в графе «кому полезно» получается «всем», а в графе результата — «качественно и красиво», связь пока размыта. А если для каждой задачи нужен свой набор умений, возможно, перед вами несколько разных услуг. Запускать их одновременно необязательно.

Кого вы представляете, когда говорите «кому полезно»? Не абстрактный «малый бизнес», а человека в определённой ситуации: руководителя небольшой компании перед переговорами, бухгалтера, собирающего сведения для отчёта, владельца квартиры, который сравнивает сметы, специалиста, готовящего выступление для коллег. Чем конкретнее ситуация, тем легче проверить, существует ли задача не только в вашем воображении.

Следующий вопрос — что должно стать возможным после вашей работы? «Хорошая презентация» — оценка. «Десять слайдов, в которых отдельно показаны предложение, состав услуги, сроки и условия» — описание результата, который можно проверить. С первого раза формулировка может быть неидеальной. Главное, чтобы оба участника одинаково

понимали, о чём договорились.

Проверка на задаче Ильи

Ольга знала, что её знакомому Илье, руководителю небольшой компании по обслуживанию оборудования в кафе, скоро предстоит встреча с потенциальным заказчиком. Она рассказала ему, как Марина собрала презентацию из разрозненных материалов, и с согласия Марины передала её контакт. Так рабочий эпизод стал поводом для знакомства с потенциальным клиентом, но сам по себе ещё не заменял обсуждения реальной задачи.

На следующей неделе Илья написал Марине. У него была старая презентация, несколько документов с описанием работ и список цен. Он спросил:

— Сможешь сделать красиво? Надо показать на встрече через неделю.

Раньше Марина, скорее всего, ответила бы: «Конечно, присылай». Теперь она уточнила:

— Что участники должны понять или решить после встречи?

— Что именно мы делаем, сколько это стоит и как начать. Сейчас я обычно рассказываю всё устно, а материалы только мешают.

— Какие сведения уже есть и кто подтвердит цифры?

— Есть прайс, описание работ и старая презентация. Цены проверю сам.

— В каком формате нужна работа и к какому дню?

— Файл для показа на встрече. Черновик хотелось бы увидеть за два дня до неё.

Это были не хитрые приёмы продаж, а вопросы, помогающие понять, подходит ли Марине задача и что именно придётся сделать. Оказалось, что Илье нужно не абстрактно «сделать красиво», а подготовить материал, который поможет за короткую встречу объяснить состав услуги и её условия.

Марина не обещала продать услуги Ильи. Она предложила начать с ограниченного платного заказа, чтобы проверить свою услугу на реальной задаче: собрать из предоставленных материалов презентацию объёмом до десяти слайдов, проверить, не расходятся ли основные формулировки в документах, подготовить черновик к согласованной дате и внести один круг правок после комментариев Ильи. Цифры и фактические сведения должен был подтвердить сам заказчик. Илья согласился с объёмом, сроками и оплатой.

Теперь и Марина, и Илья понимали, что входит в работу и какой файл появится на выходе. Если бы Илья ожидал, что Марина изучит рынок, придумает цены и гарантирует заключение договора, это была бы уже другая задача — не та услуга, которую она могла уверенно предложить.

В исходных материалах было больше тридцати слайдов и несколько раз повторялись одни и те же описания. Марина начала не со шрифтов, а с плана: проблема заказчика, состав обслуживания, порядок запуска, стоимость и следую-

щий шаг. В документах нашлись противоречия, и Марина попросила Илью подтвердить, какой вариант верный. В назначенный день она отправила черновик, а затем внесла согласованные правки.

Илья оплатил работу. После встречи он сообщил, что собеседник задал вопросы о сроках запуска обслуживания и попросил прислать расчёт. Это не доказывало, что заказ принесли именно слайды: на решение влияли и само предложение, и цена, и дальнейшие переговоры. Но результат работы был очевиден: у Ильи появился материал для конкретной встречи, а Марина проверила, что умеет выполнить задачу в оговорённых пределах. Платный заказ стал первым подтверждением того, что конкретный клиент готов платить за такую работу, но не гарантировал стабильного потока заказов.

Так можно проверить навык в деле: не бесконечно гадать, «достаточно ли я хорош», а взять небольшую реальную задачу с понятным получателем, сроком, исходными материалами и критерием завершения. Если вы пока не готовы предлагать услугу целиком, проверьте часть процесса: разберите один раздел, сравните два документа, соберите план. Такой тест должен быть ограниченным и понятным обеим сторонам. Не превращайте его в бесконечную бесплатную работу.

Разговор, который помогает проверить спрос

Для первой проверки не обязательно рассылать знакомым вопрос: «Кому нужна моя услуга?» В ответ часто можно услышать вежливое «Если что, обращусь», но о реальной

задаче это ничего не скажет. Лучше выяснить, сталкиваются ли люди с ситуацией, в которой может пригодиться ваше умение.

Например: «Я сейчас проверяю, насколько понятно могу подготовить материалы для деловой встречи. Тебе бывает нужно объяснить клиенту состав услуги, сроки и условия? Если да, расскажи, что в подготовке отнимает больше всего времени».

Или: «Я умею сводить несколько предложений подрядчиков в одну таблицу. Ты недавно выбирал между сметами? Что было труднее всего сравнить?»

Если человек описывает похожую проблему, спросите, какие материалы уже есть, к какому сроку нужен результат и что он собирается с ним делать. Такие ответы покажут больше, чем просьба оценить вашу идею.

Чтобы перейти от разговора к предложению, Марина пользовалась простой формулой: «Я помогу сделать такое-то для такой-то ситуации; на выходе вы получите такой-то результат. Для этого понадобятся такие-то материалы, а сроки и объём работы будут такими-то». Это не рекламный лозунг, а способ проверить, понимаете ли вы границы своей работы.

Если собеседник просит то, чего вы не умеете или не можете контролировать, не прикрывайте пробел красивым обещанием. Можно ответить: «Я могу собрать и структурировать материалы, но не проверяю финансовые расчёты. Если вы предоставите подтверждённые цифры, включу их в пре-

зентацию». Чёткое ограничение не обесценивает услугу, а помогает избежать недоразумений.

Границы — часть предложения

Во время заказа Марина увидела, что работа занимает не только время за компьютером. Нужно переписываться с Ильёй, разбираться в исходниках, ждать подтверждения цифр и менять план, если находится новая информация. Если считать только часы, проведённые в редакторе слайдов, оценка нагрузки окажется неверной.

Прежде чем предлагать услугу, стоит учесть время, место, нагрузку и доступ к исходным данным. Сколько часов в неделю вы действительно можете выделить, если у вас есть основная работа, дорога и семейные обязанности? Нужно ли присутствовать на месте или работу можно выполнить удалённо? Сколько задач вы выдержите одновременно без авралов? Получите ли вы нужные материалы вовремя и имеете ли право с ними работать?

Марина поняла, что на первые заказы может выделять несколько вечеров в неделю, а в рабочее время доступна только для коротких уточнений. Она решила не брать несколько срочных презентаций одновременно. В предложении появились срок передачи материалов, дата черновика и ограничение по числу правок. Если после согласования структуры заказчик менял задачу, это требовало отдельного обсуждения, а не ещё нескольких вечеров работы за счёт Марины.

Ограничения полезно проговорить простыми словами: «Для черновика мне понадобятся актуальные тексты и подтверждённые цены до понедельника». «Я могу работать удалённо и отвечать на вопросы вечером». «В этот срок возьму одну презентацию, чтобы успеть проверить материалы». Такие фразы помогают обеим сторонам понять, можно ли выполнить работу надёжно.

Есть и ещё одно ограничение — конфиденциальность. Если пример сделан на работе, не стоит автоматически помещать в портфолио внутренние цифры, данные клиентов и документы работодателя. Задачу можно описать без подробностей или подготовить демонстрационный пример на открытых либо вымышленных данных. Подтвердить навык можно, не нарушая чужих границ: достаточно ясно рассказать, что вы сделали и что изменилось.

Проверка для себя: от опыта к следующему шагу

Выделите двадцать минут и запишите по три эпизода из работы, учёбы и личных проектов. Необязательно выбирать самые впечатляющие. Подойдут случаи, когда вы что-то исправили, объяснили, организовали, проверили, упростили или довели до конца. Для каждого отметьте, что было на входе, что именно сделали вы, кому это помогло и какой результат можно наблюдать.

Затем выберите один эпизод и попробуйте заполнить три колонки матрицы. Пока не называйте профессию и не обещайте результат, зависящий от других. Начните с конкретно-

го действия: «сверяю», «структурирую», «объясняю», «собираю», «настраиваю». Укажите человека или ситуацию, в которой это действие полезно, а затем — что останется после вашей работы: документ, список расхождений, готовый план, принятое решение или завершённая настройка.

Если результат пока звучит как «красиво», «качественно» или «лучше», уточните, что именно заказчик сможет сделать после вашей работы и как понять, что она завершена.

Похвала близких — тоже информация, но ещё не доказательство спроса. Поищите похожую задачу у людей за пределами ближайшего круга или предложите ограниченный тест, за который готовы заплатить.

Если нужный навык встретился лишь однажды и вы не знаете, сможете ли повторить результат, соберите ещё один пример или выполните учебный проект на похожую задачу.

А если работа требует времени или доступности, которых у вас нет, не подгоняйте жизнь под обещание. Сократите объём, выберите более поздний срок или откажитесь от задачи, которую иначе можно выполнить только в постоянном аврале.

Если клиент просит гарантировать то, что зависит не только от вас, обозначьте, за что готовы отвечать. В случае Марины это структура и готовый файл, но не продажа услуги Ильи.

Последняя проверка проста: можете назвать конкретного человека, которому нужен такой результат, и объяснить, ка-

ким действием его обеспечите? Если можете, у вас есть гипотеза услуги, которую можно проверять. Если пока нет, это не приговор и не повод немедленно покупать новое обучение. Возможно, нужно точнее описать задачу, собрать доказательства или выбрать другую аудиторию.

Рабочая презентация показала Марине, что она умеет структурировать материалы, но сама по себе не подтвердила спрос. По рекомендации Ольги Марина выполнила для Ильи ограниченный платный заказ: подготовила до десяти слайдов из его материалов и внесла один круг правок. Согласованный объём помог избежать незапланированных бесплатных доработок и аврала. Один оплаченный заказ подтвердил готовность конкретного клиента платить, но не гарантировал стабильного дохода. Теперь Марина понимала, что именно уже проверено и какие условия подходят ей самой.

Стартовая точка без самообмана

Навык становится услугой, когда он связан с задачей клиента, понятным результатом и границами, в которых вы можете этот результат обеспечить. Но даже удачно выбранная услуга не удлиняет день, а первый заказ не заменяет зарплату. Прежде чем менять привычную жизнь, стоит оценить не силу намерения, а то, сколько у вас на самом деле есть времени, денег и рабочих ресурсов.

Представьте, что заказ уже согласован и начать нужно на этой неделе. Не после аврала, не по возвращении из отпуска и не с понедельника, когда появится больше сил. Именно на этой неделе. В календаре уже стоят работа, дорога, бытовые дела, встречи с близкими, отдых и несколько внезапных задач. Где найдётся место для заказа? Ответ не должен отговорить вас от идеи. Он поможет выбрать такой первый шаг, для которого не придётся притворяться человеком с бесконечным запасом времени.

Четыре удобных мифа

Первый миф: если работа нравится, время на неё найдётся. Обычно находится не время, а вечер после длинного дня. Пару раз он кажется свободным, а на третий нужно готовить, отвечать на рабочие сообщения или просто лежать без сил. Свободный час в календаре и час, когда вы способны сосредоточиться на задаче, — не одно и то же.

Второй миф: первые заказы быстро заменят зарплату. Оплаченный проект доказывает, что кто-то готов заплатить за конкретную работу. Но он ещё не доказывает, что заказы будут повторяться, что вы сможете выполнять их регулярно и что доход покрывает обязательные расходы. Между «получил оплату» и «могу на это жить» — поиск клиентов, согласование условий, подготовка, правки, рабочие расходы и налоги.

Третий миф: сначала нужна идеальная техника и полный набор программ. Без специального оборудования иногда и правда не обойтись. Но желание купить всё заранее нередко появляется ещё до того, как вы выяснили требования первого проекта. В итоге деньги уходят на устройство, подписку или обучение, а не на проверку самой услуги. Для начала нужен не лучший из возможных комплектов, а тот, которого достаточно для конкретного результата.

Четвёртый миф: если чего-то не знаю, сначала нужно пройти большое обучение. Это кажется безопасным: пока учишься, не рискуешь получить отказ или замечание клиента. Но обучение не всегда закрывает именно тот пробел, который помешает первому проекту. Можно неделями осваивать новые техники и при этом не уметь оценить срок, задать вопросы по задаче или проверить готовый результат.

У каждого мифа есть разумное зерно. Энтузиазм помогает начать, доход от заказов может расти, оборудование порой необходимо, а знания влияют на качество. Ошибка не в самих желаниях, а в том, что их принимают за исходные дан-

ные. Для безопасного старта нужны три отдельные оценки: времени, финансовой опоры и рабочих ресурсов.

Сначала календарь, потом обещания

Откройте календарь не для того, чтобы украсить его новой целью, а чтобы восстановить обычную неделю. Возьмите не редкую удачную неделю, когда дел почти не было, а типичную: с работой, дорогой, покупками, домашними обязанностями и хотя бы одним непредвиденным событием.

Для каждого дня отметьте рабочие часы и время на дороге. Затем добавьте сон, приготовление еды, уход за собой, бытовые дела, занятия с детьми или помощь близким, регулярные визиты и другие обязательства. Не вычёркивайте отдых как что-то необязательное. Если весь план держится на том, что вы несколько месяцев будете спать меньше и откажетесь от восстановления, это не стратегия, а перерасход сил.

Теперь посмотрите на оставшиеся промежутки. Если сложить все пустые клетки подряд, свободного времени может показаться много. Но для интеллектуальной работы важны не только часы, но и то, как они распределены. Два получаса между дорогой и домашними делами не всегда заменят один спокойный двухчасовой блок. В короткие промежутки удобно ответить клиенту, в длинный — подготовить материалы или сосредоточенно поработать.

Разделите доступное время на три категории. Первая — устойчивые рабочие окна, которые повторяются каждую

неделю. Вторая — короткие промежутки для переписки, планирования и проверки входящих материалов. Третья — время, которое появляется только при удачном стечении обстоятельств. Не обещайте клиенту часы из последней категории.

Считайте не только время, которое уходит на саму работу. Нужно уточнить задачу, изучить материалы, согласовать срок, подготовить файлы к передаче, внести оговорённые правки, выставить счёт и сохранить рабочие записи. Если вы оцениваете заказ в пять часов, а столько занимает только основная часть, итоговая нагрузка окажется выше расчётной.

В первый месяц разумно не занимать весь найденный ресурс. Если календарь показывает восемь часов, это не значит, что все восемь нужно отдать заказам. Часть времени уйдёт на задержки, бытовые изменения и ошибки в оценке задачи. Можно начать, например, с пяти-шести часов в неделю на проект и сопутствующую работу, оставив остальное в качестве буфера. Это не универсальная норма, а способ проверить, выдерживает ли план обычную неделю, а не только идеальную.

Лист стартовой точки: время

Запишите на одном листе четыре показателя: устойчивые часы в неделю, короткие промежутки для переписки, нерегулярно появляющееся время и часы на отдых, которыми вы не готовы жертвовать. Отдельно укажите, в какое время суток вам легче сосредоточиться. Не нужно доказывать, что ре-

сурсов много. Важно понять, какие из них вы действительно можете обещать.

Затем проверьте расчёт: если на следующей неделе один вечер займут срочные семейные дела, а один рабочий день окажется особенно тяжёлым, сможете ли вы выполнить заказ в срок? Если нет, уменьшите объём, увеличьте срок или не берите проект с таким графиком. Это честнее для обеих сторон, чем надежда наверстать всё ночью.

Срок заказа должен учитывать не только часы работы, но и календарные дни. Допустим, задача требует восьми часов сосредоточенной работы, а у вас есть четыре часа в неделю. Это не обязательно значит, что её можно сделать за два рабочих дня: между рабочими блоками могут быть выходные, ожидание материалов и согласование промежуточного результата. Клиенту важно назвать срок в календаре, а вам — составить план, который удастся выдержать.

Деньги: нижняя граница и запас

Теперь запишите обязательные ежемесячные расходы. Учтите жильё, коммунальные платежи, питание, транспорт, лекарства, минимальные платежи по долгам, расходы на детей или помощь близким. Добавьте нерегулярные, но предсказуемые траты: ремонт техники, сезонную одежду, обязательные поездки, ежегодные платежи. Иначе бюджет будет казаться легче, чем он есть.

Получится минимальная сумма, необходимая для жизни. Она не обязана совпадать с привычным уровнем расходов и

не включает всё, что вам хотелось бы купить. Это нижняя граница, ниже которой начинаются долги, просрочки или отказ от необходимого. Если часть расходов покрывает другой стабильный доход семьи, запишите его отдельно, а не смешивайте с будущей выручкой от услуг.

Затем отделите сумму, которую переводит клиент, от денег, которые в итоге остаются у вас. Из выручки могут оплачиваться рабочие материалы, связь, поездки, комиссии, программы и налоги. Конкретные правила оформления и налогообложения в России зависят от вида деятельности и вашей ситуации. Их нужно проверять по официальным источникам, а не заменять догадкой. Уже на этапе планирования не считайте всю согласованную сумму личным доходом.

Минимальный доход от самостоятельной работы должен покрывать не только привычные расходы, но и затраты на работу и обязательные платежи. Если у вас сохраняется зарплата или другой стабильный доход, посчитайте разницу между ним и минимальными расходами. Она покажет, какую часть бюджета предстоит закрыть новой деятельностью. При полном переходе придётся рассчитывать всю необходимую сумму.

Финансовый запас удобнее оценивать в месяцах, а не по смутному ощущению, что «что-то отложено». Возьмите деньги, которыми действительно можете воспользоваться, и сопоставьте их с обязательными расходами. Не включайте в резерв кредитный лимит, обещанную оплату за будущий

заказ и накопления на конкретную крупную цель, если вы не готовы от неё отказаться. Полезно рассмотреть два сценария: сколько продержится бюджет, если доход временно исчезнет, и как изменится расчёт, пока сохраняется зарплата.

Запас не отвечает на вопрос, имеете ли вы право начать. Он помогает выбрать уровень риска. Если резерва мало, безопаснее проверять услугу параллельно с основной работой или другой устойчивой занятостью. Если запас есть, но повторные заказы не подтверждены, это всё равно не превращает разовую оплату в предсказуемый доход. Финансовая подушка даёт время, но не создаёт клиентов.

Лист стартовой точки: деньги

Запишите обязательные расходы за месяц, стабильные доходы, разницу между ними и свободный резерв. Отдельно укажите будущие расходы на выполнение первого проекта. Затем письменно ответьте на три вопроса: сколько месяцев вы сможете сохранять нынешний бюджет, если новый доход не появится; какую сумму нельзя тратить на эксперименты; какой заказ имеет смысл брать с учётом времени и прямых расходов.

Если точные цифры пока неизвестны, не заменяйте их оптимистичной оценкой. Отделите известные расходы от тех, которые нужно проверить. Просмотрите выписки за несколько месяцев, вспомните крупные ежегодные траты. Для решения об увольнении, сокращении рабочего времени или крупной покупке приблизительного расчёта обычно

недостаточно. Для небольшого пробного заказа он может подойти, если риск ограничен.

Что уже есть и что действительно нужно

Инвентаризацию ресурсов лучше вести от задачи. Не спрашивайте себя, какое оборудование обычно покупают специалисты в выбранной сфере. Спросите, что нужно для конкретного результата, который вы собираетесь предложить.

Проверьте рабочее устройство: справляется ли оно с нужными файлами и программами, хватает ли памяти, можно ли надёжно сохранить материалы. Оцените интернет, рабочее место, возможность спокойно провести звонок или сосредоточиться. Уточните, какие программы доступны легально и подходят для передачи результата. Для одних работ важны инструменты измерения, записи или печати, для других достаточно обычного компьютера и связи. Не покупайте то, необходимость чего ещё не подтвердил реальный заказ.

Есть и менее заметные ресурсы: шаблон брифа, порядок хранения файлов, способ фиксировать договорённости, резервная копия материалов, удобный канал связи, возможность принять оплату и передать результат. Первый сбой иногда происходит не во время работы, а потому, что исходник потерялся в переписке или стороны по-разному поняли, что входит в цену.

Связи тоже стоит оценивать трезво. Кто-то может дать обратную связь, познакомить с потенциальным клиентом или

порекомендовать вас. Но контакт — не заказ, а похвала работе — не гарантия оплаты. Запишите, к кому можно обратиться с ясным предложением, но не стройте семейный бюджет на ожидании, что знакомые непременно помогут. Интерес можно считать проверенным, когда человек понимает задачу, объём, срок и цену.

Отдельно составьте список пробелов в знаниях. Для каждого спросите себя: помешает ли он выполнить ближайший проект приемлемо и в срок? Если да, это блокирующее знание: его нужно получить до обещания результата или выбрать проект поменьше. Если нет, перенесите пробел в список «освоить позже». Умение работать с редким форматом, сложная автоматизация и продвинутые приёмы могут пригодиться в будущем, но не обязательно нужны для первой ограниченной задачи.

Проверяйте пробелы конкретно. Не «я плохо знаю тему», а «не умею подготовить файл в требуемом формате» или «не знаю, как проверить точность данных перед передачей». Первый вопрос можно решить практикой, консультацией специалиста или учебным материалом. Но если пробел связан с безопасностью, точностью критичных данных или обещанием результата, которого вы пока не умеете обеспечить, уверенность его не заменит.

Один расчёт вместо вдохновляющей фантазии

Посмотрим на условный пример. Специалист работает сорок часов в неделю, ещё около шести часов тратит на доро-

гу и пятьдесят шесть — на сон. На еду и повседневный уход за собой уходит двадцать один час, на домашние и семейные дела — восемнадцать, на регулярные занятия и поездки — семь. Ещё двенадцать часов остаются на отдых и запас под непредвиденные изменения. Свободные промежутки есть, но они разбросаны. В календаре удаётся закрепить два вечера по полтора часа и трёхчасовой блок в выходной. Итого шесть часов; часть из них разумно оставить на переписку и задержки. На заказ вместе с сопутствующими делами можно закладывать около четырёх-пяти часов в неделю.

Допустим, первый заказ — отредактировать набор описаний для каталога. Сама работа, по предварительной оценке, займёт восемь часов. Понадобятся также короткий созвон, просмотр материалов, согласование правок и передача результата. В сумме задача может потребовать около одиннадцати-двенадцати часов. При четырёх-пяти доступных часах в неделю её придётся распределить на две-три недели — если клиент готов ждать и материалы поступают без задержек. Можно поступить иначе и взять в работу только часть набора. Ограничение не отменяет заказ, а меняет объём и срок.

Предположим, обязательные расходы составляют восемьдесят две тысячи рублей в месяц, а свободный резерв — двести сорок тысяч. Это меньше трёх месяцев такого бюджета, если представить, что стабильный доход остановился. Пока зарплата сохраняется, риск выглядит иначе, но резерв всё равно не стоит считать свободными деньгами на покупку

оборудования. Если за проект предложили двадцать тысяч рублей, из этой суммы ещё нужно вычесть прямые расходы и обязательные платежи. Даже если после них останется условно восемнадцать тысяч, заказ не заменит месячный доход. Он проверит другое: сможет ли специалист выполнить работу в запланированное время, наладить общение с клиентом и получить оплату за результат.

После проекта можно сравнить оценку с фактическими затратами. Если рассчитывали на двенадцать часов, а потратили двадцать, дело может быть в непривычном процессе, расплывчатой задаче или слишком низкой цене. Это не повод заключать, что навык никому не нужен. Но и повторять ту же оценку, ничего не изменив в объёме, цене или способе работы, не стоит. Первый заказ не только приносит деньги, но и помогает измерить реальную себестоимость услуги.

Такой расчёт отделяет полезный вывод от самообмана. «Я справился и получил оплату» — наблюдение. «Значит, можно увольняться» — вывод, для которого пока недостаточно данных. Следующие проекты покажут, повторяется ли спрос, сколько времени занимает работа и какие затраты не учли в первый раз.

Три режима старта

Параллельно с работой по найму. Этот вариант подходит, если зарплата покрывает обязательные расходы, а на услугу остаётся устойчивое время. Начните с небольшого числа проектов и реалистичных сроков. Не используйте без разре-

шения время, технику, сведения или материалы работодателя. Если собираетесь работать в смежной сфере, проверьте условия трудового договора и внутренние правила. Главный риск здесь — не нехватка желания, а попытка вместить второй полный рабочий день в остаток недели.

Подработка как опора. Если постоянной работы сейчас нет или её доход не покрывает необходимый минимум, временная подработка может снизить финансовое давление. Она не обязана стать идеальной карьерой: её задача — обеспечить предсказуемую часть дохода, пока вы проверяете услугу. Но подработка тоже отнимает время и силы. Учитывайте её график в календаре, а не считайте нейтральным фоном.

Постепенный переход. Этот вариант становится возможным, когда заказы начинают повторяться, у вас уже есть данные о сроках и расходах, а финансовый запас позволяет пережить просадку. Переход может означать сокращение нагрузки, смену графика или отказ от найма. Конкретные возможности зависят от условий работы и личного бюджета. Не принимайте решение на основании одного удачного месяца. Посмотрите на несколько циклов: появлялись ли новые обращения, повторялись ли оплаты, укладывались ли проекты в расчёт и хватало ли сил продолжать.

Выбор режима ничего не говорит о вашей смелости или таланте. Он показывает, какой риск вы готовы принять и на чём будет держаться бюджет, пока услуга проходит провер-

ку. Если расходы покрывает зарплата, параллельный старт обычно позволяет учиться на заказах без немедленной угрозы обязательным платежам. Если стабильного дохода нет, сначала может понадобиться подработка. Если спрос уже подтверждён и расчёты сходятся, можно планировать постепенный переход.

Проверка перед первым заказом

Прежде чем назвать срок и объём, проверьте пять условий. В календаре должны быть конкретные часы, а не надежда поработать «когда получится». Нужно понимать, какая сумма останется после рабочих расходов и обязательных платежей. Ресурсов должно хватать для результата — или вы должны точно знать, чего не хватает. Критичные для проекта пробелы в знаниях следует закрыть. В условиях заказа нужно обозначить объём, срок, порядок обратной связи и границы правок.

Заранее отсекайте типичные ошибки. Не забывайте учитывать дорогу и подготовку. Не занимайте все вечера, оставляя семье и отдыху только случайные минуты. Не включайте в бюджет ещё не заработанные деньги. Не покупайте дорогое оборудование только потому, что оно кажется признаком серьёзности. Не берите проект, если для его выполнения придётся скрывать нехватку ключевого навыка. Иначе небольшой эксперимент превратится в проверку на выносливость.

Если расчёт пока не сходится, это не обязательно повод отказаться от идеи. Предложите меньший объём, увеличьте

те срок, ограничьте число правок или сначала выполните учебную работу, чтобы проверить процесс. Если проблема в деньгах, сохраните источник устойчивого дохода и не вкладывайте в старт сумму, потеря которой скажется на обязательных расходах. Если не хватает конкретного знания, закройте именно этот пробел и пересмотрите задачу. Корректировать план — не значит потерпеть поражение.

В итоге лист стартовой точки должен уместиться на одной странице. На нём будут устойчивые часы в неделю, минимальная сумма расходов, свободный финансовый резерв, доступные устройства, программы и рабочие условия, знания, без которых пока нельзя брать первый проект, и выбранный режим старта. Рядом запишите ограничение, которое нельзя нарушать: например, не работать после определённого времени, не тратить резерв на оборудование или не обещать срок, пока не получены исходные материалы. Такая граница поможет, когда появится соблазн согласиться на заказ «как-нибудь».

Реалистичный старт может оказаться скромнее первоначального плана: один проект вместо пяти, несколько часов в неделю вместо полного перехода, аренда или временное решение вместо крупной покупки. Зато он даст данные, на которых можно строить следующий шаг. Стратегия становится устойчивой не оттого, что в неё вложили больше героизма, а потому, что она помещается в реальную жизнь.

Теперь у вас есть не только навык и возможный результат,

но и рамки, в которых можно предложить его без обещаний сверх своих сил. Следующий вопрос — кому именно нужна эта работа и по каким признакам отличить потенциального клиента от человека, которому просто нравится ваша идея.

Кому нужна ваша работа

«Здорово, очень интересная идея. Если у нас когда-нибудь понадобится презентация, я тебя вспомню».

«У нас в пятницу встреча с дистрибьютором. В нынешней презентации старые цифры, а до среды нужно обновить раздел о новом продукте. Ты можешь сегодня посмотреть материалы и сказать, сколько это будет стоить?»

Обе реплики звучат доброжелательно. Но в первой пока нет ни задачи, ни срока, ни следующего действия. Во второй есть повод искать исполнителя, понятный результат и готовность обсуждать заказ. Выяснив, за какую работу уже платят, и трезво оценив свои силы и время, проверьте не собственную уверенность, а реальную потребность другого человека.

Марина умеет готовить презентации и получает просьбы от знакомых: кому-то нужно поправить слайды, кому-то — собрать доклад к встрече. Но нескольких похвал недостаточно, чтобы превратить этот навык в понятную услугу. Чтобы найти тех, кому работа действительно нужна, Марине предстоит выяснить, в какой момент человек перестаёт справляться сам, что поставлено на карту и как он выбирает исполнителя.

Повод обратиться важнее категории

«Малому бизнесу нужны презентации» — слишком общее предположение. У малого бизнеса тысячи задач, а пре-

зентация может месяцами лежать в папке, никому не понадобившись. Формулировка становится полезнее, когда в ней появляется конкретная ситуация: руководитель небольшой компании готовится к встрече с потенциальным партнёром, но не успевает обновить цифры и рассказать о новом продукте к назначенному сроку.

Потенциальных клиентов стоит описывать не только по профессии, возрасту или размеру компании. Для проверки спроса важнее понять, совпадают ли у людей четыре обстоятельства: повод обратиться, задача, которую они хотят решить, последствия неудачи или задержки и способ найти исполнителя. Повторяемость потребности усилит гипотезу, но для первого заказа она не обязательна.

«Руководители компаний» — слишком размытая группа. А вот «руководители небольших компаний, которым нужно готовить презентации для переговоров с партнёрами, но некому поддерживать материалы в актуальном состоянии» — уже проверяемое предположение. Оно может оказаться неверным: руководители справляются сами, поручают задачу сотруднику или вовсе не считают презентацию важной. Это и нужно выяснить, прежде чем строить на такой гипотезе услугу.

Повод обратиться часто возникает не тогда, когда человек впервые замечает неудобство, а когда привычный способ перестаёт работать. Директор долго обновляет слайды сам — пока подготовка не начинает отнимать вечера. Специалист

просит коллегу помочь — пока у того не появляются другие задачи. Компания пользуется старой презентацией — пока не запускает новый продукт или не назначает встречу, к которой прежние материалы уже не подходят.

Ищите не абстрактное желание «сделать лучше», а событие, после которого откладывать работу становится трудно. Это может быть встреча, запуск продукта, отчёт перед руководством, набор на обучение или изменение цен. Событие даёт повод, а конкретная задача показывает, за какой результат человек может заплатить.

Цена нерешённой задачи

Цена проблемы — не обязательно сумма уже понесённых потерь. Она может выражаться в потраченных часах, задержке, переделках, напряжении в команде, упущенной возможности или риске прийти на важную встречу с неподходящими материалами. Не объявляйте проблему дорогой за клиента — выясните, как он сам описывает последствия.

Марина начинает разговор с Ильёй, руководителем небольшой компании. Сначала она едва не переходит к презентации собственных возможностей: рассказывает, что умеет выстраивать структуру, выравнивать слайды и подбирать оформление. Илья вежливо кивает. Беседа проходит приятно, но о его задаче Марина узнаёт совсем немного.

Она пробует ещё раз и спрашивает не о том, готов ли он заказать услугу, а о последнем случае, когда ему пришлось готовить материалы к важной встрече.

«Месяц назад показывали новый продукт партнёрам, — рассказывает Илья. — Презентацию собирал руководитель отдела продаж. Он потратил на неё почти два вечера, а перед самой встречей выяснилось, что часть цифр не обновили. Вопросы по срокам и условиям пришлось выяснять уже на месте».

Марине не нужно сразу считать стоимость каждого потерянного часа или убеждать Илью, что неудачная презентация непременно сорвёт сделку. Она знает лишь то, что рассказал собеседник: руководитель потратил вечера, материалы пришлось переделывать, часть сведений оказалась устаревшей. Теперь можно спросить, что будет иначе в следующий раз и какую работу Илья хотел бы передать исполнителю.

«У нас через неделю встреча с дистрибьютором. Нужно обновить блок о новом продукте, чтобы команда могла объяснить преимущества и ответить на вопросы по условиям. Если ничего не менять, скорее всего, опять будем собирать всё в последнюю ночь. В этот раз я бы предпочёл отдать работу человеку, который приведёт материалы в порядок по нашим данным».

Теперь понятен повод — встреча с дистрибьютором. Появилась задача — обновить конкретный блок и подготовить материалы для разговора о продукте. Илья назвал возможное последствие бездействия и сказал, что хочет передать работу исполнителю. Он не просто хвалит Марину, а обсужда-

ет реальную задачу.

Марина уточняет: «Что для вас будет означать, что презентация готова?» Илья отвечает: «Актуальные цифры, понятная структура и файл, который сотрудники смогут использовать на встрече. Если вы сначала посмотрите исходные материалы и скажете, что реально сделать за неделю, этого достаточно для следующего шага».

Так Марина узнаёт критерии результата и границы первой договорённости: сначала посмотреть материалы и оценить объём. Это ещё не оплаченный заказ, но уже не пустое обещание обратиться «как-нибудь». Илья готов перейти к конкретному действию.

При этом не измеряйте цену проблемы только драматичными последствиями. Если собеседник не вспомнил о потерянной сделке, это ещё не значит, что услуга никому не нужна. Возможно, он не связывает качество материалов с результатом. Задайте нейтральные вопросы: сколько времени уходит на подготовку, кто отвлекается от основной работы, как часто приходится переделывать, что происходит, если срок сдвигается. Если прямых потерь нет, спросите, почему человек всё-таки решил искать помощь.

Не подменяйте ответ собеседника собственной оценкой. «Вы ведь из-за старой презентации теряете клиентов?» — наводящий вопрос. «Что произошло на последней встрече, где использовали эти материалы?» — приглашение рассказать о фактах. Если ответ скромный — «потратили час, по-

том обновили сами», — запишите именно его. Не всякая неудобная задача настолько болезненна, чтобы за её решение платили.

Интервью: разговор вместо презентации

Исследовательское интервью нужно не для того, чтобы убедить человека купить услугу, а чтобы понять, как задача возникает и решается сейчас. Даже если собеседник не готов к заказу, разговор может дать полезные сведения. Но если вы полчаса рассказывали о своих преимуществах и ничего не узнали о его опыте, проверка спроса не состоялась.

Перед беседой сформулируйте предположение одной фразой: «Я хочу выяснить, как небольшие компании готовят презентации к встречам с партнёрами и когда им выгоднее привлечь исполнителя». Это не рекламный слоган, а ориентир, который поможет не уйти в общие рассуждения о дизайне.

Пригласить человека можно прямо, не маскируя исследование под дружескую беседу:

«Я выясняю, как небольшие компании готовят презентации к встречам с партнёрами. Сейчас ничего не предлагаю — хочу понять, как вы решали такую задачу в последний раз. Удобно поговорить минут пятнадцать? Если тема вам не близка, так и скажите».

Честность снимает часть неловкости. Собеседник понимает, что от него не ждут согласия на заказ, и ему не нужно поддерживать вашу идею из вежливости. Если по ходу раз-

говора он сам спросит об услуге, ответьте, но сначала завершите исследовательскую часть. Иначе беседа незаметно превратится в продажу.

Разговор удобно строить вокруг пяти тем. Не обязательно читать вопросы по списку: важно услышать конкретные примеры и не подсказывать желаемый ответ.

Начните с повода: «Когда вам в последний раз понадобилась презентация для встречи? Что тогда происходило?» Вопрос о недавнем случае полезнее, чем «Часто ли вам нужны презентации?»: он возвращает человека к реальному событию, а не к размышлениям о воображаемом будущем.

Затем спросите о процессе: «Как вы тогда готовили материалы? Кто участвовал? Что пришлось делать самому?» Если собеседник говорит «обычно справляемся», попросите рассказать, как именно справились в тот раз. За общей фразой могут скрываться поздние правки, несколько версий файла и сотрудник, которому пришлось отложить другие задачи.

Обсудите прежние попытки: «Что оказалось самым трудным? Вы пробовали привлечь исполнителя или решали задачу внутри команды? Что сработало, а что пришлось переделывать?» Ответ покажет, с чем сравнят вашу работу. Клиент выбирает не между вами и неким идеальным исполнителем: чаще всего альтернатива — сделать всё самому, попросить коллегу, использовать старый файл или вообще ничего не менять.

После этого переходите к результату и цене задержки: «Что должно измениться, чтобы вы назвали материалы готовыми? Что произойдёт, если не успеть к сроку?» Если собеседник затрудняется, не предлагайте ответ за него. Дайте паузу или спросите: «А что вы делали в последний раз, когда срок сдвинулся?» Конкретный случай надёжнее рассуждений о возможных последствиях.

Наконец, выясните, повторяется ли задача и как принимается решение: «Сколько раз такое происходило за последний год? С чем обычно связаны эти случаи? Как вы решаете, что оставить внутри компании, а что передать исполнителю?» Если предложение уже кажется уместным, спросите: «Хотите обсудить, какие материалы вы передадите и как оценить объём?» Так вы проверите, готов ли человек сделать следующий шаг, не требуя от него немедленного заказа.

На беседу обычно хватает пятнадцати-двадцати минут. Если собеседник занят, ограничьтесь последним случаем, способом решения и последствиями задержки. Не старайтесь задать все вопросы любой ценой. Последовательный рассказ об одной настоящей задаче полезнее коротких ответов на длинную анкету.

Во время разговора Марина старается больше слушать, чем объяснять. Полезно сказать: «Расскажите подробнее, что произошло дальше». Не стоит спрашивать: «То есть вам нужна презентация, которая увеличит продажи?» Первая реплика помогает раскрыть событие, вторая вкладывает в уста

собеседника вывод, который ещё не подтверждён.

Марина также отделяет факты от толкований. Факт: Илья сказал, что сотрудник готовил материалы два вечера. Толкование: компания может быть готова платить за экономию времени. Факт: встреча назначена на следующую неделю. Толкование: задача срочная. Факт: Илья согласился передать исходные материалы. Толкование: он рассматривает Марину как исполнителя. Такие выводы могут оказаться верными, но проверять их нужно по дальнейшим словам и действиям.

Какие сигналы читать

Во время интервью фиксируйте пять вещей: проблему, срочность, частоту, цену бездействия и следующий шаг. Записывайте факты и по возможности дословные фразы, а не собственные диагнозы.

Проблема пока не подтверждена, если человек говорит: «Было бы здорово улучшить презентации». Сильнее сигнал, когда он описывает конкретную задачу и недавний случай. Уточните, что именно требовалось сделать и как он справлялся.

Срочность остаётся неопределённой, если человек говорит: «Когда-нибудь займёмся». Дата, встреча или уже начатая подготовка — более весомые признаки. Спросите, что должно быть готово к сроку и что мешает сейчас.

О частоте мало говорит фраза «Наверное, иногда понадобится». Полезнее, если собеседник вспоминает несколько похожих задач за определённый период. Уточните, в каких

ситуациях они повторяются и кто их решает.

«Не очень удобно» — слабое описание цены бездействия. Потраченное время, переделка, задержка или другой конкретный результат дают больше информации. Спросите, что произошло в прошлый раз и что может осложниться в следующий.

Наконец, «Как-нибудь обращусь» — ещё не следующий шаг. Запрос стоимости, назначенная встреча, передача материалов или знакомство с тем, кто принимает решение, — сигналы сильнее. Уточните, что именно собеседник готов сделать и когда.

Слабый сигнал не означает, что потребности нет. Он лишь показывает, что пока рано записывать человека в будущие клиенты. Можно задать ещё один конкретный вопрос, но не нужно вытягивать из него готовность, которой он не проявляет.

Похвала обычно обходится собеседнику почти даром. Человеку легко сказать «классная идея», особенно если он хочет поддержать знакомую. Это говорит о симпатии, но мало сообщает о спросе. Похвала становится полезнее, когда за ней следует действие: человек показывает свою задачу, спрашивает о сроках и стоимости, договаривается вернуться с материалами.

Обещание «как-нибудь обратиться» тоже не равно намерению купить. Спокойно уточните: «Поняла. Если такая задача появится, что станет поводом заняться ею?» Если со-

беседник не может вспомнить ни конкретную задачу, ни обстоятельство, ни срок, запишите его слова как интерес, а не как заказ.

Запрос цены — сигнал сильнее похвалы, но ещё не доказательство покупки. Человек может сравнивать предложения или выяснять, вписывается ли услуга в бюджет. Важно, что происходит после ответа. Он описывает объём, спрашивает о составе работы, проверяет, успеет ли исполнитель к сроку? Или благодарит и исчезает? В первом случае разговор движется к решению; во втором намерение пока неясно.

Передача материалов, согласование встречи и знакомство с человеком, который утверждает расходы, — более предметные действия. Но и они не гарантируют заказа: приоритеты могут измениться, подготовка остановиться, а компания — выбрать внутреннее решение. Различайте степень подтверждения и не выдавайте предположение за факт.

Самый сильный сигнал — согласованное решение о работе: клиент подтвердил объём, срок и стоимость или прошёл предусмотренные в компании этапы согласования. Если решение зависит от нескольких человек, не принимайте интерес одного собеседника за готовность всей организации. Выясните, кто будет пользоваться результатом, кто согласует работу и кто утверждает оплату.

Срочность: повод или ловушка

Срочную задачу не всегда стоит брать. Клиент может обратиться накануне срока, не подготовить материалы и ждать,

что исполнитель за ночь сделает то, с чем команда не справлялась месяц. Это признак напряжения, но не обязательно хороший заказ. Проверьте, соотносятся ли ожидания клиента с тем, что вы действительно можете выполнить.

Уточните, что именно должно быть готово, к какой дате это нужно и какие материалы уже есть. Если встреча Ильи через неделю, это ещё не значит, что работа выполнима. Марине нужно понять, сколько слайдов обновлять, когда будут исходные данные, кто ответит на вопросы о продукте и сколько времени займёт согласование. Затем оценить, помещается ли задача в её реальные рабочие часы.

Срочный повод обычно связан с событием, а не только с настроением. «Надо бы обновить презентацию» может подождать. «В четверг руководитель показывает её партнёрам, а новые условия ещё не внесены» задаёт временную рамку. Но дедлайн имеет значение, только если клиент готов поддерживать работу: предоставить данные, отвечать на вопросы и вовремя давать обратную связь.

Потребность бывает разовой и регулярной. Разовая задача не обязательно бесперспективна: клиент может вернуться перед следующим похожим событием или порекомендовать исполнителя. Регулярность важна для описания группы, но одно интервью не обещает стабильного дохода. Чтобы понять, повторяется ли задача, спросите не «Будете заказывать каждый месяц?», а «Сколько похожих случаев было за последние месяцы? Что их запускало?» Так проще отличить

реальный цикл от доброжелательного прогноза.

Выясняется, что Илье презентации для партнёров нужны не ежемесячно, а перед несколькими встречами и запусками. Это не делает его плохим потенциальным клиентом. Но Марине важно понять, повторяется ли похожая задача в других компаниях. Возможно, внутри одной организации заказы редкие, зато многие компании регулярно готовятся к схожим событиям. Пока это гипотеза, а не вывод по одному разговору.

Рядом с разовым обновлением может скрываться другая потребность — поддерживать комплект материалов в актуальном состоянии. Но не подсказывайте Илье, что ему нужна регулярная услуга, пока он сам не описал повторяющуюся проблему. Сначала выясните, как часто меняются данные, кто замечает устаревшую информацию и что происходит, если обновление откладывают.

Не каждый, кто сталкивается с проблемой, принимает решение о покупке. В одной компании руководитель отдела готовит презентацию и пользуется ею, а расходы утверждает директор. В другой инициатором выступает собственник, а материалы собирает сотрудник отдела продаж. Когда задача прояснилась, выясните роли: кто замечает проблему, передаёт материалы и оценивает результат, кто согласует и оплачивает работу. Не нужно допрашивать собеседника об устройстве компании. Достаточно спросить: «Как у вас обычно принимают решение о привлечении внешнего ис-

полнителя?»

Два похожих собеседника

После разговора с Ильёй Марина пишет знакомой Катерине. Та работает в небольшой компании и когда-то просила помочь с оформлением доклада. Катерина говорит: «Мне нравится, как ты делаешь слайды. Тебе точно надо этим заниматься, такие услуги всем нужны». Марина спрашивает, когда Катерина в последний раз готовила презентацию и что оказалось трудным.

«Да я уже не помню. Наверное, осенью. Вроде сама спрашивалась. Если что-нибудь появится, напишу». Марина уточняет, сколько похожих задач было за последние месяцы. Катерина затрудняется ответить и не может назвать ближайший повод. Разговор дружелюбный, но подтверждённой потребности пока нет.

Раньше Марина записала бы Катерину в список потенциальных клиентов. Теперь она фиксирует наблюдения: собеседница поддерживает её, но не вспомнила конкретный случай, не назвала предстоящую задачу и не согласилась на следующий шаг. Это не повод уговаривать Катерину вспомнить проблему и не оценка её как человека. Просто сейчас она не подходит для проверки гипотезы о тех, кому нужна эта работа.

Затем Марина беседует с руководительницей учебного центра. Та вспоминает, что за последние полгода трижды обновляла материалы для вебинаров: перед новым набором,

после изменения программы и в ответ на вопросы слушателей. В последний раз сотрудница несколько дней исправляла файл, но версии разошлись, и часть участников получила устаревшие сведения. Руководительница показывает два варианта презентации и спрашивает, сколько будет стоить привести комплект в порядок.

Это разговор другого качества. Есть недавние случаи, повторяющийся повод, последствия и предметный запрос. Марина пока не знает, будет ли заказ: сначала нужно уточнить объём, сроки, состав материалов и того, кто согласует оплату. Но перед ней уже не просто симпатия к её навыку, а задачу можно оценить и обсудить как работу.

Не нужно ни презирать людей, которые вежливо хвалят вашу идею, ни восторгаться каждым запросом цены. Важно различать, что именно вы узнали. Один человек поддержал замысел, другой описал проблему, третий готов выделить время и ресурсы на её решение. Каждый разговор даёт свои сведения, но лишь последние шаги приближают к заказу.

Если собеседник проявляет интерес, не превращайте беседу в предложение. Можно сказать: «Спасибо, поняла, что сейчас такой задачи нет. Если она появится, напишите, а я пока не буду считать это заказом». Если человек спрашивает цену, ответьте в пределах известного объёма и обозначьте, чего не хватает для точной оценки: «Смогу сориентировать, когда увижу число слайдов и пойму, что именно меняется.

Пришлите материалы к четвергу — после просмотра предложу срок и стоимость». Конкретный следующий шаг проверяет намерение лучше, чем повторный вопрос: «Ну что, будете заказывать?»

Полевые ошибки

Начинающие исполнители часто говорят больше собеседника. Марина хочет доказать, что умеет работать, и перечисляет, как выстроит структуру, подберёт оформление и подготовит файл. Но потенциальный клиент ещё не объяснил, что ему нужно. Перечень компетенций подменяет исследование рекламой.

Другая ловушка — спрашивать о будущем и принимать ответ за прогноз. «Если бы я предложила такую услугу, заказали бы?» — удобный повод сказать «возможно». Человек ничего не обещает, но разговор звучит обнадеживающе. Вопрос «Когда вы в последний раз платили за похожую помощь и что заказывали?» предлагает вспомнить факт, а не фантазировать.

Не стоит и объявлять любую трудность дорогой проблемой. «Вы же теряете время и деньги, когда презентация устарела?» — вопрос уже содержит вашу интерпретацию. Даже согласие собеседника не покажет, какие последствия он действительно считает важными. Лучше спросить открыто, выслушать ответ и не спорить, если он не подтверждает вашу версию.

Ещё одна ошибка — разговаривать только с теми, кто по-

хож на вас или хочет вас поддержать. Друзья и коллеги полезны, если действительно сталкивались с задачей. Но их одобрение легко принять за подтверждение спроса. Ищите людей по опыту и обстоятельствам: они готовили материалы к встречам, запускали набор, регулярно обновляли инструкции. Если таких собеседников нет среди знакомых, попросите представить вас человеку с нужным опытом или обратитесь в профессиональное сообщество, где обсуждают подобные задачи. Сам факт разговора ещё не подтверждает спрос.

Наконец, не превращайте одну историю в закономерность. Разговор с Ильёй подскажет, о чём спрашивать дальше, но не докажет, что руководители небольших компаний массово готовы заказывать презентации. Повторение похожих задач у нескольких независимых собеседников усилит гипотезу. Если ответы расходятся, не усредняйте их до удобного вывода. Возможно, вы смешали разные ситуации: одним нужна презентация для переговоров, другим — материалы для обучения. Это могут быть разные услуги с разными критериями результата.

Проверка гипотезы на практике

Перед серией бесед Марина записывает три предположения: у небольших компаний возникает потребность обновить презентацию перед встречей с партнёром или запуском продукта; сложнее всего не украсить слайды, а собрать и организовать актуальную информацию; похожие задачи иногда повторяются в той же компании или возникают у других

компаний.

Она выбирает людей с подходящим опытом и планирует первые пять-восемь разговоров в одной предполагаемой группе. Это не статистическое исследование и не способ рассчитать размер рынка. Такого количества недостаточно, чтобы надёжно предсказать будущий доход. Но первые беседы помогут понять, какие вопросы задавать дальше, повторяется ли повод и какие предположения пока основаны лишь на одном примере.

После каждого разговора Марина записывает короткие факты по пяти пунктам. Какая задача возникла и когда? Какое событие и какой срок определяли срочность? Сколько похожих случаев собеседник вспомнил и за какой период? Что произошло, когда работу отложили или решили по-старому? На какой следующий шаг человек согласился: ничего не предпринимать, вернуться к разговору, прислать материалы, встретиться или обсудить объём и цену?

Интерпретации она отмечает отдельно. Например: «Илья потратил два вечера на подготовку; встреча назначена через неделю; он готов прислать исходные файлы». А рядом — предположение: «Возможно, компания заплатит, чтобы сэкономить время сотрудника». Если через неделю материалы не пришли, Марина не вычёркивает этот факт и не обвиняет собеседника. Она отмечает, что готовность не подтвердилась действием, и смотрит, повторяется ли такая ситуация в других разговорах.

После нескольких встреч могут проявиться разные развилки. Если люди описывают похожую проблему, но решают её сами, выясните, что мешает передать работу: недостаток доверия, непонятная цена, отсутствие доступа к материалам или сомнения, что исполнитель успеет к сроку. Если задача возникает редко и почти никого не беспокоит, не пытайтесь искусственно сделать её срочной. Если потребность есть, но собеседники не принимают решений, поговорите с теми, кто определяет условия заказа. А если запросы каждый раз разные, возможно, вы пока объединяете несколько групп.

Полезный результат исследования — не то, что все захотели купить, а более ясное понимание, кому и в какой ситуации предлагать работу. Иногда выясняется, что задача действительно возникает, но компании предпочитают решать её внутри. Иногда оказывается, что нужен не полный комплект презентации, а обновление одного раздела перед повторяющимся событием. И то и другое полезнее, чем вера в расплывчатую формулу «мои навыки нужны всем».

Для первого описания группы соедините повод, желаемый результат, нынешний способ решения и последствия бездействия. Например: «Я хочу проверить небольшие компании, которым перед встречами с партнёрами нужно обновлять презентации. Сейчас эту работу делают руководители отделов продаж, и подготовка отнимает у них вечера». Если последствия пока неясны, так и запишите: «Цена задержки ещё не проверена». Пробел в знаниях лучше, чем уверен-

ный, но придуманный ответ.

Затем подумайте, кого именно стоит пригласить на разговор и где этих людей найти. «Все, кому нужны красивые слайды» не подсказывает, с кем говорить. «Руководители небольших компаний, у которых скоро встреча с партнёрами» уже задаёт признаки для поиска. Это пока не окончательная ниша и не обещание, что каждый человек из этой группы станет клиентом. Это рабочая версия, которую нужно уточнять по повторяющимся фактам.

Спрос подтверждают не комплименты, а совпадение конкретной проблемы, последствий её нерешения и действий человека, направленных на заказ. Интервью помогает отличить реальный повод обратиться от абстрактного интереса и заметить, каких данных пока не хватает. Когда похожие потребности проявятся в нескольких группах, возникнет следующий вопрос: как выбрать направление, достаточно ясное для клиента, но не настолько узкое, чтобы отрезать соседние заказы.

Ниша без ловушки узости

Глава 4. Ниша без ловушки узости

Вы уже связали навык с задачей клиента, оценили свои ресурсы и выяснили, кому может быть нужна такая работа. Теперь важно выбрать не профессию на всю жизнь, а направление, в котором можно проверить спрос. Здесь легко ошибиться в обе стороны: слишком широкое предложение останется незамеченным, а чрезмерно узкое может оставить вас без доступных клиентов.

Один и тот же навык нередко нужен в разных сферах. Умение наводить порядок в таблицах может пригодиться продавцам на российских маркетплейсах, небольшим монтажным бригадам или учебным центрам. Но ни один вариант не становится хорошей нишей лишь потому, что звучит убедительно. Каждый нужно проверить по одним и тем же критериям.

Ниша как рабочая гипотеза

Ниша — это сочетание клиента, задачи и результата, которое можно проверить. Не перечень отраслей, где вы готовы работать, и не пожизненный ярлык вроде «специалист по малому бизнесу». Это предположение: определённой группе людей регулярно нужна конкретная работа, за неё можно получить оплату, а вы способны выполнить её в подходящих для себя границах.

В этой связке три части.

Клиент — не просто «предприниматель» или «человек, которому нужна помощь», а группа, которую можно распознать и найти. Например, продавцы на российских маркетплейсах, у которых несколько товарных категорий и регулярно расходятся данные об остатках.

Задача — не название вашей деятельности, а то, что клиент хочет сделать или исправить. «Настройка таблиц» описывает инструмент. «Понимать, какие товары нужно пополнить и где фактические остатки не совпадают с учётом» — уже задача.

Результат — заметное изменение. Например, у владельца появляется единый отчёт по остаткам и заказам, который помогает обнаруживать расхождения и вовремя проверять необходимость пополнения. Необязательно обещать увеличить прибыль на определённый процент. Если у вас нет данных для такого обещания, придумывать его нельзя.

Слабая формулировка — «Помогаю бизнесу с таблицами». Из неё непонятно, кому нужна помощь, в какой ситуации и что изменится после вашей работы.

Более проверяемый вариант: «Настраиваю учёт заявок и оплат для небольших монтажных бригад, чтобы владелец видел, какие работы приняты, выполнены и ещё не оплачены». Теперь можно выяснить, сталкивается ли такая группа с этой задачей, как решает её сейчас и готова ли платить за результат.

Упражнение: развернуть три маршрута

Возьмите навык, который готовы применять в первых заказах: с его помощью вы уже можете выполнить ограниченную работу и показать результат. Придумайте как минимум три направления, оставляя навык прежним, но меняя тип клиента или задачу.

Допустим, вы уверенно работаете с таблицами, умеете автоматизировать базовые расчёты и можете выяснить у заказчика, как устроен его процесс. Из этого навыка получаются три маршрута.

Первый — продавцы на российских маркетплейсах. Им может быть нужно сводить данные о заказах, возвратах и остатках, чтобы замечать расхождения и планировать пополнение товаров. Результатом станет понятная таблица или отчёт для регулярного использования.

Второй — небольшие ремонтные и монтажные бригады. Им важно не терять информацию о заявках, сметах, выполненных работах и неоплаченных счетах. Результат — единый список заказов со статусами, сроками и суммами.

Третий — частные преподаватели и небольшие учебные центры. Им может быть сложно следить за расписанием, оплатами и продлениями, если данные разбросаны по разным файлам. Результат — более удобный учёт учеников и занятий.

Это пока не готовые предложения и не вывод о том, что всем перечисленным клиентам обязательно нужна помощь.

Это гипотезы, для которых ещё предстоит выяснить частоту проблемы, цену её нерешения и готовность платить.

Запишите каждый маршрут одной строкой:

«Я помогаю [типу клиента] решить [задачу], чтобы [наблюдаемый результат]».

Если вместо результата получается перечень действий, формулировка пока описывает вашу работу, а не изменение у клиента. «Собираю отчёты» — действие. «Помогаю владельцу видеть неоплаченные заказы и вовремя проверять поступления» — результат, который можно обсуждать и проверять.

Одна из частых ошибок — выбирать клиента по должности или отрасли, не называя повторяющуюся задачу. «Работаю с экспертами» звучит как направление, но эксперты заказывают самую разную работу: оформление материалов, подготовку выступлений, настройку учёта или поиск клиентов. Если задачи не совпадают, общего предложения может не получиться.

Бывает и обратная ошибка — слишком подробный портрет: «владельцы семейных мастерских по ремонту деревянных лодок в городе с населением до ста тысяч человек». Такая точность не поможет, если нет оснований считать, что проблема повторяется и этих людей можно найти. Детализировать описание стоит, когда оно отражает реальный критерий: например, у клиента несколько объектов, постоянный поток заявок или определённый тип учёта. Детали ради ощу-

щения определённости лишь сокращают круг потенциальных клиентов.

Узкое обещание, не узкая ловушка

Узкая формулировка помогает клиенту узнать свою ситуацию. Вместо расплывчатого «настраиваю процессы» вы говорите: «Собираю в одном месте заявки, оплаты и статусы работ для небольших монтажных бригад». Конкретная проблема помогает начать разговор с теми, кто её узнаёт.

Но формулировка предложения и границы рынка — не одно и то же. Вы можете начать с монтажных бригад, не отказываясь от работы с другими небольшими компаниями, если у них та же задача и подходящий вам формат. Важно не охватить всех словом «бизнес», а понять, какая ситуация повторяется у разных клиентов.

Представьте два крайних варианта. «Делаю таблицы для всех» — слишком широко: потенциальному клиенту непонятно, зачем обращаться именно к вам. «Работаю только с бригадами, устанавливающими один вид оборудования в одном районе» — возможно, слишком узко, если таких заказчиков мало или до них не добраться. Между этими крайностями может быть рабочая формулировка: «Настраиваю учёт заявок, выполненных работ и оплат для небольших сервисных и монтажных команд».

Проверьте, что произойдёт, если расширить формулировку на одну ступень. Если задача и результат останутся прежними, возможно, вы зря ограничиваете круг клиентов. Если

у соседней группы другие процессы и ей нужен иной результат, расширение размоет предложение.

Специализация становится ловушкой не из-за малого числа слов, а когда без практической причины отсекает подходящих клиентов. Широкий рынок сам по себе тоже не преимущество, если непонятно, с чего начать.

Доступность клиентов в российских условиях

У клиента может быть острая потребность, но при этом он может оставаться недоступным для вас. Возможно, вы не знаете, где его искать, не умеете объяснить услугу понятным ему языком или не располагаете каналом, в котором он готов обсуждать покупку. Поэтому доступ к рынку — самостоятельный критерий, а не приложение к спросу.

Для локального бизнеса подойдут региональные сообщества, отраслевые встречи, рекомендации, доски объявлений, карточки организаций в 2ГИС и публичные контакты компаний. Специалистам, работающим удалённо, могут пригодиться профессиональные сообщества во «ВКонтакте» и Telegram, площадки объявлений и сервисы подбора исполнителей, поиск Яндексa и тематические мероприятия. Точками входа к малому бизнесу в регионах могут стать местные объединения предпринимателей и центры «Мой бизнес». Выбирайте канал не по популярности, а по тому, где конкретная группа уже ищет решения или обменивается опытом.

Список организаций в справочнике поможет найти ком-

пании, но не обеспечит доступ к их владельцам. Нужны понятный повод для обращения, время на контакт и возможность выяснить, интересна ли им ваша услуга. Публикация в профессиональном сообществе может привлечь внимание, но не подтвердит готовность платить. Личное знакомство упростит разговор, но не гарантирует, что проблема достаточно важна.

Проверьте доступность на практике: попробуйте за несколько дней найти десять подходящих потенциальных клиентов, не покупая дорогую базу и не полагаясь на случайное знакомство. Понимают ли они ваши формулировки? Есть ли способ обратиться к ним так, чтобы предложение не выглядело массовой рассылкой? Если пока не получается, это не обязательно значит, что направление плохое. Возможно, не подходит канал, расплывчато сформулировано предложение или группу трудно распознать.

Учитывайте географию. Спрос в крупных городах не доказывает, что услуга будет востребована в любом регионе. Удалённая работа расширяет охват, но не отменяет различий в бюджетах, привычках к покупке и способах ведения бизнеса. Проверяйте тот рынок, где действительно собираетесь искать первых клиентов.

Если для работы нужны доступ к учётным записям, сведения о заказах или данные учеников, заранее ограничьте объём информации, которую получаете и храните. Обсудите с заказчиком, кто отвечает за доступ и безопасность, запра-

шивайте только необходимые данные и учитывайте требования российского законодательства о персональных данных, в том числе ФЗ-152, если они применимы. Чем больше данных требуется для услуги, тем выше не только её ценность, но и ответственность исполнителя.

Сравнить маршруты, а не настроение

Чтобы не выбирать направление по моде или симпатии, сравните три гипотезы по одним и тем же критериям. Баллы не заменят исследование рынка: они лишь покажут, где уже есть основания для проверки, а где пока одна догадка.

Оценивайте каждое направление по шкале от 1 до 5, где 1 — слабая позиция для старта, а 5 — сильная. Высокий балл по критерию «пространство для отличия» не означает, что у направления нет конкурентов. Он показывает, насколько реально предложить понятное решение, отличающееся от привычных вариантов. Числа ниже — пример для условного исполнителя, который умеет работать с таблицами, но ещё не успел завоевать отраслевую репутацию.

Для продавцов на российских маркетплейсах оценка такая: признаки спроса — 4, доступ к клиентам — 4, пространство для отличия — 2, экономика задачи — 4, личная пригодность — 3.

Для небольших ремонтных и монтажных бригад: признаки спроса — 3, доступ — 4, пространство для отличия — 4, экономика — 3, личная пригодность — 5.

Для преподавателей и небольших учебных центров: при-

знаки спроса — 3, доступ — 3, пространство для отличия — 3, экономика — 3, личная пригодность — 4.

Высокая оценка спроса означает, что есть основания ожидать повторяющуюся проблему и находить случаи, когда клиент уже тратит на неё время или деньги. Красивые посты в интернете — слабый сигнал. Надёжнее, если человек показывает действующий процесс, рассказывает о недавней ошибке, пользуется временным решением или уже платит другому исполнителю за часть этой работы.

Оценивая доступность, учитывайте конкретные точки входа: список потенциальных клиентов, сообщество или профессиональный канал, где можно вступить в разговор. Если к выбранным компаниям не подступиться без посредников, это важно учесть. Иногда более доступный сегмент — лучший выбор, даже если другой выглядит крупнее.

Оценивая конкуренцию, не ограничивайтесь поиском исполнителей с такой же формулировкой услуги. Клиент может выбрать готовую таблицу, бухгалтерскую программу или CRM-систему, поручить работу штатному администратору, попросить знакомого или обойтись собственной памятью. Если он пока ничего не делает, это тоже альтернатива: возможно, проблема кажется ему несущественной.

Посмотрите, что предлагают другие исполнители: какие задачи берут, какие результаты обещают, показывают ли примеры работ, насколько понятны состав услуги и цены. Наличие конкурентов говорит о том, что кто-то уже обраща-

ется к этой группе, но не означает, что рынок свободен или что вы легко получите заказ. Отсутствие конкурентов тоже ничего не доказывает: возможно, клиенты справляются сами или называют задачу иначе.

Экономика зависит не только от возможной цены. Важны частота проблемы, издержки от её нерешения, вероятность повторной работы и время на выполнение, общение и поддержку. Разовая настройка недорогой таблицы может быть привлекательна клиенту, но не обеспечить стабильный доход исполнителю. Регулярное обновление отчётов может приносить повторную выручку, но требовать постоянного внимания и плохо сочетаться с вашими ограничениями по времени.

Личная пригодность — не общая оценка таланта. Важно понять, сможете ли вы выполнять именно такую работу с приемлемым напряжением и в подходящих условиях. С монтажной бригадой придётся разбираться в реальном, иногда меняющемся процессе и объяснять изменения занятому владельцу. Работа с продавцами маркетплейсов может требовать следить за обновлениями отчётности и правилами площадок. В учебном центре важно внимательно учитывать расписание и сведения об учениках. Выбирайте не только то, что вам интересно, но и то, за что вы готовы отвечать.

В условном примере направление с монтажными бригадами получает больше баллов за доступность, отличие от привычных решений и личную пригодность. Это не доказывает,

что там больше денег, а лишь показывает, что у описанного исполнителя есть основания проверить его первым. Если разговоры с бригадами покажут, что учёт для них не проблема, оценки нужно пересмотреть.

Упражнение: проверить три направления в поле

Для каждого маршрута выберите самый доступный способ найти потенциальных клиентов. Продавцов на российских маркетплейсах можно искать в сообществах и на профессиональных мероприятиях. С локальными бригадами — знакомиться через справочники организаций, региональные сообщества и рекомендации. Преподавателей можно встретить в профессиональных и местных группах, а также на площадках, где они рассказывают о своих услугах.

Узнавайте не абстрактное мнение об идее, а недавний опыт людей. Как сейчас решается задача? Что в процессе отнимает время? Где возникают ошибки, как часто и что уже пробовали изменить? Ответ «интересная идея» почти ничего не говорит о спросе. Рассказ о конкретном срыве, задержке оплаты или регулярной ручной работе даст гораздо больше материала.

Проведите хотя бы несколько разговоров или наблюдений по каждому маршруту. На первом этапе вам не нужна точная статистика — важно увидеть, повторяется ли одна и та же картина. Если собеседники описывают совершенно разные процессы и пользуются разными словами, возможно, вы объединили несколько задач. Если несколько человек неза-

висимо говорят об одной трудности и показывают, как решают её сейчас, это повод продолжить проверку.

Не ограничивайтесь вопросом: «Нужна ли вам такая услуга?» На него легко вежливо ответить «да». Попросите рассказать о последнем случае: когда возникла проблема, что пришлось делать, кто занимался решением, сколько времени это заняло и к чему привело. Затем выясните, на какой следующий шаг человек готов пойти: показать обезличенный пример данных, обсудить пробную работу или получить конкретное предложение с описанием объёма и цены.

Не принимайте недоступность клиентов за отсутствие спроса. Если потенциальные клиенты не отвечают на первое сообщение, вы проверили канал и формулировку, но ещё не самую потребность. Если люди отвечают, но не могут вспомнить ни одного случая и не используют обходных решений, гипотеза о значимой проблеме слабеет. Если проблема повторяется, но никто не готов обсуждать платную работу, разберитесь, в чём дело: в срочности, бюджете, доверии или предложенном результате. Это разные трудности, и не каждую стоит решать немедленной сменой ниши.

Выберите на ограниченный срок

Не пытайтесь найти идеальное направление, располагая одними предположениями. Выберите одно для первого цикла проверки — например, на три недели или на десять целевых разговоров, если такой объём реалистичен. Срок поможет не откладывать контакт с рынком, но не гарантирует

результат.

В начале зафиксируйте, что именно проверяете: тип клиента, задачу, результат и канал доступа. Например: «Небольшие монтажные команды теряют время, когда заявки, статусы работ и оплаты ведутся в разных местах. Я могу собрать для владельца простой учёт, который покажет этап и сумму по каждому заказу». Это не окончательное обещание и не гарантия финансового эффекта, а рабочая формулировка для проверки на конкретных примерах.

Заранее решите, по каким признакам будете пересматривать гипотезу. Иначе после каждого неудобного разговора появится соблазн либо бросить направление, либо бесконечно его оправдывать.

Если клиенты узнают задачу, приводят недавние примеры и готовы обсуждать конкретную платную работу, сохраните направление и уточните объём услуги. Если проблема повторяется лишь у части клиентов, сузьте начальную группу по наблюдаемому признаку — например, по регулярности заявок или количеству заказов в работе.

Если одна и та же проблема встречается у нескольких близких типов бизнеса, но выбранную группу трудно найти, расширьте описание клиента, сохранив задачу и результат. Так вы проверите соседний сегмент, не возвращаясь к расплывчатому «помогаю всем».

Если до людей трудно добраться, но сама задача подтверждается, сначала смените канал или способ первого контак-

та. Не объявляйте нишу неудачной из-за одной площадки. Если клиенты доступны, но не считают проблему важной, выясните, есть ли другой результат, за который они готовы платить. Не приписывайте им потребность, которой они не показывают.

Если после достаточного числа предметных разговоров люди не вспоминают проблему, не используют временных решений, не несут заметных издержек и не готовы сделать следующий шаг, гипотезу стоит заменить. Это не значит, что навык бесполезен. Возможно, его лучше применить к другой задаче или другой группе клиентов.

Если клиенты готовы платить, но работа требует больше часов, доступа к данным или ответственности, чем позволяют ваши ресурсы, дело может быть не в нише, а в границах услуги. Пересмотрите её состав и не обещайте того, что не сможете надёжно выполнить.

Практический выбор прост: сравните три маршрута, подберите каждому доступный способ проверки и начните с того, где сходятся повторяющаяся задача, достижимые клиенты и ваша способность выполнить работу. Зафиксируйте срок и признаки, по которым будете пересматривать гипотезу. Затем меняйте её, опираясь на наблюдения, а не на тревогу из-за того, что выбор может оказаться неидеальным.

Продавайте изменение, а не часы

Навык и выбранная ниша превращаются в услугу, когда помогают решить задачу конкретного человека. Но даже хорошую работу трудно продать, если клиент видит только ваши действия и не понимает, что изменится для него. Разговор Марины с руководителем небольшой компании Ильёй показал этот разрыв точнее любого прайс-листа.

«Сделаю аудит, предложу структуру, подберу стиль, подготовлю инфографику, внесу правки», — написала Марина в ответ на запрос Ильи о презентации.

Илья не ответил сразу, а потом спросил:

«А что у меня будет на выходе?»

Марина перечитала своё сообщение. Она перечислила всё, что собиралась делать, но не ответила на вопрос, ради которого Илья к ней обратился.

До этого он отправлял потенциальным партнёрам презентацию на двадцать семь слайдов. В ней были фотографии продукции, технические характеристики и таблицы. Два отдела собирали материалы каждый по-своему, поэтому одни и те же понятия назывались по-разному, а цифры на нескольких слайдах не совпадали. Илья хотел, чтобы партнёры поняли, чем компания может быть им полезна, и согласились продолжить разговор. Но он не знал, что убрать, с чего начать и чем закончить презентацию.

Марина ответила:

«Тогда мне сначала нужно понять, кому вы её показываете и что хотите, чтобы человек сделал после просмотра».

«Я хочу, чтобы они заключили договор».

Это была цель Ильи, но не результат, который Марина могла обещать. Она могла помочь яснее объяснить предложение компании, но не могла заставить партнёров принять решение, выделить бюджет или выбрать именно Илью.

«Я не могу гарантировать договор, — сказала она. — Но могу подготовить презентацию, из которой потенциальному партнёру будет понятно, какую задачу решает ваша компания, на чём основаны ваши аргументы и какой следующий шаг вы предлагаете».

В этом ответе впервые появилось изменение, за которое клиент мог заплатить.

Когда продают перечень действий

Фразы «консультация на час», «сделаю дизайн», «помогу с продвижением» описывают процесс, но не объясняют его ценность. Час может закончиться разговором, после которого клиент так и не избавится от сомнений. Дизайн может сделать слайды красивее, но не прояснить, что именно предлагает компания. Советы по продвижению — добавить человеку задач, хотя ему прежде всего нужно понять, с чего начать.

Это не значит, что часы, макеты и действия не имеют значения. Они помогают оценить объём работы, договориться о

сроках и рассчитать стоимость. Но клиенту важно не только знать, сколько времени вы будете заняты. Ему нужно понимать, в каком положении он сейчас и что изменится после вашей работы.

В предложении важно различать несколько вещей. Одно дело — ваши действия: изучить материалы, провести встречу, отредактировать текст. Другое — то, что клиент получит: презентацию, план или список рекомендаций. Но важнее понять, как это изменит его рабочую ситуацию: например, он сможет отправить партнёрам связное предложение или провести встречу, не пересказывая каждый слайд своими словами. А дальше начинаются последствия, которые зависят не только от исполнителя: решение партнёров, число сделок, рост выручки.

Чем ближе обещание к вашей работе, тем больше вы можете на него влиять. Чем дальше оно от неё, тем осторожнее нужно быть.

Марина могла обещать подготовить материалы в согласованном формате и к оговорённому сроку. Могла отвечать за логику, читаемость и оформление слайдов, помочь Илье сформулировать следующий шаг для слушателей. Но она не могла обещать, что партнёры заинтересуются, ответят на письмо или подпишут договор. Это зависело от рынка, цены, отношений, бюджета, сроков и качества самого предложения компании.

Разобрать ситуацию до того, как называть резуль-

тат

На следующем разговоре Марина отложила список услуг. Она попросила Илью показать презентацию и рассказать, в каких ситуациях он её использует.

Илья листал слайды на экране и пояснял то, что в них не поместилось. На одном перечислялись характеристики оборудования, но не объяснялось, кому они важны. На другом был список услуг, и клиенту оставалось самому догадаться, какая подходит его компании. История о внедрении у прежнего заказчика занимала два слайда, но из неё нельзя было понять, с какой задачей тот пришёл и что изменилось после работы. В конце стояли телефон и общий адрес электронной почты, но о следующем шаге никто не говорил.

«Я обычно всё это рассказываю устно», — сказал Илья.

«А если партнёр откроет файл позже, без вас?»

Илья признал, что тогда презентация будет работать хуже. Ему нужна была не просто аккуратная версия прежних слайдов. Он хотел получить материал, который поможет провести встречу и который можно отправить после неё, чтобы собеседник вспомнил суть предложения.

Так прояснилась задача: не просто оформить презентацию, а подготовить понятное объяснение предложения компании для потенциальных партнёров. Марина могла за неё взяться, потому что видела и исходное положение дел, и желаемое изменение.

Она предложила такой вариант: «Для руководителя

небольшой компании, который готовится представить своё предложение потенциальным партнёрам, я соберу предложенные материалы в презентацию на восемь—десять слайдов. В ней будет понятно, кому подходит предложение, какую задачу оно решает, на каких фактах основано и какой следующий шаг можно сделать. В работу входят интервью, разработка структуры, оформление и два круга правок. Срок отсчитывается после получения материалов и согласования содержания. Решение партнёров о сотрудничестве не гарантируется».

Илья сразу уточнил:

«То есть вы сделаете презентацию, после которой они поймут, почему им нужно работать с нами?»

Марина поправила формулировку:

«Я подготовлю презентацию, которая ясно объясняет, для кого предназначено ваше предложение и какие задачи оно решает. Поймут ли его именно ваши партнёры, станет видно на встречах. Их решение я обещать не могу».

Это уточнение не ослабило предложение, а сделало его надёжнее. Илья понимал, за что платит, какие материалы ему нужно подготовить и чего нельзя требовать от Марины.

Ключевой вопрос: что изменится

Слово «результат» часто оборачивается слишком масштабными обещаниями: увеличить доход, найти клиентов, наладить работу, стать заметнее. Они звучат привлекательно, но обычно зависят от целой цепочки решений и участ-

ников. Чтобы сформулировать услугу честно, отступите от большого обещания на один шаг и спросите себя: что клиент сможет сделать или получить благодаря моей работе?

Для Ильи результатом было не «получить партнёров», а иметь презентацию для конкретных разговоров. Её качество можно было проверить: понятно ли в ней предложение, объяснены ли выгоды для аудитории, подтверждены ли утверждения, сформулирован ли следующий шаг. Подписанный договор не мог служить мерой качества работы Марины: на него влияли слишком многие обстоятельства.

Такое различие видно и в других услугах.

«Проведу консультацию по продвижению на час» описывает время и формат. Если владелец небольшой мастерской уже публикует объявления, но не понимает, что менять, ему можно предложить другое: «За одну встречу разберём ваши текущие объявления и определим три изменения, которые вы проверите в ближайшие две недели». Клиент уйдёт с конкретным планом теста, а не с гарантией новых заказов. Выполнит ли он этот план и как на изменения отреагирует аудитория, консультант контролировать не может.

«Сделаю дизайн презентации» не объясняет, кто заказчик и что ему мешает. Точнее будет сказать: «Для специалиста, которому нужно представить проект руководству, приведу слайды к единому стилю, выделю ключевые выводы и подготовлю файл для показа и отправки». Если специалист просит только оформить слайды и не заказывает работу с содержа-

нием, обещание должно это отражать: «Я не меняю аргументацию и не проверяю данные; отвечаю за визуальную иерархию, читаемость и единый стиль». Это не хуже — просто другое предложение с другими границами.

«Отредактирую резюме» можно заменить на: «Помогу соискателю, который откликается на подходящие вакансии, но не может ясно показать свой опыт, перестроить резюме под выбранные позиции и сформулировать достижения на основе подтверждённых фактов». Редактор отвечает за ясность и структуру текста, но не за приглашение на собеседование и тем более не за решение работодателя.

В каждом примере предложение становится понятнее не оттого, что в него добавили убедительные слова. Оно становится точнее: обозначены человек, ситуация, изменение и предел обещания.

Собрать предложение из четырёх частей

Чтобы сформулировать услугу, Марина выписала четыре опорных вопроса. Они не заменяют разговор с клиентом, но помогают проверить, не скрывается ли за описанием процесса настоящая задача.

Кому вы помогаете? Не «всем, кому нужны презентации», а человеку в узнаваемой ситуации. Например, «руководителю небольшой компании, который готовится представить предложение потенциальным партнёрам».

Что ему мешает сейчас? Фраза «нужна презентация» ещё не раскрывает проблему. В случае Ильи материалы были пе-

регружены деталями, и без устных пояснений собеседнику было трудно понять предложение. Чем точнее описана проблема, тем легче клиенту узнать себя.

Что изменится после работы? Назовите то, что можно увидеть или использовать. В случае Марины — презентация с понятной логикой, в которой изложены задача аудитории, предложение компании, подтверждающие факты и следующий шаг.

Где проходят границы вашей работы? Обозначьте, что входит в услугу, что потребуется от клиента и чего вы не обещаете. Марина отвечает за работу с предоставленными материалами, структуру, оформление, сроки и согласованное число правок. Илья — за достоверность сведений, своевременные комментарии и решения по содержанию. Реакция партнёров не зависит ни от одного из них в полной мере.

Из этих частей складывается рабочая формула:

«Для [кого] я помогаю решить [какую проблему], чтобы после работы у него было [что изменится]. В услугу входят [основные этапы и результат]; от клиента нужны [материалы или действия]. Я отвечаю за [контролируемая часть] и не обещаю [внешний итог, который зависит не только от исполнителя]».

Например: «Для руководителей небольших компаний, которым нужно представить предложение партнёрам, я превращаю исходные материалы в ясную презентацию, где видны задача аудитории, предложение и следующий шаг. В услу-

гу входят интервью, разработка структуры, оформление и два круга правок. От вас нужны исходные данные и согласование фактов. Я отвечаю за содержание и оформление в рамках согласованной задачи, но не гарантирую договорённости с партнёрами».

Формула нужна не для того, чтобы писать длинное описание услуги. Она помогает отделить важное от лишнего. В итоговом объявлении часть пояснений можно убрать, если клиент и так их поймёт. Но если после сокращения исчезает ответ на вопрос «что изменится?», предложение снова становится расплывчатым.

Границы — это часть ценности

После разговора с Ильёй Марина поняла, что её прежнее «внесу правки» тоже ничего не проясняло. Клиент мог понять это как любое количество изменений, вплоть до полной смены идеи в последний вечер. Для Марины такая неопределённость означала риск переработки, сорванных сроков и спора о том, выполнена ли работа.

Она уточнила условия. Илья предоставляет материалы и отвечает на вопросы о фактах. Сначала Марина предлагает структуру, которую Илья утверждает, затем оформляет презентацию. В стоимость входят два круга правок по согласованному содержанию. Если после утверждения структуры компания меняет предложение или добавляет большой объём новых данных, Марина отдельно оценивает дополнительную работу и сроки.

Такие границы не означают, что Марина отказывается помогать. Они объясняют, как будет устроена работа, и не дают незаметно подменить одну задачу другой. Без них «сделать презентацию» может означать и оформление готового текста, и сбор материалов, и исследование рынка, и разработку стратегии продаж. Это разные виды работы.

Есть то, что специалист контролирует сам: порядок этапов, качество результата, сроки при согласованных условиях, коммуникацию и формат файлов. Есть совместная часть: доступность материалов, скорость обратной связи, согласование спорных решений. Наконец, есть внешние последствия — поведение аудитории, решение руководства, сезонный спрос, продажи, найм и отклики.

Не нужно перекладывать на клиента всё, что сложно гарантировать. Нужно обозначить его роль там, где без неё работа невозможна, и не выдавать вероятность внешнего результата за собственное обещание.

Три ситуации, в которых предложение меняется

Представим, что Илья говорит: «Мне не нужна новая структура. Просто сделайте слайды красивыми, содержание не трогайте». Это уже другая задача. Марина может согласиться на оформление, но должна скорректировать обещание: «Я приведу презентацию к единому стилю и улучшу читаемость, сохранив текст и порядок слайдов. Я не оцениваю, насколько убедительна аргументация и достаточно ли данных для решения партнёра». Если Илье нужен только внеш-

ний вид, такое предложение честно. Если же он рассчитывает, что визуальные изменения сами по себе повысят продажи, это ожидание стоит обсудить до начала работы.

Другая ситуация: после первой встречи выясняется, что материалов почти нет, цифры не проверены, а Илья просит Марину самостоятельно придумать факты и преимущества. Не нужно молча включать эту работу в прежнюю цену и срок. Можно предложить отдельный этап: собрать сведения у сотрудников, проверить предоставленные данные и вместе сформулировать аргументы, которые можно подтвердить. Если Марина такой работы не делает, ей нужно прямо сказать об этом и предложить Илье подготовить материалы самостоятельно. Содержательная точность зависит от фактов, поэтому обещать её без источников нельзя.

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.