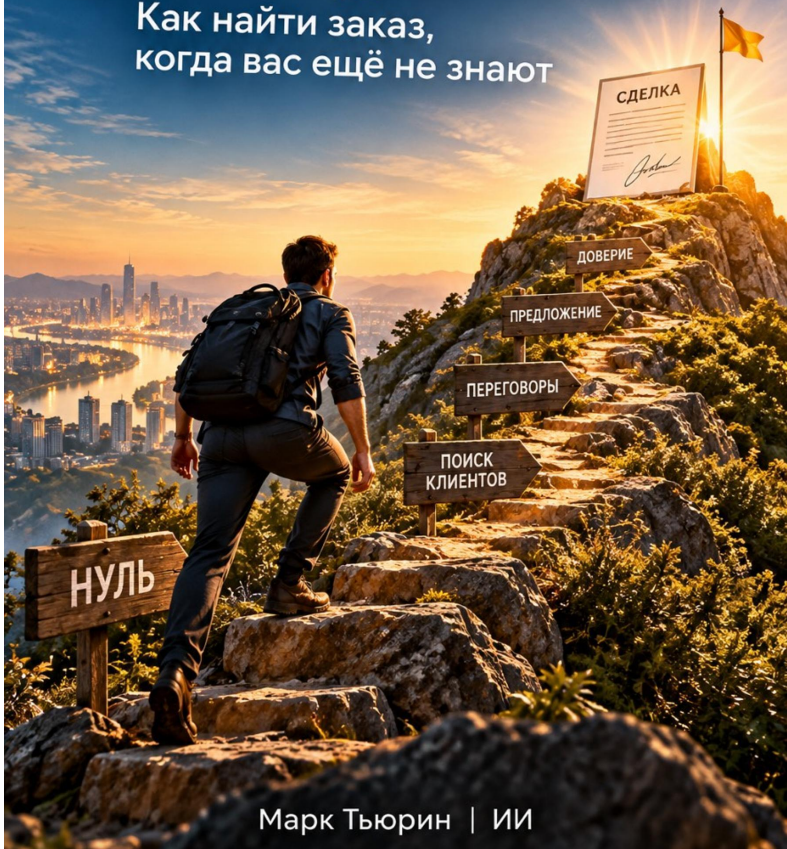


С нуля до сделки

Как найти заказ,
когда вас ещё не знают



Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

С нуля до сделки: Как найти заказ, когда вас ещё не знают

<https://litres.ru/74555349>

SelfPub; 2026

Аннотация

Как получить первый заказ, если о вас ещё никто не знает? Не ждать удачного случая, а выстроить путь от ясного предложения до подписанной договорённости. Эта книга поможет выбрать услугу и клиента, рассчитать цену без самообмана, собрать первые доказательства компетентности и найти тех, кому ваша работа действительно нужна. Вы научитесь писать без навязчивых рассылок, вести разговор о задаче, готовить убедительное предложение и договариваться без уступок вслепую. А затем превратите первый проект в основу для следующих — с понятной системой поиска заказов на ближайшие 30 дней.

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

Содержание

Почему заказ не приходит к тому, кого не знают	4
Услуга с ясным результатом	20
Клиент, у которого есть причина купить	38
Узкая дверь в широкий рынок	56
Цена первого проекта без самообмана	73
Конец ознакомительного фрагмента.	80

Марк Тьюрин

С нуля до сделки: Как найти заказ, когда вас ещё не знают

Почему заказ не приходит к тому, кого не знают

В 22:16 Алина в третий раз за вечер открыла страницу с вакансиями. В одной компании искали дизайнера в штат, в другой — помощника в отдел маркетинга. Она могла бы откликнуться, но хотела работать самостоятельно и брать отдельные проекты. На своей странице она уже написала: «Ищу работу дизайнером, умею делать меню». За два дня запись увидели несколько знакомых. Заказов не появилось.

Алина решила, что дело в неизвестности. Её имя почти никому не знакомо, клиенты пока не рекомендуют её друг другу, портфолио небольшое. Всё это правда, но не вся. Человек, которому могло бы понадобиться меню, не видел в её сообщении ни своей проблемы, ни причины остановиться и спросить, чем она может помочь.

Это учебный собирательный кейс, а не описание одного

документально подтверждённого события. Алина — начинающий дизайнер: она умеет работать с меню, но пока называет свою специальность, а не задачу клиента. Павел, владелец местной кофейни, занят ежедневной работой и не собирается искать дизайнера. Именно на этом расхождении строится история невидимого специалиста.

Вакансия и заказчик смотрят в разные стороны

У соискателя есть знакомый маршрут. Работодатель уже решил, что ему нужен сотрудник, описал задачи и открыл вакансию. Соискатель замечает объявление, оценивает требования, отправляет резюме и ждёт ответа. Вакансия сообщает: «Мы ищем человека». Остаётся доказать, что ты подходишь на эту роль.

Поиск заказчика устроен иначе. Клиент обычно не начинает утро с мысли: «Мне нужен независимый дизайнер меню». Он может просто замечать, что посетители долго выбирают, персонал каждый день объясняет разницу между напитками, а новые позиции приходится вносить сразу в несколько макетов. Даже заметив неудобство, владелец может решить проблему сам, отложить её до спокойного сезона или попросить знакомого помочь.

Исполнитель появляется в поле зрения не тогда, когда у него освобождаются часы, а когда клиент замечает задачу и начинает искать, как с ней справиться. Иногда он ищет специалиста, иногда — совет, шаблон или подрядчика по рекомендации. А бывает, что он вообще никого не ищет, пока

прежний способ не начинает слишком дорого обходиться — временем, ошибками или упущенными продажами.

Поэтому фраза «Ищу работу дизайнером» хорошо описывает положение Алины, но почти ничего не сообщает Павлу. Она предлагает ему самому догадаться, какой у неё опыт, где его применить и почему стоит заняться этим сейчас. В случае с вакансией часть таких догадок уже сделал работодатель: он сформулировал задачи и назвал должность. Потенциальному заказчику этого никто не поручал.

Это не значит, что нужно перестать рассказывать о себе. Полезнее говорить о себе через ситуацию, в которой вы можете пригодиться. Например, «Я дизайнер, делаю меню» обозначает область работы. А фраза «Помогаю кофейням приводить меню в порядок, когда часто меняются позиции» уже связывает работу с возможной задачей. Но и она не доказывает, что конкретной кофейне нужна помощь. Чтобы это выяснить, надо понять, есть ли у владельца такая проблема и считает ли он её важной.

Алина обсуждает поиски с Верой, знакомой специалисткой из смежной сферы. Сначала она просит:

«Если услышишь, что кому-то нужен дизайнер, отправь меня, пожалуйста. Я ищу работу».

Вера не отказывает, но уточняет:

«А кого именно мне искать? И что сказать о тебе?»

Вопрос закономерен. Пересылая расплывчатую просьбу, Вера должна сама найти подходящую компанию, объяснить

навыки Алины и угадать, чем та может быть полезна. К тому же она рискует собственной репутацией: знакомый может спросить, почему ему рекомендовали именно этого специалиста.

Просьбу можно сформулировать точнее, даже если предложение ещё предстоит доработать:

«Я учусь брать самостоятельные проекты и сейчас хочу поговорить с владельцами кофеен о меню: как часто они обновляют позиции и что в этом процессе неудобно. Если у тебя есть знакомый владелец, которому будет нормально ответить на такой вопрос, познакомь нас, пожалуйста. Ничего пересылать от своего имени не нужно — я напишу кратко и без обязательств».

Алина не просит Веру добыть заказ и не обещает неизвестный результат. Она объясняет, с кем хочет поговорить и зачем. Вера может решить, уместно ли знакомство. Если она откажется, это не станет оценкой способностей Алины: возможно, у неё просто нет подходящего контакта или сейчас неподходящий момент.

Клиент сначала ищет не исполнителя

Между проблемой и заказом обычно есть несколько шагов. Владелец замечает неудобство, пробует справиться сам, оценивает, мешает ли оно работе, а затем может спросить совета или поискать исполнителя. На любом этапе он способен остановиться: решить, что проблема несущественная, выбрать другой способ или отложить расходы.

Для специалиста это важное различие. Наличие проблемы ещё не означает готовность купить услугу. Человек может жаловаться на меню, но не хотеть менять его сейчас. Может хотеть обновить меню, но не иметь бюджета. Может быть недоволен оформлением, хотя причина затруднений — в ассортименте или в том, как сотрудники рассказывают о позициях. Если сразу продавать дизайн, не разобравшись, легко предложить решение не той задачи.

Алина понимает это, когда начинает собирать материал для портфолио и присматривается к местным кофейням. Она обращает внимание на места, где недавно обновили меню, появились сезонные напитки или посетители у стойки часто задают вопросы о выборе. Сначала она думает: «Вот кому нужно новое меню». Но это пока не факт, а лишь предположение.

Один и тот же признак можно объяснить по-разному. Рукописная замена позиции на доске может означать, что макет неудобно обновлять. А может быть временной мерой на один день, привычным стилем оформления или решением, которое владельца вполне устраивает. Частые вопросы у стойки могут говорить о сложном выборе. Но, возможно, дело в необычных названиях напитков, недостатке обучения персонала или просто в том, что посетители любят уточнять состав. Внешнее наблюдение подсказывает, о чём спросить, но не позволяет решать за клиента, что ему нужно.

Здесь полезно разделять три вещи. Наблюдение — то, что

вы увидели или слышали. Гипотеза — возможная задача, которую это может обозначать. Проверка — короткий вопрос, помогающий понять, совпадает ли предположение с опытом владельца.

Например, «На меню несколько раз заменены названия позиций» — наблюдение. «Возможно, его неудобно обновлять» — гипотеза. «Как вы обычно меняете меню, когда появляются новые позиции?» — проверка. Ответ может подтвердить предположение, опровергнуть его или вывести на задачу, о которой Алина не подумала.

Три признака у кофейной стойки

Однажды Алина заходит в кофейню Павла не в утреннюю спешку, а после обеда. У стойки — две версии меню: большая доска на стене и небольшие листы с сезонными напитками. В одном месте цена написана мелом, в другом — напечатана. Пока Алина ждёт заказ, один посетитель спрашивает бариста, чем отличаются два напитка. Бариста объясняет, а следом другой человек просит подсказать, какой вариант менее сладкий.

Алина не фотографирует посетителей и не записывает их разговоры. Ей достаточно заметить общую картину: сезонное предложение есть, меню менялось, выбор вызывает уточнения. Это три возможных признака задачи, но ни один из них не подтверждает, что кофейня собирается нанять дизайнера.

Первый признак — обновления меню. Если позиции по-

являются и исчезают, важно не только то, как меню выглядит, но и насколько легко его менять. Впрочем, у Павла может быть удобный рабочий шаблон, и никаких затруднений он не испытывает.

Второй — сезонное предложение. Появились новые позиции, о которых нужно рассказать посетителям. Но меню может быть временным, а его оформление — частью продуманного сезонного стиля. Видимая новинка не означает, что владелец недоволен тем, как всё устроено.

Третий — повторяющиеся вопросы о выборе. Возможно, посетителям не хватает подсказок в меню. Но это лишь версия: персонал может охотно консультировать гостей, а сами вопросы не мешают ни ему, ни владельцу.

Алина открывает заметки в телефоне и делит их на три части: «увидела», «предполагаю», «могу спросить». Так она не выдаёт желаемое за действительное. Мысль о новом меню пришла ей в голову потому, что она умеет с ним работать; Павел же, возможно, ещё не думал о том, что ему нужен дизайнер.

Павел как раз выносит к стойке коробку с упаковкой. Когда поток посетителей немного стихает, Алина решает представиться. Черновик, который вертелся у неё в голове, звучал так: «Здравствуйте, я ищу работу дизайнером. Может быть, вам нужно меню?» Такая фраза заставила бы Павла сразу решать, нужен ли ему дизайнер вообще. Скорее всего, он ответил бы коротко, даже если в повседневной работе и

правда сталкивался с неудобством, которое стоило обсудить.

Алина начинает осторожнее:

«Здравствуйте. Я Алина, начинающий дизайнер. Я заметила, что у вас есть сезонные позиции и меню меняется. Не знаю, связано ли это с какими-то сложностями, поэтому не хочу делать выводы по виду со стороны. Можно задать вам один короткий вопрос, когда будет удобно?»

Павел смотрит на очередь и отвечает:

«Сейчас не получится, но через минуту можно. Только мы дизайнера не ищем».

«Понимаю, — говорит Алина. — Я не предлагаю сейчас заказывать работу. Мне интересно разобраться, как вы обновляете меню и что в этом процессе, если вообще что-то, неудобно».

Разница между началом «ищу работу» и вопросом о процессе — не в хитром приёме. Алина признаёт, что не знает, как всё устроено у Павла, и не заставляет его принимать решение о покупке. Она просит немного внимания, а не предлагает сразу проект.

Павел рассказывает, что сезонные предложения сначала появляются на отдельном листе, а потом, если напиток остаётся в меню, его нужно внести ещё и в основную версию. Иногда обновления откладывают: не хочется каждый раз искать исходный файл и разбираться, что именно менять. Гости часто уточняют состав нескольких похожих напитков. Но Павел тут же добавляет:

«Пока справляемся. Я ещё не решил, стоит ли отдельно тратиться на переделку».

Это не заказ и не обещание заказа. Зато Павел подтвердил две догадки Алины: обновление меню требует лишних действий, а некоторые позиции вызывают вопросы. Пока неизвестны ни сроки, ни приоритет, ни бюджет. Неясно и то, хочет ли владелец менять привычный способ работы. Алина получила более точную картину, но не готовую сделку.

Следующий полезный шаг — не открывать ноутбук и не обещать «привести всё в порядок за вечер». Сначала Алина уточняет, можно ли продолжить разговор:

«Спасибо, это помогает мне лучше понять задачу. Если вам удобно, я могу коротко записать, что услышала, и предложить обсудить один конкретный вариант работы с меню. Без обязательств. Отправить вам сообщение?»

Павел соглашается, но просит написать после выходных. Алина отмечает срок и не отправляет ему длинную презентацию, пять вариантов логотипа и расчёт, который никто не запрашивал. Пока важно не спутать интерес клиента с собственной догадкой. Следующий этап — сформулировать, какой именно результат она может предложить. Одной удачной беседы для этого недостаточно.

Видимость, доверие и понятность пользы

Новичок часто сводит поиск к одному вопросу: «Как сделать так, чтобы меня увидели?» Видимость действительно нужна, но сама по себе она не превращает незнакомца в

клиента. Человек может заметить специалиста и не понять, чем тот полезен. Может понять пользу, но не поверить, что незнакомец справится. Может доверять его навыкам, но не иметь подходящей задачи именно сейчас.

Представим три ситуации. Алина рассказывает о дизайне меню, но сообщение видят только друзья, которым меню не нужно. Здесь проблема в доступе к подходящим людям. Другой владелец видит её работы, но не понимает, что именно можно поручить. Ему не хватает ясности. Третий понимает задачу и готов её обсудить, но не находит ни одного примера работ. Ему не хватает оснований доверять.

Это разные точки, в которых можно потерять клиента. Если на всё отвечать «надо чаще рассказывать о себе», число просмотров, возможно, вырастет, но предложение останется непонятным, а подтверждений опыта не прибавится.

У Алины есть несколько учебных макетов меню. Они показывают, что она умеет расставлять элементы и работать с текстом. Но учебная работа не доказывает, что её макет помог кофейне быстрее обновлять позиции или сократил число вопросов посетителей. Нельзя выдавать тренировочный проект за реальный кейс и приписывать ему результаты, которых не было.

При этом новичок может честно показать свою компетентность. Например, представить учебную работу с ясной пометкой «концепт», объяснить, какую задачу она иллюстрирует, описать ход работы и обозначить, что именно про-

верялось, а что оставалось предположением. Можно предложить начать с небольшого понятного этапа, если он действительно полезен клиенту. Но обещать рост продаж только потому, что макет стал аккуратнее, нельзя: на продажи влияют ассортимент, цены, место, качество сервиса и многое другое.

Пользу тоже нужно описывать конкретно. Слова «сделаю красиво» оставляют клиенту слишком много вопросов: что изменится, какие материалы понадобятся, что он получит в итоге, сможет ли сам обновлять меню? Фраза «Подготавливаю редактируемый макет меню и файлы для печати» даёт более ясное представление о работе, хотя пока не отвечает на вопрос, подходит ли такая услуга Павлу. Если клиента беспокоят частые правки, нужно выяснить, поможет ли макет упростить именно этот процесс.

Ошибки, из-за которых специалист остаётся невидимым

Первая ошибка — ждать, что хорошая работа сама найдёт аудиторию. Качество помогает сохранить доверие после знакомства, но не всегда приводит к знакомству. Если возможные клиенты не знают, что Алина берётся за меню, удачные макеты в папке ничего не меняют.

Вторая ошибка — считать отсутствие откликов доказательством отсутствия спроса. Пост могли увидеть не те люди. Текст мог оказаться слишком общим. Кто-то заметил предложение, но не столкнулся с нужной задачей именно сейчас. Один опубликованный пост — не проверка всего рынка, а

всего лишь одно сообщение, которое увидело определённое число людей.

Третья ошибка — принимать внешний признак за готовность купить. Сезонное меню говорит о том, что ассортимент меняется, но не о том, выделил ли владелец деньги на работу дизайнера. Вопросы у стойки могут указывать на трудность выбора, но не доказывают, что решать её нужно с помощью макета. Пока клиент не подтвердил проблему и не обозначил её приоритет, у специалиста есть повод для разговора, но нет основания выставлять счёт.

Четвёртая ошибка — извиняться за неопытность или, наоборот, скрывать её. Фраза «Я новичок, но постараюсь сделать не хуже профессионалов» заранее подрывает доверие. Обещание «Я помогу увеличить выручку» звучит слишком уверенно: у Алины нет оснований гарантировать такой результат. Лучше обозначить свой опыт без самоуничижения и громких заявлений: «Я начинающий дизайнер, сейчас собираю портфолио на проектах меню. Вот учебные примеры и описание того, что я могу сделать». Если речь идёт о пробной работе, её объём и условия нужно обсуждать отдельно. Не стоит бесплатно выполнять целый проект в надежде, что клиент потом обязательно заплатит.

Пятая ошибка — обращаться к занятому человеку так, будто его главная задача сейчас — оценить нового специалиста. Павел управляет кофейней: принимает поставки, решает вопросы с сотрудниками, следит за графиком и обща-

ется с посетителями. Даже если дизайнер ему потенциально нужен, длинное сообщение со ссылками и просьбой «посмотреть портфолио» может оказаться не к месту. Короткое представление, конкретное наблюдение и возможность отказаться уважают его время и дают Алине шанс получить ответ по существу.

Четыре элемента стартовой карты

Чтобы не объяснять всё одним словом «меня пока не знают», Алине нужна диагностическая карта. В ней четыре элемента: заметность, доверие, понятность пользы и наблюдаемые признаки потребности. На примере кофейни Павла это не прогноз сделки, а аккуратное описание того, что уже известно и что ещё предстоит выяснить.

Заметность. Алина знает, где находятся местные кофейни, и может зайти туда в спокойное время. Через Веру она, возможно, познакомится с владельцем. Но пока нет оснований считать, что многие владельцы кофеен видели её работы. Навык у неё есть, а подходящий доступ к людям только начинает появляться. Необязательно срочно собирать большую аудиторию: первый полезный шаг — найти ограниченное число подходящих собеседников и выйти на контакт уважительным способом.

Доверие. Учебные макеты подтверждают, что Алина умеет работать с визуальной частью меню. Они не подтверждают коммерческий опыт и не содержат отзывов реальных клиентов. Это не повод притворяться опытной, но причина ясно

показывать образцы, объяснять свою роль и не приписывать работам несуществующие результаты. Доверие может расти благодаря небольшой, честно описанной работе, где понятны задачи и границы ответственности.

Понятность пользы. Фраза «ищу работу дизайнером» не объясняет, что именно можно поручить Алине. В разговоре с Павлом появились две возможные задачи: обновлять позиции без лишней возни и помогать посетителям разобраться в похожих предложениях. Пока это лишь наблюдения из одного разговора, а не готовая услуга. Нужно уточнить, какая задача важнее, какой результат Павел сочтёт полезным и какие материалы ему понадобятся.

Наблюдаемые признаки потребности. В кофейне есть сезонные позиции, отдельный лист меню, несколько форматов и повторяющиеся вопросы о составе. Эти признаки дали Алине повод для разговора. Павел подтвердил, что обновления порой откладывают, а выбор вызывает вопросы. Но пока он справляется и не решил, готов ли платить за изменения. Значит, признаки задачи есть, а намерение купить не подтверждено.

Такая карта помогает избежать двух крайностей. Первая: «Заказа нет, значит, я никому не нужна». Вторая: «Я заметила неудобство, значит, Павел должен купить мой дизайн». В действительности у Алины есть навык и начальные образцы, появилась возможность поговорить с нужным человеком, а разговор подтвердил несколько трудностей. Но цен-

ность конкретного решения и готовность заказчика к проекту ещё предстоит выяснить.

Эту карту можно применить к любой профессиональной услуге. Если вы делаете сайты, смотрите не только на компании без сайта, но и на признаки того, что нынешний способ мешает принимать заявки или объяснять услуги. Если редактируете тексты, замечайте места, где читателю трудно понять предложение, но не приписывайте владельцу желание заказать редактуру. Если настраиваете учёт, путаница в документах может стать поводом спросить о процессе, а не доказательством готовности его менять.

Короткая проверка реальности

Выберите одного возможного клиента, а не «всех, кому может пригодиться моя работа». Запишите одно наблюдение, которое можно проверить: например, на странице компании опубликовано сезонное предложение, а в точке продаж используются несколько форматов меню. Затем сформулируйте гипотезу — допустим, изменения трудно вносить. Рядом запишите альтернативное объяснение: возможно, владельца вполне устраивает нынешний способ.

Теперь придумайте вопрос, который не подталкивает человека к нужному вам ответу. Не «Вам ведь неудобно обновлять меню?», а «Как вы обычно вносите изменения и что в этом процессе хотелось бы упростить, если такое есть?» Хороший вопрос оставляет место для ответа «ничего, нас всё устраивает».

Наконец, отметьте, что вы уже можете показать в подтверждение своего навыка, а чего пока не хватает. Учебная работа — так и обозначьте её. Если нет примера, который показывает конкретный процесс, подготовьте именно его, а не десятый общий пост о том, что вы открыты к заказам. Это не гарантирует сделку, но поможет понять, какой следующий шаг будет полезнее.

После разговора с Павлом Алина не получила заказ. Зато она перестала объяснять всю ситуацию одним словом — «неизвестность». Её заметили в подходящем контексте, но оснований доверять ей коммерческий проект пока мало. У кофейни есть признаки возможной потребности, часть из них Павел подтвердил, однако готовность к покупке ещё не выяснена. Алина может продолжить разговор, уточнить задачу и подготовить предложение — или спокойно остановиться, если выяснится, что сейчас перемены ему не нужны.

Это стартовая позиция, а не провал. Неизвестность сама по себе не делает специалиста ненужным. Она означает лишь, что клиент пока не увидел его в подходящей ситуации и не оценил пользу его работы. Чтобы перейти от замеченной проблемы к предметному разговору, Алине предстоит сформулировать не просто «я дизайнер», а конкретную услугу с результатом, который Павел сможет представить и оценить.

Услуга с ясным результатом

Когда стало ясно, на каком этапе теряется заказ, возникает следующий вопрос: не как громче рассказать о себе, а что именно предложить. Человеку, который вас не знает, трудно решиться на покупку неосязаемого обещания. Ему важно понимать, что изменится благодаря работе, что именно вы сделаете и по каким признакам обе стороны поймут, что всё завершено. Алина столкнулась с этим, когда рассказала владельцу кофейни о своих дизайнерских навыках.

Павел разложил на стойке несколько меню. Одно было ламинировано и потёрлось по углам, второе представляло собой распечатку с новыми ценами, третье лежало в телефоне в виде файла. Алина открыла блокнот и принялась перечислять:

— Я могу подобрать шрифты, настроить сетку, собрать композицию, оформить разделы, подготовить файлы для печати...

Павел посмотрел на распечатку.

— А что у меня изменится, когда вы всё это сделаете?

Алина замолчала. Она перечислила действия, которые умела выполнять, но не ответила на вопрос, ради которого Павел был готов обсуждать заказ.

Пять удобных заблуждений

Первое заблуждение: клиент сам поймёт, в чём ценность

навыка. Исполнитель знает, что значит «настроить сетку» или «подготовить исходник». Заказчик может этого не знать и не обязан разбираться в профессиональной кухне. Ему важнее понять, как работа связана с его задачей. «Настроить сетку» ничего ему не обещает, а вот «расположить позиции так, чтобы гостю было проще найти нужную категорию» уже объясняет смысл решения.

Второе заблуждение: чем длиннее список работ, тем убедительнее услуга. Перечень из пятнадцати действий показывает занятость, но не обязательно ценность. Клиенту приходится самому искать ответы на три вопроса: что он получит, зачем ему это и когда работа будет завершена. Если предложение нужно расшифровывать, эту часть работы незаметно перекладывают на заказчика.

Третье заблуждение: чтобы услуга выглядела привлекательнее, нужно обещать бизнес-результат. Алина могла бы сказать: «Новое меню увеличит продажи». Но она не контролирует поток гостей, цены, качество напитков, работу бариста, сезонность и выбор посетителей. Дизайн может сделать меню удобнее для восприятия, но не гарантирует роста выручки. Чем сильнее обещание зависит от обстоятельств, на которые исполнитель не влияет, тем выше риск разочарования и спора.

Четвёртое заблуждение: границы работы отпугивают клиента. На деле сильнее пугает их отсутствие. Заказчик не понимает, входят ли в цену печать, фотографии и бесконеч-

ные правки. Исполнитель опасается, что к исходной задаче добавятся новые. Чёткие исключения не делают услугу менее полезной — они помогают обеим сторонам понять, о чём именно договорились.

Пятое заблуждение: заказчик должен сам составить подробное техническое задание. Павел не обязан знать, как устроена работа дизайнера и в каком порядке её выполнять. За ясность предложения отвечает специалист: он задаёт вопросы о задаче, предлагает подходящий результат, называет нужные исходные материалы и объясняет, что не входит в объём работ. Заказчик помогает разобраться в своей ситуации, но не должен проектировать услугу за исполнителя.

Три вещи, которые часто называют одним словом

Чтобы составить понятное предложение, полезно разделить три понятия, которые часто смешивают.

Изменение для клиента — то, ради чего он рассматривает заказ. Например, меню трудно обновлять, нужные разделы сложно найти, а часть позиций уже не соответствует ассортименту. Это не действие Алины и не файл, который она создаст, а желаемое изменение в работе кофейни.

Действия исполнителя — то, что специалист делает для подготовки результата. Алина изучает исходное меню, группирует позиции, предлагает структуру, разрабатывает макет и вносит согласованные правки. Это процесс работы, а не самостоятельная ценность услуги.

Материалы на выходе — то, что клиент получит и сможет

проверить: согласованная структура, готовый макет, файл для печати, цифровая версия, исходник в оговорённом формате. Эти материалы подтверждают, что работа выполнена, но сами по себе не гарантируют всех желаемых изменений в бизнесе.

Услугу можно представить как мост от задачи клиента к проверяемому результату. Процесс показывает, как этот мост будет построен, а материалы — что клиент получит в итоге. Если в предложении описан только процесс, заказчику приходится гадать, за что он платит. Если есть лишь красивое обещание, непонятно, что именно исполнитель контролирует. А когда перечислены только файлы, неясно, какую проблему они решают.

Алина возвращается к задаче

Вместо нового списка навыков Алина спросила Павла:

— Что именно сейчас неудобно в меню?

Павел провёл пальцем по листу.

— Когда мы меняем сезонные напитки, приходится всё двигать. Позиции расположены плотно, категории смешаны. Гости иногда спрашивают, где холодные напитки, хотя это написано внизу. А если меняется цена, я не всегда могу понять, какой файл последний.

Алина не стала обещать «увеличить средний чек» или «сделать меню продающим». Вместо этого она уточнила, что должно стать удобнее:

— Если мы обновим меню, что для вас будет самым важным?

— Чтобы гостю было проще разобраться, а мне не приходилось пересобирать всё заново из-за одной новой позиции.

— Кто будет менять позиции после сдачи?

— Скорее всего, я. Но сейчас у меня только готовая распечатка и PDF. Не знаю, можно ли там что-то редактировать.

— Тогда сначала выясним, какой исходный формат вам подойдёт и сможете ли вы его открыть. Я могу подготовить мастер-файл и показать, где менять позиции. Но если самостоятельно редактировать его вам будет неудобно, это нужно решить до того, как мы утвердим предложение.

Алина не просила Павла самому формулировать дизайнерскую задачу. Она помогала ему уточнить, какое изменение ему нужно, а затем проверяла, можно ли связать его с конкретной работой и результатом.

Следом она задала не менее важный вопрос:

— По чему мы поймём, что работа выполнена?

Павел ответил не сразу. В итоге они договорились: в меню должны быть все утверждённые позиции и цены, структуру категорий нужно согласовать до оформления, а готовые файлы должны подходить для печати и цифровой отправки. Мастер-файл нужен в формате, который Павел сможет открыть. Если это окажется невозможно, они обсудят другой способ передачи.

Так расплывчатая просьба начала превращаться в кон-

кретную услугу с чёткими границами. Не «сделать красиво» и не «помочь кофейне продавать больше», а привести меню к согласованной структуре, оформить актуальные позиции и передать набор файлов с заранее оговорёнными свойствами.

Что можно обещать, а что нельзя

В предложении полезно различать три уровня обещаний.

Первый — то, что исполнитель контролирует напрямую. Алина может пообещать подготовить макет на основе согласованного списка, разместить утверждённые позиции, внести две согласованные серии правок и передать файлы в оговорённых форматах. Это зависит от её работы и исходных материалов.

Второй — то, на что работа влияет, но что зависит и от других условий. Новая структура может сделать категории заметнее, единое оформление — облегчить восприятие меню, исходный шаблон — упростить будущие обновления. Но то, насколько это окажется полезно гостям и сможет ли Павел самостоятельно редактировать макет, зависит от аудиторией, качества исполнения и удобства выбранного формата.

Третий — бизнес-результат, который исполнитель не может гарантировать. Это рост продаж, увеличение среднего чека, возвращаемость посетителей или уменьшение числа вопросов на кассе. На такие результаты влияет множество факторов. Их можно обсуждать как гипотезы или направления работы, но не стоит выдавать за гарантированный эффект дизайна.

Это не значит, что нужно отказываться от разговоров о пользе для бизнеса. Важно формулировать её точно. Вместо «меню увеличит продажи» можно сказать: «Структура поможет разделить основные категории и сделать позиции заметнее. Это может облегчить выбор, но не гарантирует роста продаж». Такая формулировка не слабее: в ней есть смысл, но нет обещания результата, который зависит не только от исполнителя.

Каркас предложения

Алина составила предложение не как описание портфолио, а как последовательность из шести частей: задача клиента, результат, состав работ, исключения, этапы и критерии приёма. Этот каркас подходит для самых разных услуг.

Задача клиента объясняет, почему заказчик вообще рассматривает работу. Формулировка должна описывать его ситуацию, а не профессиональный термин. «Нужно обновить меню» лучше, чем «нужен дизайн», но всё ещё слишком общее описание. «Позиции и цены меняются, меню неудобно поддерживать, а гостям трудно ориентироваться в категориях» ближе к реальной задаче.

Результат показывает, что изменится после работы и какой предметный итог появится. Не абстрактное «выведем бизнес на новый уровень», а, например: «Кофейня получит обновлённое меню с согласованной структурой и комплектом файлов для печати, цифровой отправки и дальнейшего редактирования». Здесь соединены назначение работы и

проверяемый результат.

Состав работ показывает, что делает исполнитель. Заказчику он помогает понять объём, а специалисту — удерживать границы задачи. В него можно включить разбор текущего меню, распределение предоставленных позиций по категориям, разработку макета, согласование одного варианта структуры и внесение двух серий правок.

Исключения обозначают то, что заказчик может ожидать по умолчанию, но что не входит в услугу. Если оставить это за кадром, позже могут появиться фотографии, печать, новые тексты, логотип или срочное обновление меню в другом формате. Исключение — не отказ помогать. Это ясное обозначение границы: «В этот объём не входит; если понадобится, оценим отдельно».

Этапы объясняют порядок работы и моменты, когда нужно решение заказчика. Он понимает, когда от него потребуются материалы и согласование. Исполнитель видит, где не стоит двигаться дальше без утверждённого списка или структуры.

Критерии приёмки отвечают на вопрос Павла: «По чему мы поймём, что работа выполнена?» Здесь не помогут оценки вроде «достаточно красиво» или «точно понравится гостям». Нужны проверяемые условия: позиции и цены совпадают с утверждённым документом, структура соответствует согласованному плану, файлы переданы в оговорённых форматах, страницы имеют заданный размер.

Предложение Алины для кофейни

Собрав нужные сведения, Алина подготовила для Павла короткое предложение. Перед отправкой она ещё раз проверила, не обещает ли чего-то, что нельзя проверить или контролировать.

Задача клиента. Текущее меню трудно обновлять при изменении ассортимента и цен, а гостям неудобно ориентироваться в категориях. Павлу нужен макет для актуального набора позиций и понятная основа для дальнейших изменений.

Результат. Кофейня получит обновлённое меню из двух страниц формата А4, оформленное по согласованной структуре, а также файлы для печати и цифровой отправки и мастер-файл в заранее выбранном формате. До начала работы Павел и Алина проверят, подходит ли этот формат для дальнейшего использования.

Состав работ. Алина разберёт предоставленное меню, предложит структуру разделов, оформит до двадцати позиций на основе готового списка от Павла, разработает один вариант дизайна, внесёт две серии собранных правок и передаст итоговые файлы. При передаче она покажет, где находятся редактируемые элементы мастер-файла.

Исключения. В услугу не входят создание логотипа, фотосъёмка, написание описаний блюд с нуля, проверка достоверности сведений о составе и ценах, печать и доставка тиража, разработка дополнительных форматов и изменения по-

сле приёмки. Новые задачи можно оценить отдельно. Исследование поведения гостей в предложение не входит; роста продаж оно не гарантирует.

Этапы. Сначала Павел передаёт актуальный список позиций и цен, а также сведения, которые должны быть указаны в меню. Затем Алина предлагает структуру и получает согласование. После этого она показывает дизайн-макет. Павел присылает единый список правок в рамках двух согласованных серий. В конце Алина передаёт PDF для печати, цифровую версию и согласованный мастер-файл.

Критерии приёмки. Структура разделов согласована до начала оформления. В итоговом макете присутствуют все позиции, предоставленные Павлом, а названия и цены соответствуют утверждённому списку. Макет состоит из двух страниц формата А4. Павел получает файлы в согласованных форматах, а мастер-файл открывается на выбранном им устройстве. При передаче Алина кратко показывает, какие элементы можно редактировать.

Теперь перед Павлом не перечень умений Алины. Он видит объём работ, понимает, какие данные подготовить и когда ему нужно принять решение, а в конце сможет проверить результат. В предложении есть и ограничение: не больше двадцати позиций. Если выяснится, что их тридцать пять, задача изменится. Тогда стороны решат, сократить ли список или пересмотреть объём, срок и стоимость, — вместо того чтобы притворяться, будто исходная договорённость оста-

лась прежней.

Почему ограничения экономят силы

Границы услуги нужны не только для защиты исполнителя. Они помогают заказчику сравнивать предложения. Если один специалист пишет «дизайн меню», а другой указывает число страниц и позиций, форматы файлов и количество правок, Павлу проще понять, что именно он получит. Даже если он выберет первого, решение будет осознанным, а не основанным на разных ожиданиях, скрытых за одним и тем же названием услуги.

Особенно важно заранее договориться о правилах изменений. В процессе заказчик может передумать, добавить позиции или заменить исходные данные. Это обычная часть работы, но не всякое изменение автоматически входит в первоначальный объём.

Можно договориться так: одна серия правок — это единый список замечаний к показанному макету. Если после утверждения структуры Павел меняет ассортимент и просит перестроить всё меню, условия задачи уже другие. Алина не обязана раздражённо напоминать: «Вы же сами всё согласовали». Достаточно спокойно объяснить последствия: «После утверждения структуры добавилось ещё двенадцать позиций. Объём работы вырос. Можем обновить предложение и срок или оставить в макете только согласованный набор».

Это не конфликт, а управление работой. Исполнитель не делает вид, что любое пожелание можно выполнить бесплат-

но, а заказчик не сталкивается с неприятным сюрпризом в конце.

Этапы и точки согласования

Этапы полезны, только если у каждого есть понятный результат и ясно, какое решение нужно от заказчика. Список вроде «поговорим, сделаем дизайн, поправим, отправим» мало что объясняет: непонятно, когда шаг считается завершённым.

Первый этап в работе Алины завершится, когда она получит полный комплект исходных данных: утверждённый список, цены, названия, необходимые сведения и подтверждение выбранного формата мастер-файла. Если данных не хватает, старт дизайна откладывается. Иначе Алина рискует оформить устаревшие позиции, а потом переделывать макет за свой счёт.

Второй этап заканчивается согласованием структуры. На этом шаге Павел решает, какие категории ему нужны и в каком порядке. После утверждения Алине не придётся гадать, стоит ли переставить разделы, когда дизайн уже готов.

Третий этап — макет и обратная связь. Здесь важно заранее договориться, что замечания присылают единым списком, а правки не выходят за рамки согласованной задачи. Комментарий «сделать заметнее» можно уточнить: «Какую именно позицию нужно выделить и почему?» А просьба «давайте попробуем другой стиль» может означать смену направления, а не обычную корректировку. Чем раньше это

выяснится, тем меньше будет переделок.

Четвёртый этап — передача и проверка. Алина не просто отправляет файлы, а сверяет их с критериями: проверяет размер страниц, наличие всех утверждённых позиций, отображение текста и нужные форматы. Павел открывает мастер-файл и подтверждает, что получил его. На этом работа по согласованной услуге завершена. Если при печати обнаружится проблема из-за неверных исходных данных или изменится ассортимент, потребуется отдельное решение, а не молчаливое продолжение проекта.

Критерии приёмки не должны превращаться в длинный юридический документ. Достаточно ответить на несколько вопросов: что должно быть готово, какие материалы нужно передать, с какими данными их сравнивать, какой формат и размер требуются, сколько правок входит в услугу и что считается завершением работы. Если ответ на какой-то вопрос звучит как «ну, это понятно», стоит проверить, одинаково ли понимают это обе стороны.

Проверка предложения перед отправкой

Вера, знакомая Алины, могла познакомить её с владельцем другой кофейни, но не хотела пересылать расплывчатую просьбу: «Посоветуйте меня кому-нибудь». Увидев предложение, Вера спросила:

— Если я отправлю это человеку, он поймёт, за что ты берёшься?

— Думаю, да.

— А если ему нужен только файл для печати, а мастер-файл не нужен?

Алина заметила, что результат был описан как единый комплект. Она добавила, что состав можно обсудить после короткого разговора, но предложила не отказываться от мастер-файла, не выяснив потребности заказчика: если главная проблема Павла — будущие изменения, файл может оказаться важной частью решения.

Вера задала ещё один вопрос:

— А что именно считается правками?

Алина уточнила: в услугу входят две серии правок к одному согласованному направлению, замечания нужно прислать единым списком. Это небольшое уточнение сделало предложение надёжнее. Теперь Вера могла переслать не просто имя начинающего специалиста, а понятный повод для знакомства: «Алина помогает обновить меню, когда трудно поддерживать актуальные позиции и цены. Вот какой объём и результат она предлагает».

Перед отправкой предложения потенциальному заказчику проверьте его с трёх сторон. Если задача клиента описана только словами исполнителя — например, «нужен современный дизайн», — вернитесь к вопросу о ситуации заказчика. Если результат нельзя проверить, добавьте конкретные материалы, характеристики или условия завершения. Если в тексте есть обещание вроде «увеличу продажи», спросите себя, что находится под вашим контролем, а что — нет.

Полезно проверить и одну фразу. Допустим, вы пишете: «Помогаю небольшим магазинам улучшить визуальную коммуникацию». Потенциальному клиенту всё ещё непонятно, что именно ему предлагают купить. Можно сказать конкретнее: «Собираю для небольшого магазина комплект карточек товаров в едином стиле: согласую шаблон, оформлю до пятнадцати карточек на основе предоставленных фотографий и описаний и передам файлы в оговорённом размере». Теперь видны задача, объём и результат. Если заказчику нужно больше, стороны обсудят расширение услуги.

Для специалиста по резюме тот же подход даст другой результат. «Я редактирую тексты и подбираю формулировки» описывает действия. «Вы получите резюме, адаптированное под выбранную вакансию и не содержащее несогласованных фактов» — уже проверяемый результат с ясной границей. Но обещать, что человека обязательно пригласят на собеседование, такой специалист не может: решение принимает работодатель, а не редактор.

Мастеру, который настраивает учёт товаров в небольшой торговой точке, фраза «разберусь в таблицах» тоже ничего не говорит о покупке. А вот «настрою шаблон учёта для трёх категорий товаров, внесу начальные остатки из предоставленного списка и покажу сотруднику, как добавить новую позицию» уже описывает работу. При этом полнота списка и дальнейшая дисциплина учёта остаются ответственностью клиента.

Ясное предложение не требует одинаковой упаковки для всех услуг. Важно каждый раз отделять желаемое изменение от действий исполнителя и материалов, которые он передаст заказчику. Чем сложнее задача, тем важнее договориться о промежуточных результатах, а не ограничиваться обещанием «сделаю под ключ».

Небольшое упражнение: соберите свою услугу

Возьмите услугу, которую действительно способны выполнить сейчас, и заполните шесть строк. Не начинайте с красивого названия — начните с ситуации клиента.

Задача клиента: что у человека не получается или что он хочет изменить?

Результат: что станет иначе и какой предметный итог он получит?

Состав работ: какие действия нужны, чтобы подготовить этот результат?

Исключения: чего заказчик может ожидать, но что вы не включаете в услугу?

Этапы: какие исходные данные и согласования нужны, чтобы двигаться дальше?

Критерии приёмки: по каким признакам обе стороны поймут, что работа завершена?

Затем прочитайте написанное так, словно впервые видите предложение и ничего не знаете о профессии исполнителя. Если непонятно, что будет на выходе, перепишите описание результата. Если неясно, что входит в услугу и что оплачи-

вается отдельно, уточните её состав и исключения. Если вы не можете объяснить, как проверить завершение работы, замените слова «хорошо» или «красиво» конкретным признаком.

Не пытайтесь довести формулировку до совершенства с первого раза. На старте достаточно предложения, которое не вводит в заблуждение, ограничивает объём и помогает обсудить настоящую задачу. Его можно уточнять после разговоров с заказчиками. Если несколько человек задают один и тот же вопрос, это сигнал: в предложении не хватает ответа. Не стоит делать вывод, что все клиенты невнимательны.

Алина перечитала черновик. Сначала в нём стояло: «Сделаю стильное меню, которое поможет кофейне увеличить продажи». Теперь в предложении были описаны задача Павла, ограничение по числу позиций, этапы согласования, форматы файлов и критерии приёмки. Эффектная гарантия, которую Алина не могла выполнить, исчезла. Вместо неё появилось предложение, которое можно обсудить и проверить.

Для начинающего специалиста это особенно важно. Пока у вас нет известного имени и длинного списка отзывов, ясные границы услуги сами становятся частью доверия. Они показывают не только то, что вы умеете делать, но и то, как вы подходите к задаче клиента: отличаете возможное от невозможного, заранее называете нужные данные и не скрываете условия завершения работы.

Теперь Алина могла отправить Павлу конкретный вари-

ант решения его задачи, а не просить «дать шанс». Но даже точное предложение нужно не каждому владельцу кофейни: у человека может не быть актуальной проблемы, бюджета или времени на обновление меню. Следующий шаг — научиться отличать тех, кому услуга просто понятна, от тех, кому она действительно нужна сейчас.

Клиент, у которого есть причина купить

В список потенциальных клиентов легко внести сотни компаний: магазины, мастерские, клиники, кафе, небольшие производства. Кажется, ваша услуга может пригодиться каждому, а значит, внимания заслуживает любой контакт. Но между возможной пользой и поводом купить есть расстояние. Его сокращает конкретная ситуация, в которой проблема уже мешает работе или скоро начнёт мешать.

Когда результат услуги сформулирован ясно, следующий шаг — не расширять список до бесконечности, а понять, кому он нужен сейчас. Общее описание вроде «малый бизнес в таком-то городе» помогает представить рынок, но не подсказывает, кому написать первым. Для этого нужны наблюдаемые признаки задачи, срока, полномочий и доступности контакта.

Возможность и повод купить

Почти для любого бизнеса можно придумать полезное улучшение. Магазину — удобный каталог, кафе — заметное сезонное предложение, мастерской — точный учёт заказов, специалисту — понятную страницу с услугами. Но возможная польза ещё не означает, что на услугу есть спрос. Если улучшение не связано с событием, потерями или сроком, его

легко отложить.

Потребность становится актуальной, когда происходит что-то, что уже нельзя оставить без внимания. Открывается новая точка или запускается услуга. Приходит крупный заказ, а мощностей не хватает. Старый способ работы перестаёт справляться с объёмом. Приближается сезон, меняются требования к документам или внутренним процессам. Повторяющаяся ошибка отнимает время, деньги или клиентов.

Поэтому полезнее искать не отрасль вообще, а конкретный момент внутри неё. Не просто «салоны красоты», а «салон открывает новую точку и готовит запись и информацию для клиентов о новом адресе». Не «производители», а «производство вывело новую линейку и готовит каталог к началу продаж». Не «специалисты», а «практика получает обращения, но потенциальным клиентам трудно понять, что входит в услугу и сколько займёт работа».

Такие формулировки ещё не доказывают, что клиент совершит покупку. Это проверяемые гипотезы: если произошло такое событие, у организации могла появиться задача, для которой подходит ваше предложение. Вывод нужно подтвердить разговором или другим прямым сигналом. По внешним признакам нельзя достоверно знать, что происходит внутри бизнеса.

Есть несколько типичных событий, после которых предложение может оказаться своевременным.

Первое — запуск. Новая точка, направление, продукт или

команда создают задачи с понятным сроком. Например, до открытия нужно подготовить фотографии, меню, инструкции, оформить страницу или настроить учёт. Здесь пригодится услуга, которая снимает конкретный участок работы, а не просто «улучшает бизнес в целом».

Второе — рост нагрузки. Заказов и обращений становится больше, появляются новые сотрудники, расширяется график или открываются дополнительные каналы приёма заказов, а процесс остаётся прежним. Такие перемены могут указывать на проблему, но рост не всегда означает, что бизнес не справляется. Компания может успешно решать всё своими силами. Важно выяснить, есть ли задача, которую клиент хочет передать исполнителю.

Третье — сбой или повторяющиеся потери: обращения остаются без ответа, документы приходится часто исправлять, возникают очереди, возвраты или задержки согласований. Иногда это видно по отзывам и публичным сообщениям, но отдельная жалоба — не диагноз. Она может описывать единичный случай, а не системную проблему. Если сигнал касается конкретного клиента или его опыта, не используйте его как повод для навязчивого предложения.

Четвёртое — обязательный срок. Подготовка к сезону, выставке, открытию, проверке, поставке, найму или рекламной кампании может оставить для работы короткое окно. Тогда важна не только сама услуга, но и возможность выполнить её к тому моменту, когда результат ещё будет полезен.

Пятое — смена условий. Новый руководитель, переезд, изменение ассортимента, обновление оборудования или переход на другой способ работы могут сделать прежнее решение неудобным. Сама по себе перемена не означает, что клиенту нужен заказ. Это лишь подсказка: возможно, старые материалы или процессы пора пересмотреть.

Сильный сигнал связан с наблюдаемой задачей и сроком. Слабый — только с общей особенностью бизнеса. Наличие сайта может означать, что компании хватает текущего потока обращений. Отсутствие сайта может быть сознательным выбором, а не проблемой. Высокая цена товара не доказывает, что на вашу услугу выделен бюджет. Активная страница в социальных сетях не означает, что её владелец собирается нанять специалиста.

Четыре вопроса для первичной проверки

Прежде чем писать потенциальному клиенту, пройдите короткий фильтр. Он не заменит разговор, но поможет не тратить время на заведомо слабые направления.

1. Есть ли подходящая ситуация?

Найдите связь между заметным событием и результатом вашей услуги. Если вы помогаете готовить коммерческие предложения, поводом может быть запуск продаж нового продукта или выход на новый тип заказчиков. Если настраиваете учёт — рост числа операций, из-за которого прежний способ начинает давать сбои. Если снимаете товары для каталога — подготовка новой линейки к публикации или по-

ставке.

Если связь сводится к мысли «им это может пригодиться», значит, подходящую ситуацию вы пока не нашли. Вернитесь к описанию услуги и спросите себя: после какого события клиенту становится неудобно, рискованно или слишком затратно обходиться без результата?

Если задача есть, но непонятно, кто её замечает, не спешите исключать организацию. Сначала разберитесь, кто в ней за что отвечает. Не считайте всю компанию одним человеком, который одновременно видит проблему, выделяет бюджет и принимает решение.

2. Кто замечает проблему и кто решает?

В покупке услуги часто участвует несколько человек. Пользователь ежедневно сталкивается с неудобством. Инициатор замечает его и предлагает перемены. Руководитель оценивает приоритет. Плательщик контролирует бюджет или оформление. В небольшой компании несколько ролей нередко совмещает один человек; в более крупной они могут быть распределены между сотрудниками.

Например, администратор первым замечает, что обращения остаются без ответа. Но решение о привлечении внешнего специалиста может принимать управляющий или владелец. Сотрудник отдела продаж может запросить материалы, а оплату согласует руководитель. Тот, кто будет пользоваться результатом, не всегда тот, кому нужно адресовать предложение.

Если вы нашли только пользователя, выясните, кто утверждает работу и как к этому человеку обратиться. Если решение принимает он сам, путь короче. Если нужно согласование нескольких ролей, заранее предусмотрите дополнительное время и подготовьте описание результата, цены, этапов и границ услуги. Чем проще передать ваше предложение дальше, тем меньше оно зависит от устного пересказа.

Ищите рабочую роль и деловой канал связи: адрес для обращений, форму на сайте, страницу организации, официальный номер или возможность представиться через общий профессиональный контакт. Не пытайтесь угадывать личные обстоятельства конкретного человека. Если для связи приходится добывать личные данные или обходить установленный порядок, контакт едва ли можно считать доступным, а такой способ привлечения может быть рискованным.

3. Насколько это срочно?

Срочность — не эмоциональное впечатление и не просто высокая активность компании. Важно понять цену ожидания: что ухудшится, если ничего не менять, к какому сроку и насколько заметно?

Срок может быть внешним — например, дата открытия, поставки, мероприятия или начала сезона. А может быть внутренним: накапливаются заявки, регулярно возникают ошибки, сотруднику приходится тратить слишком много времени на ручную работу. Иногда точной даты нет, но повторяющиеся потери делают промедление всё дороже.

Если задачу можно отложить на полгода без заметного ущерба, предложение, вероятно, пока не входит в число приоритетов. Если из-за промедления срывается запуск или продолжает теряться поток обращений, у клиента есть причина обсудить работу сейчас. Не преувеличивайте последствия ради продажи: их нужно выяснить, а не придумать.

Сигналы срочности становятся убедительнее, когда за ними стоит дата или повторяющееся последствие. «Скоро открытие» — пока расплывчато. «Материалы нужны к печати меню в конце месяца» — уже ориентир. «Обращений стало больше» требует уточнений. «Каждую неделю часть заявок остаётся без ответа, потому что их вручную распределяют между сотрудниками» — более конкретная задача. Но даже ясная проблема не гарантирует, что клиент выберет именно вас.

4. Доступен ли контакт?

Найти подходящий бизнес и получить возможность начать с ним разговор — не одно и то же. У компании может быть подходящая задача, но вы не знаете, кому адресовать предложение и куда его отправить. Возможно, связаться без нарушения границ вообще нельзя. На старте доступность важна: если каждый шаг требует долгого поиска посредников, этот контакт может уступить менее крупному заказчику, открытому для обращений.

Если на публичной странице указан общий рабочий адрес, отправьте туда короткое сообщение, адресованное нуж-

ной роли. Если есть форма для поставщиков или заявок, воспользуйтесь ею. Если можно представиться через профессиональный круг, попросите о знакомстве, но не перекладывайте на посредника обязанность продавать за вас. Когда канал для обращений не указан, а найденный номер похож на личный, лучше не использовать его для холодного предложения.

Доступность — это не только возможность отправить сообщение, но и шанс, что оно попадёт к нужному человеку. Уже из темы письма и первых строк должно быть понятно, как наблюдаемая ситуация связана с вашей услугой. Общая рассылка о том, что вы «помогаете развивать бизнес», затрудняет передачу сообщения нужному сотруднику. Короткое описание конкретного результата помогает понять, кому направить вопрос.

Бюджет: не угадывать по витрине

После четырёх вопросов отдельно проверьте условия покупки, прежде всего бюджет. По внешнему виду бизнеса его не определить. Дорогой интерьер не означает, что на вашу работу выделены деньги. У небольшой мастерской может быть конкретный бюджет под заказ, а крупная организация — не успеть оплатить услугу к нужному сроку из-за долгого согласования.

Рассматривайте бюджет в связи с задачей, а не как меру состоятельности клиента. Есть ли у организации расходы на подобные работы? Можно ли оплатить их из теку-

щих средств? Нужно ли предварительное согласование? Кто утверждает цену? Какой объём результата укладывается в доступную сумму? На первом этапе необязательно знать всё, но не стройте план продаж на предположении, что потенциальный клиент «должен себе это позволить».

Обсуждать деньги проще, когда предложение имеет ясные границы. Клиенту важно понимать, что он получит, в какой срок, какие этапы входят в работу и где заканчивается ответственность исполнителя. Тогда цену можно сопоставить с задачей. Перечень разрозненных действий без понятного результата оценить труднее. Не легче и тогда, когда продавец обещает абстрактное увеличение продаж или гарантирует итог, зависящий от множества внешних факторов.

Если бюджет неизвестен, не делайте вывод, что его нет. В разговоре можно выяснить, как клиент обычно принимает решения о таких работах, какой объём готов рассмотреть и к какому сроку нужен результат. Если доступная сумма меньше вашего минимального формата, есть несколько вариантов: сократить объём, предложить отдельный этап или отказаться, если сокращение лишит работу качества. Не соглашайтесь на неопределённый объём в надежде, что доплата появится позже.

Иногда дело не в цене. Клиенту может требоваться результат, который вы не успеете обеспечить в срок, или гарантия того, что не зависит от вас. Это несовпадение ожиданий и условий. Если задача есть, но решение откладывается до

следующего бюджета или завершения согласований, оставьте контакт среди будущих возможностей — но не считайте его готовым заказом.

Что видно у местного бизнеса

У местных компаний часто можно найти больше открытых признаков, чем кажется. Ищите их на картах и в справочниках, на публичных страницах организации, в объявлениях о найме, на вывесках и в общедоступных сообщениях. Эти сведения помогут сформулировать гипотезу, но не откроют бухгалтерию или внутренние планы компании.

Признаки запуска — объявление об открытии, ремонт помещения, набор сотрудников для новой точки, публикация о новом направлении, обновление меню или каталога. Они могут указывать на близкий срок и потребность подготовить материалы, настроить процессы, оформить пространство или обучить сотрудников. Но у нового бизнеса уже может быть подрядчик, а часть работы команда может выполнять сама.

Признаки изменения объёма — расширенный график, несколько вакансий, увеличение числа услуг, новая зона обслуживания или упоминание дополнительного оборудования. Возможно, растёт нагрузка. Проверьте, связана ли перемена с вашей услугой. Вакансия администратора может означать, что компания хочет решить проблему наймом, а не с помощью внешнего специалиста. Расширение ассортимента может быть небольшим тестом, для которого подрядчик

пока не нужен.

Признаки затруднений — повторяющиеся публичные жалобы на один и тот же этап, сообщения о задержках, заметные сбои в записи или доставке, частые вопросы о порядке действий. Трактуйте их особенно осторожно. Жалоба описывает опыт конкретного клиента и не даёт права использовать его в холодном сообщении как доказательство плохой работы компании. Если проблема напрямую не связана с вашей услугой, не превращайте наблюдение в обвинение. Лучше опереться на нейтральное изменение или спросить, актуальна ли такая задача.

Признаки активности в продажах — регулярное обновление предложений, сезонные акции, участие в местных мероприятиях, публикации о поиске партнёров. Это говорит о том, что бизнес работает над привлечением спроса, но не подтверждает неудовлетворённость текущими материалами или потребность во внешнем исполнителе. Здесь особенно легко принять интерес к теме за готовность покупать. Компания может обсуждать продвижение, читать советы и публиковать новости, но не иметь ни срока, ни бюджета, ни намерения передавать работу подрядчику.

Для каждого открытого признака сделайте три заметки: что именно вы наблюдаете, какую задачу это может означать и что ещё нужно проверить. Например: «Появилась публикация о новой точке» — возможная задача: подготовить материалы к открытию — нужно выяснить: когда открытие, что

уже делает команда и кто согласует внешний заказ. Или: «В нескольких отзывах повторяется проблема с ожиданием» — возможная задача: пересмотреть запись или поток обслуживания — нужно проверить: считает ли руководство это приоритетом и входит ли решение в вашу услугу.

Такой подход удерживает от поспешных выводов по одному признаку. Он же помогает не писать клиенту с позиции эксперта, который якобы лучше него знает, что у него не так. Открытая информация даёт повод задать уместный вопрос, но не позволяет ставить диагноз.

Кому предложение не подходит

Точность поиска зависит не только от выбора подходящих контактов, но и от готовности вовремя отказаться от неподходящих.

Если подходящей ситуации нет, не придумывайте её за клиента. Общее желание «когда-нибудь улучшить сайт» — ещё не план заказать работу. Контакт можно оставить в списке наблюдения, если есть причина вернуться к нему позже, но не стоит включать его в прогноз ближайших сделок.

Если проблема есть, а предлагаемая услуга почти не влияет на неё, контакт тоже не подходит. Например, неудобная запись может быть связана с нехваткой сотрудников, а не с текстами. Новый каталог не устранил задержки поставок. Даже сильная сторона исполнителя не делает его подходящим для любой задачи.

Если решение недоступно, а организация не принимает

внешние предложения по открытому каналу, не пытайтесь добиться ответа, снова и снова пиша в личные аккаунты. Возможно, потребуется профессиональное знакомство или участие в установленном отборе. Если такого пути нет, дело не в том, что потенциальный заказчик плохой. Просто связаться с ним сложно.

Нереальный срок в сочетании с нежеланием ограничить объём может привести к конфликту и слабому результату. Если бюджета не хватает, а клиент не готов уменьшить задачу, не обещайте сделать больше в надежде справиться как-нибудь. Если заказчик хочет бесплатный образец готовой работы, бесконечные тесты или оплату только при наступлении события, которым вы не управляете, оцените риск до начала проекта.

Наконец, предложение не подходит, если вы сами не можете выполнить его на нужном уровне. Нехватка опыта, доступа, команды или технических средств — не мелочь, которую можно компенсировать уверенностью. Предложите меньший этап, честно обозначьте ограничение или направьте клиента к специалисту с нужной компетенцией. Отказ от неподходящей сделки освобождает время для заказа, в котором ваши возможности соответствуют задаче.

Отбор не означает, что нужно искать только полностью готовых покупателей. У многих клиентов часть условий проясняется уже в разговоре. Но основание для разговора всё же необходимо: задача, изменение, срок или прямой запрос.

Если нет ни одного такого признака, контакт пока существует только в воображаемой воронке.

Проверка реальности: от списка к гипотезе

Возьмите двадцать организаций или профессиональных контактов, которым, на первый взгляд, может понадобиться ваша услуга. Не ранжируйте их по размеру, известности или внешней привлекательности. Для каждого заполните короткую карточку:

Ситуация: какое событие или повторяющаяся задача может сделать услугу актуальной?

Результат: что конкретно должно измениться после работы?

Роль: кто будет пользоваться результатом, кто инициирует работу и кто её согласует?

Срок: какое событие или последствие делает задачу срочной?

Условия: что известно о бюджете, объёме и порядке покупки, а что пока неизвестно?

Контакт: какой публичный деловой канал ведёт к нужной роли?

Отмечайте, что именно вы знаете: «наблюдается», «предполагается» или «нужно проверить». Например, публикация о запуске нового направления — наблюдение; потребность оформить предложение — гипотеза; наличие бюджета — неизвестное. Такое разделение помогает не спутать собственное предположение с подтверждённым намерением

клиента.

Дальше разберите контакты по нескольким сценариям.

Если подходящей ситуации не видно, не включайте контакт в ближайшую очередь. Вернуться к нему можно, если появится новый сигнал, но придумывать повод не нужно.

Если ситуация есть, но непонятно, кто принимает решение, найдите нужную рабочую роль или канал, через который можно корректно это выяснить.

Если задача вам подходит, но срочности не видно, уточните, есть ли дата, последствия ожидания или повторяющиеся потери. Если ничего этого нет, предложение может быть полезным, но вряд ли приоритетным.

Если ситуация и срок ясны, а доступного делового контакта нет, оцените, можно ли познакомиться обычным профессиональным путём. Не подменяйте его сбором личных данных.

Когда на все четыре вопроса есть правдоподобный ответ, переходите к разговору и проверяйте бюджет, объём и критерии выбора. Это ещё не готовый заказ, а обоснованный повод выяснить условия.

После сортировки вряд ли останутся двадцать одинаково перспективных компаний. Скорее, появятся несколько групп. В первой есть наблюдаемый запуск или срок. Во второй подходящая задача возможна, но пока не подтверждена. В третьей нет ни ясной ситуации, ни канала связи. Начинайте с первой группы — не потому, что эти компании обяза-

тельно купят, а потому, что здесь есть конкретную гипотезу для проверки.

Особенно важно не подгонять данные под желаемый вывод. Если из двадцати контактов подходящий повод замечен только у двух, это не означает, что поиск провалился. Возможно, аудитория изначально слишком широка. Может быть, услуга актуальна лишь в короткие периоды — перед сезоном или запуском. Или открытые признаки не показывают потребность, и искать её нужно через рекомендации, отраслевые сообщества или разговоры с теми, кто регулярно сталкивается с такой задачей. Итог фильтра не обязательно должен быть длинным списком. Его задача — убрать догадки и показать, что именно нужно выяснить.

Опишите заказчика через условия покупки

Демографические характеристики редко подсказывают, кому написать первым. Возраст, пол, район или размер компании могут быть важны для отдельных услуг, но сами по себе не объясняют, почему клиент обратится именно сейчас. Для поиска заказа полезнее описать ситуацию и условия, при которых услуга становится уместной.

Соберите описание в одну рабочую фразу:

Когда возникает [наблюдаемая ситуация], [роль, принимающая решение] хочет получить [проверяемый результат] к [сроку]. Покупка возможна при [условия объёма, бюджета или согласования], а связаться можно через [деловой канал].

Например: «Когда мастерская получает больше заказов,

чем может распределять вручную, управляющему нужно сократить число потерянных заявок до начала высокого сезона; он может согласовать настройку процесса в рамках отдельного проекта, а первый контакт проходит через опубликованный рабочий адрес». Это не утверждение о любой мастерской, а описание ситуации, которую нужно проверить в каждом конкретном случае.

Другой пример: «Когда небольшая компания готовит новую линейку к продаже, руководителю направления нужны фотографии и карточки товаров до передачи каталога партнёрам; решение зависит от согласования объёма и даты съёмки, а связаться с ним можно через страницу компании». Здесь уже видны задача, роль, срок, условия и канал. Возраст руководителя или его личные интересы ничего полезного к первому шагу не добавляют.

Если фразу не удаётся составить, значит, описанию заказчика пока не хватает данных. Если в нём есть только отрасль и предположение о пользе, вернитесь к поиску подходящих ситуаций. Если задача ясна, но срок неизвестен, выясните срочность. Если вы нашли пользователя, но не того, кто принимает решение, разберитесь в ролях. Если всё понятно, кроме контакта, проверьте доступность делового канала, а не угадывайте личные координаты.

Так складывается рабочий портрет клиента: не демографическая маска, а сочетание задачи, момента и условий покупки. По мере разговоров он будет меняться. Одни гипотезы

тезы подтверждаются, другие отпадут. Иногда выяснится, что услуга нужна не той роли или не в тот срок, который казался очевидным.

Перспективный клиент — не тот, кому ваша услуга в принципе могла бы пригодиться. Это тот, у кого можно обнаружить подходящую задачу, найти путь к человеку, влияющему на решение, подтвердить значимость срока и обсудить выполнимые условия работы. Такой фильтр сокращает список, зато помогает осмысленно готовиться к каждому следующему контакту.

Когда одни и те же ситуации начинают повторяться, из них складывается узкий сегмент: не просто тип бизнеса, а группа клиентов с похожим поводом купить и сходными условиями принятия решения. Следующий шаг — выбрать такой сегмент, чтобы искать не отдельных случайных заказчиков, а повторяющуюся потребность внутри широкого рынка.

Узкая дверь в широкий рынок

Когда услуга обещает проверяемый результат, а у клиента есть повод искать решение именно сейчас, остаётся понять, кому предложить её в первую очередь. Сравните две формулировки. Первая: «Помогаю всем компаниям развивать бизнес». Вторая — для Алины, которая разрабатывает дизайн меню для кафе: «Помогаю владельцам кафе, которые обновляют меню, превратить утверждённый список блюд и цен в понятный макет для печати или цифрового использования».

Первая фраза шире, но читателю приходится самому разбираться, подходит ли ему услуга, с какой проблемой стоит обратиться и что он получит. Во второй названы знакомая ситуация и конкретный итог. Это не значит, что Алина навсегда отказалась от остальных заказчиков. Она просто выбрала понятную точку, с которой можно начать проверку спроса.

Сегмент — это группа потенциальных клиентов со схожей задачей и обстоятельствами, в которых она возникает. Важно также, чтобы вы могли найти этих людей и выполнить то, что обещаете. Ни громкий отраслевой ярлык, ни перечень профессий сами по себе сегментом не становятся. «Малый бизнес» — слишком широкое описание. «Кафе, которое готовит сезонное обновление меню и уже утвердило блюда и цены, но ещё не подготовило макет» — гипотеза о задаче и

ситуации.

Почему «для всех» не работает

Представьте объявление дизайнера меню на странице профессионального сообщества. В нём перечислены макеты для печати и соцсетей, консультации, сопровождение, помощь с оформлением и индивидуальный подход. Всё это может точно описывать навыки исполнителя, но потенциальному клиенту всё равно нужно потрудиться: выбрать из списка свою проблему, понять, с чего начать, и догадаться, каким будет итог.

Чем меньше человек знает о специалисте, тем труднее ему справиться с этой задачей. Знакомый исполнитель может сказать: «Я обычно решаю такие задачи», — и клиент восстановит контекст по прошлым проектам. Незнакомому человеку нужно помочь с первого контакта: назвать ситуацию, обозначить границы услуги и объяснить, что будет на выходе.

Обращение ко всем становится размытым не потому, что исполнителю не хватает таланта. Просто в одной фразе он пытается соединить задачи с разной срочностью, разными покупателями и разными критериями успеха. Предложение «помогаю сделать бизнес заметнее» одинаково легко представить владельцу кафе, интернет-магазина и мастерской. Но каждый из них поймёт его по-своему.

Есть и менее очевидная причина. Широкое описание привлекает запросы, похожие лишь на первый взгляд. Один вла-

делец кафе хочет обновить макет меню; другой — пересмотреть цены и состав блюд; третий — заказать фотосъёмку. Если Алина отвечает на все три задачи одной формулировкой, ей трудно отличить подходящий заказ от случайного и понять, какую услугу можно предлагать снова.

Сузить фокус — не значит пообещать работать только с одной отраслью или типом клиента. Это способ облегчить человеку узнавание собственной ситуации. Алина может принять подходящий заказ и от кафе за пределами выбранной группы. Но в сообщениях, портфолио и первых действиях стоит искать прежде всего тех, чью задачу она умеет назвать точно.

Мастерская первая. Найдите момент, когда задача становится покупкой

Начните не с вопроса «Какие компании мне нравятся?», а с того, что люди уже поручали вам сделать или могли бы поручить, исходя из ваших навыков. Затем отойдите от названия профессии или услуги и найдите обстоятельство, при котором задача становится заметной.

Например, «дизайнер меню» описывает роль исполнителя, а «делаю макеты меню» — область его работы. Но заказчик обычно обращается не за самим макетом. Он приходит, когда открывает кафе, обновляет меню к сезону или понимает, что в существующем варианте трудно быстро найти блюдо и цену. Для предложения важнее эта ситуация, чем название должности.

Для каждого возможного направления определите, кто сталкивается с задачей, что произошло или изменилось, какую работу нужно выполнить и что клиент сможет увидеть или использовать в итоге. Заодно выясните, кто первым замечает проблему, кто будет пользоваться результатом и кто может согласовать покупку. Это не всегда один человек: официанты могут заметить, что посетители часто уточняют цены, администратор — собирать замечания, а владелец — принять решение о расходах. Если обратиться только к сотруднику, у которого нет доступа к принятию решений, полезное предложение может так и не стать заказом.

Рассмотрим кафе, которое готовится к сезонному обновлению меню. Владелец уже утвердил список блюд и цены, но макет устарел или его неудобно использовать и в зале, и онлайн. Пока изменений мало, меню может обновлять сам администратор. Но ситуация меняется, когда добавляются новые блюда, меняются цены или кафе готовит материалы к открытию летней площадки.

Описать такой сегмент можно по-разному. «Кафе, которым нужен порядок» — всё ещё слишком общо. «Кафе, которое обновляет меню к сезону, утвердило блюда и цены и ищет дизайнера для нового макета» — точнее. Ещё конкретнее — назвать момент покупки: «кафе, которое готовит меню к открытию летней площадки и хочет успеть подготовить печатную и цифровую версии к определённой дате».

Уточнение помогает, пока позволяет найти людей со схо-

жей задачей. Оно превращается в помеху, если вы добавляете признаки, которые не влияют ни на покупку, ни на вашу способность помочь: возраст заведения, район или форму собственности. Узкий сегмент — не тот, для которого придумано больше условий. Это группа, о которой проще ответить: «Почему решение может понадобиться именно сейчас?»

Проверьте каждую гипотезу. Можно ли описать задачу одной фразой, не прибегая к словам «развитие», «эффективность» и «качество»? Есть ли событие или симптом, по которому потенциальный клиент узнает себя? Можете ли вы назвать проверяемый итог, не обещая повлиять на весь поток посетителей или выручку кафе?

Частая ошибка — выбрать аудиторию по привлекательному ярлыку. «Предприниматели», «владельцы заведений», «женщины в бизнесе», «производители» звучат определённо, но в каждой такой группе могут быть десятки причин для покупки. Иногда ярлык всё же полезен: например, если кафе проходят через одинаковый процесс обновления меню и ищут исполнителей в общих каналах. Тогда он не подменяет задачу, а уточняет её.

Мастерская вторая. Проверьте сегмент матрицей

Даже если задача описана ясно, это ещё не значит, что начинать нужно именно с этой группы. Возможно, подходящих клиентов трудно найти. Потребность может возникать редко, а вы пока не умеете помочь без решений других людей

— тех, на кого не можете повлиять.

Оцените каждую гипотезу по четырём критериям. За каждый поставьте 0, 1 или 2 балла: ноль — признак отсутствует или пока ничем не подтверждён; единица — понятен лишь отчасти; двойка — у вас есть ясное описание или конкретный способ проверки.

Понятность задачи: 0 — непонятно, что именно нужно изменить; 1 — задача названа слишком широко; 2 — ясны ситуация, задача и возможный итог.

Доступность клиентов: 0 — неизвестно, где искать подходящие кафе; 1 — каналы поиска известны, но список не составлен; 2 — можно найти конкретных клиентов и понять, как с ними связаться.

Частота потребности: 0 — повторяющегося повода для покупки не найдено; 1 — повод бывает, но его частота или заметность неясны; 2 — потребность возникает регулярно либо есть понятный повторяющийся триггер.

Способность помочь: 0 — результат зависит от факторов вне вашего контроля; 1 — вы можете выполнить часть работы, но есть существенные пробелы; 2 — вы умеете провести работу и определить её границы.

Матрица нужна не для научной точности и не для прогноза дохода. Она помогает сравнить варианты, которые на первый взгляд кажутся одинаково привлекательными. Не воспринимайте сумму баллов как разрешение немедленно потратить месяц на одну аудиторию. Ноль по способности вы-

полнить работу — веская причина не обещать результат. Ноль по доступности подсказывает, что сначала нужно найти канал или выбрать другой сегмент.

Возьмите три гипотезы и оцените их предварительно. Например: кафе, которые обновляют меню к сезону; заведения, которым «нужно больше посетителей»; новые кафе, готовые меню к открытию. Вторая формулировка слабее не потому, что у таких заведений нет проблем с посещаемостью. Просто задача описана слишком широко: непонятно, какой специалист нужен и что считать результатом. Первая и третья гипотезы звучат конкретнее, но доступность клиентов и частоту потребности можно оценить только после проверки.

Доступность — это не абстрактно «большая аудитория», а практический ответ на вопрос, откуда возьмутся первые контакты. Возможно, владельцы кафе состоят в местных деловых объединениях, бывают на отраслевых мероприятиях или общаются в профессиональных сообществах. Возможно, заведения можно найти по открытым сайтам, картам и каталогам. Или бывшие коллеги и клиенты смогут вас с ними познакомить. Если в ответе есть только слово «интернет», канал пока не определён.

Для начала попробуйте составить список из 15–20 подходящих кафе. Это не оценка размера рынка и не статистическая выборка, а проверка: удаётся ли находить конкретных адресатов без долгой подготовки. Для каждого заведения отметьте, почему оно подходит и как с ним корректно связать-

ся. Используйте открытые деловые каналы, пишите по делу и не превращайте поиск в массовую рассылку случайным людям.

Отдельно оцените частоту потребности. Здесь часто смешивают два вопроса: как часто одно и то же кафе заказывает новый макет и как часто повод для заказа появляется во всей доступной группе. Пусть конкретное кафе обновляет меню раз в год — это ещё не делает сегмент бесперспективным. За это время могут открываться новые заведения, появляться сезонные предложения или меняться форматы подачи меню. Важно учитывать не только повторные покупки одного клиента, но и возможность регулярно находить других людей с похожим поводом.

И наоборот: если кафе часто меняет блюда и цены, сегмент не становится привлекательным автоматически. Проблема может быть неважной для владельца, не иметь бюджета или требовать от вас действий, которыми вы не управляете. Учитывайте не только частоту, но и последствия откладывания. Если макет меню регулярно обновляют самостоятельно и этот способ полностью устраивает владельца, причины покупать услугу может не быть.

Чтобы не судить о потребности только по собственным предположениям, проведите несколько коротких разговоров или переписок с подходящими людьми. Не спрашивайте: «Купили бы вы такую услугу?» На гипотетический вопрос легко ответить одобрительно, не собираясь ничего покупать.

Лучше выяснить, что происходило в последний раз, как человек справился с задачей и что бы случилось, если бы отложил её решение.

Начать можно так: «Я проверяю формат услуги по дизайну меню для кафе. Хочу понять, как обычно устроено обновление меню. Если вы недавно занимались этим, можно задать несколько вопросов? Разговор не обязывает вас покупать». Так вы честно объясняете цель контакта, не выдавая продажу за независимое исследование.

Задавайте вопросы о фактах: когда меню обновляли в последний раз, кто подготовил материалы, что пришлось переделывать, в каком виде посетители используют меню и кто решает, стоит ли обращаться к дизайнеру. Если человек говорит только о возможных неудобствах, но не может вспомнить недавний случай, это более слабый сигнал, чем конкретный эпизод и уже предпринятые действия.

Один разговор не подтвердит сегмент, как и отсутствие ответа само по себе его не опровергнет. На раннем этапе важно понять, узнают ли люди описанную ситуацию, могут ли вспомнить похожий случай и знают ли, кто принимает решение. Записывайте факты и слова, которыми собеседники описывают свою работу: они часто точнее ваших первых формулировок.

Мастерская третья. Сформулируйте обещание, которое можно выполнить

Выбрав гипотезу, соберите предложение в одну фразу: ко-

му помогаете, в какой ситуации, что делаете и что человек получает. При необходимости укажите срок и условия, от которых он зависит. Не нужно превращать это предложение в презентацию всей компании. Достаточно, чтобы подходящий клиент узнал свою ситуацию и понял, что делать дальше.

Например: «Помогаю владельцам кафе, которые обновляют меню, оформить утверждённый список блюд и цен в понятный макет для печати или цифрового использования к согласованной дате». Здесь нет обещания увеличить посещаемость или продажи. Алина может отвечать за качество согласованного макета и срок работы, если заказчик вовремя передал материалы. Но она не контролирует спрос на блюда, работу персонала и решения посетителей.

Границы можно обозначить точнее: «Вы предоставляете финальный список блюд, описания и цены, а я готовлю макет в заранее согласованном формате. Печать, фотосъёмка и изменение состава меню не входят в работу, если мы не договорились об этом отдельно». Клиент понимает, что именно получит, а исполнитель не приписывает себе контроль над тем, на что не может повлиять.

Проверьте предложение по четырём признакам. Клиент из выбранной группы узнаёт свою ситуацию. Итог можно увидеть: это макет, файл, заключение, план или завершённый этап работы. Вы контролируете выполнение, а не зависите от решений третьих лиц. Наконец, у услуги есть гра-

ницы: понятно, какие сведения предоставляет заказчик, что входит в объём, что остаётся за его пределами и с какого момента начинается срок.

Фраза «под ключ» часто эти границы скрывает. Один владелец понимает под ней только дизайн макета, другой — подготовку текстов, фотографий, печать и размещение меню онлайн. Если используете такую формулировку, сразу объясните, что входит в работу. Иначе перед каждым новым заказом придётся заново выяснять, что именно было обещано.

Не пытайтесь заменить ясность превосходными степенями и гарантиями. «Лучшее меню», «максимальный рост продаж», «гарантированно больше посетителей» звучат убедительно, но не объясняют ни ход работы, ни её итог. К тому же вы можете пообещать то, что зависит от владельца кафе, посетителей или других исполнителей. Сильнее показать, что именно вы сделаете, на каких материалах и что передадите заказчику.

Если завершённых проектов для портфолио пока нет, не раздувайте обещание. Покажите пример макета на открытых или условных данных, объясните порядок работы или предложите ограниченный пилот с заранее согласованными границами. Не выдавайте учебный пример за клиентский кейс. Доверие создают не только отзывы, но и прозрачный процесс, понимание ограничений и возможность проверить промежуточный результат.

Для первых контактов подойдёт короткая формула: «Я ра-

ботаю с [группа] в ситуации [триггер]. За [срок или этап] выполняю [конкретная работа], на выходе вы получаете [проверяемый результат]». В личном сообщении добавьте причину, по которой обращаетесь именно к этому кафе: например, открытие новой площадки или объявление о сезонном обновлении меню, о котором известно из открытых источников. Не придумывайте проблему за адресата. Если повод лишь предполагаемый, так и скажите и спросите, актуальна ли задача.

Если владелец кафе узнаёт ситуацию, но ждёт от Алины другого результата, не нужно сразу соглашаться на всё. Уточните, какая часть относится к её навыкам, а какая потребует отдельного специалиста или дополнительных условий. Первый проект особенно легко обрastaет неоплаченными задачами: клиент заинтересован, исполнитель хочет понравиться, а границы остаются лишь в переписке. Чем точнее вы описали итог до начала работы, тем меньше риск, что «обновить дизайн меню» незаметно превратится в разработку всей концепции заведения.

Страх потерять остальных клиентов

Когда предложение становится конкретнее, может появиться тревога: не решат ли заказчики за пределами выбранной группы, что им сюда нельзя? Уточнение меняет то, кому адресованы первые сообщения Алины, но не запрещает брать другие подходящие заказы и не закрывает доступ к рынку.

Различайте фокус и отказ. Фокус отвечает на вопрос, кому вы в ближайшее время уделяете основное внимание: для кого формулируете предложение, кого находите и у кого проверяете спрос. Отказ — решение не работать с конкретным клиентом. Первое нужно, чтобы собрать ясные сигналы. Второе зависит от вашей способности помочь, условий проекта и его соответствия вашим задачам.

Если кафе вне выбранной группы обращается с похожей проблемой, оцените запрос по тем же критериям: есть ли реальная потребность, подходит ли ожидаемый итог, можете ли вы выполнить работу в согласованных границах. Если ответы положительные, нет причин отказывать только потому, что этого кафе не было в первом списке. Такой заказ может показать, что задача встречается и в соседней группе. Но одного удачного запроса недостаточно, чтобы размывать позиционирование.

Мастерская четвёртая. Задайте правила пересмотра фокуса

Новый сегмент стоит проверять в рамках ограниченного цикла, а не менять после каждого отказа. Заранее запишите, что именно вы проверяете: можете ли добраться до клиентов, узнают ли они задачу, насколько она актуальна или понятен ли им ожидаемый результат. Назначьте дату пересмотра или определите, сколько действий совершите до анализа. Например, составьте список подходящих кафе, персонально обратитесь к части заведений и проведите несколько

разговоров. Это пример рабочего плана, а не универсальная норма конверсии.

Отмечайте не только, купил человек или нет. Записывайте, ответил ли подходящий адресат, узнал ли свою ситуацию, вспомнил ли недавний случай, кто принимает решение и какой следующий шаг удалось согласовать. Фиксируйте также, сколько времени заняла подготовка и можно ли выполнить услугу без постоянных исключений. Эти наблюдения подскажут, что именно стоит изменить.

Если никто не отвечает, не объявляйте сегмент бесперспективным сразу. Возможно, сообщение не дошло до владельца или управляющего, канал оказался неудобным, а первая фраза напоминает массовую рассылку. Проверьте список адресатов, способ связи и формулировку. Если люди отвечают, но не узнают описанную задачу, пересмотрите ситуацию или сам сегмент. Если узнают проблему, но не считают её срочной, изучите повод для покупки и последствия откладывания.

Если владелец признаёт задачу, но не понимает, за что платить, вероятно, нужно яснее описать результат и границы услуги. Если он хочет обновить меню, но не может согласовать покупку, причина может быть в сроках, полномочиях, риске или цене. Не сводите всё к выводу «рынку не нужно». Иногда интерес есть, но вы разговариваете не с тем, кто принимает решение; иногда предложение понятно, но момент покупки ещё не наступил.

Если заказчики находятся, но каждый проект требует от Алины всё новых услуг — например, фотосъёмки, разработки текстов или пересмотра меню, — стоит проверить, не слишком ли широко описана работа. Если же клиенты обращаются с похожей задачей, а она может выполнить дизайн в согласованных границах, это повод продолжать проверку и углублять специализацию.

Меняйте за раз только один элемент. Если одновременно сменить аудиторию, текст предложения, канал контакта и объём услуги, будет трудно понять, что именно помогло. Сначала проверьте формулировку на той же группе. Если задачу узнают, но клиентов трудно найти, попробуйте другой способ связи. Если достучаться до людей удаётся, но потребность не подтверждается, пересмотрите ситуацию или сегмент. Тогда отказ становится не оценкой ваших способностей, а сведением о конкретной гипотезе.

Расширить фокус можно, когда появились факты: заведения из соседней группы регулярно приходят с той же задачей; нынешние клиенты рекомендуют вас кафе в похожей ситуации; услуга даёт сопоставимый результат в разных форматах заведений; условия работы и нужные компетенции остаются примерно одинаковыми. Расширяйте описание не до «всех», а до следующей понятной группы или близкого сценария.

Сменить фокус разумно, если после корректной проверки вы не можете найти подходящих людей, проблема недо-

статочно заметна, у клиентов нет повода действовать или вы не можете обеспечить результат в приемлемых границах. Но сначала выясните, какой именно фактор не сработал. Если дело только в канале связи, смена сегмента не поможет. Если владельцы регулярно сталкиваются с проблемой, но не покупают предложенное решение, не стоит сразу решать, что выбрана не та аудитория.

Временный фокус можно обозначить и для себя, и для рынка: «В ближайшие четыре недели проверяю предложение по дизайну меню для кафе, которые готовятся к сезонному обновлению». Такой срок помогает сохранять дисциплину, но не превращает гипотезу в решение на всю жизнь. К концу периода важно ответить не только на вопрос «сколько было заказов», но и на другие: «Каких людей удалось найти? Какие ситуации они подтвердили? Что оказалось выполнимым без расширения обещания?»

Узкий фокус не уменьшает ваши возможности, а помогает быстрее получить ясные сигналы. Алина выбирает задачу и ситуацию, проверяет, может ли найти клиентов, обещает результат в пределах своего контроля и заранее назначает момент пересмотра. Даже неудачный тест подскажет, что менять: аудиторию, канал, предложение или условия работы.

Когда первые контакты становятся конкретными, возникает следующий практический вопрос: сколько должен стоить проект, который вы ещё не выполняли в таком формате. Выбранный сегмент и ясные границы услуги помогут сделать

расчёт, но не заменят его желаемой суммой или страхом назвать цену. Следующий шаг — оценить первый проект без самообмана.

Цена первого проекта без самообмана

Когда услуга описана через результат, а круг клиентов сужен до тех, у кого есть причина её купить, остаётся перевести обещание в смету. Цена должна опираться не на неловкость перед клиентом и не на случайный тариф конкурента, а на объём работы и условия проекта. Такой расчёт не гарантирует согласия заказчика, зато помогает понять, что именно вы предлагаете и где проходит нижняя граница цены.

В заявке на оформление меню часто стоит одна строка: «Нужно обновить меню». За ней могут скрываться две совершенно разные задачи. В первом случае достаточно привести в порядок готовые тексты и сверстать макет. Во втором выясняется, что цены устарели, названия блюд расходятся с кассовой системой, разделы непонятны, а фотографий и фирменных материалов нет. Если назвать цену до того, как прояснятся эти различия, придётся либо переделывать всё за свой счёт, либо неожиданно увеличивать смету.

Поэтому начинать расчёт стоит не с вопроса «Сколько берут за меню?», а с определения результата. Возьмём для примера один филиал кофейни, меню на 32 позиции и задачу подготовить новый макет для печати и просмотра с экрана. Клиент передаёт названия, состав блюд и проверенные цены.

Специалист упорядочивает материалы, приводит формулировки к единому виду, разрабатывает макет и готовит файлы. Это уже не перечень действий, а ограниченный проект с понятным итогом.

Что входит в заказ

Даже у небольшого проекта должны быть чёткие границы. В нашем примере результат можно описать так: структура меню на 32 позиции, единообразно оформленные названия и описания на основе данных клиента, макет на двух страницах, файл для печати и версия для просмотра с экрана. В стоимость входят две сводные итерации правок. Материалы и цены предоставляет и проверяет клиент.

Отдельно укажем, что в работу не входит: съёмка блюд, создание фирменного стиля, написание описаний с нуля, перевод, печать тиража, внесение данных в кассовую программу и подготовка дополнительных вариантов для других филиалов. Это не попытка заранее отказаться от любой дополнительной задачи. Так мы не будем считать, будто всё перечисленное уже включено в расплывчатое «обновить меню».

Стоит также заранее договориться, кто согласует результат. Если один ответственный человек собирает комментарии и передаёт их единым списком, две итерации правок можно оценить достаточно точно. Если замечания присылают управляющий, владелец и сотрудники, а после согласования меняется сама концепция, объём работы становится другим. Тогда в смете нужно предусмотреть дополнительные

часы или отдельный этап согласования.

Расчёт проекта складывается из четырёх элементов: обязательных затрат, времени, согласованного объёма и резерва на погрешность оценки. Если упустить хотя бы один, смета может выглядеть убедительно, но проект всё равно окажется убыточным.

Сначала считаем затраты

Затраты бывают прямыми и постоянными. Прямые возникают именно из-за этого проекта: например, контрольная печать макета, доставка образцов, покупка нужного графического материала или комиссия за конкретную операцию. Постоянные расходы нужны для работы в целом: программы, связь, обслуживание техники, банковское обслуживание, бухгалтерские услуги. Нельзя каждый раз считать их так, будто они появились только из-за одного меню, но и забывать о них тоже нельзя.

Допустим, контрольная печать для проверки цветов обходится в 600 рублей. Это условная сумма для примера, а не тариф и не обязательная статья любой сметы. Если печать не нужна или заказчик оплачивает её отдельно, этой суммы в расчёте не будет. Если требуются дополнительные изображения, их стоимость следует согласовать до покупки.

Постоянные расходы удобнее учитывать через внутреннюю часовую нижнюю границу. Возьмём условную модель на месяц:

Планируемый личный доход — 70 000 рублей.

Рабочие расходы — 12 000 рублей.

Резерв на налоги и обязательные платежи — 8 000 рублей.

Резерв на простой, замену оборудования и другие непроизводительные периоды — 10 000 рублей.

Итого для расчёта требуется 100 000 рублей в месяц. Все суммы здесь приведены только для демонстрации метода; в реальности они будут другими. Налоговый резерв нужно рассчитывать с учётом своего положения и применяемого режима, сверяясь с актуальными правилами ФНС. Если налог начисляется как доля выручки, эту сумму нужно заложить в цену, а не вычитать из дохода и считать, что расход уже покрыт.

Делить месячную потребность на все часы рабочего месяца тоже нельзя. Заказчик оплачивает не каждую минуту работы: часть времени уходит на поиск заказов, переписку до сделки, подготовку документов, обучение и организацию своего дела. Допустим, из доступных часов в месяц оплачиваемыми оказываются 70. Тогда внутренняя нижняя граница составит около 1 430 рублей за час: 100 000 разделить на 70.

Это не готовая цена для клиента и не рекомендуемый рыночный тариф. Такая цифра помогает учитывать расходы и не путать занятость с выручкой. Если в течение нескольких месяцев удаётся выставить клиентам к оплате только 30 часов, а расходы и целевой доход остаются прежними, месячную потребность нужно делить на 30, а не на 70. Иначе рас-

чёт будет опираться на несуществующую загрузку.

Теперь оцениваем время

Вернёмся к меню. В оценку нужно включить не только часы, когда специалист работает над макетом. Обмен файлами, уточнения и проверка результата тоже занимают время, даже если в готовом PDF этого не видно.

Для условного проекта расчёт может выглядеть так:

Приём и проверка исходных материалов — 0,75 часа.

Уточнение задачи и фиксация требований — 1 час.

Анализ текущего меню — 1,5 часа.

Упорядочивание разделов и редактура предоставленных формулировок — 3 часа.

Подготовка макета на двух страницах — 6 часов.

Проверка и подготовка файлов — 1 час.

Переписка и координация проекта — 1,75 часа.

Две сводные итерации правок — 3 часа.

Всего — 18 часов. Эта оценка предполагает, что исходные материалы уже собраны, позиций действительно не больше 32, а клиент не меняет состав меню в процессе.

Добавим к этим 18 часам ещё два часа внутреннего резерва. Он покрывает небольшую погрешность: например, часть исходных текстов может потребовать больше редакторской работы, чем ожидалось. Резерв не даёт права бесконечно расширять проект и не включает новые страницы, фотографии или повторную переработку уже согласованной структу-

ры. Для таких изменений нужно пересматривать объём или цену.

Получается 20 часов. При условной внутренней нижней границе в 1 430 рублей стоимость времени составит 28 600 рублей. Добавим 600 рублей за предусмотренную контрольную печать — получим 29 200 рублей. Если именно такие предположения о проекте согласованы, смету можно округлить до 30 000 рублей.

Это ещё не ответ на вопрос, согласится ли заказчик заплатить такую сумму. Расчёт показывает другое: при заданном объёме и этих условиях цена ниже 29 200 рублей означает, что специалист сознательно покрывает часть расходов из другого источника, уменьшает планируемый доход или недооценивает время. Иногда так поступают, рассматривая проект как отдельное маркетинговое вложение. Но не стоит выдавать такое решение за обычную экономику работы.

Если оценка вызывает сомнения, перепроверьте не только цену, но и исходные предположения. Действительно ли все материалы поместятся на двух страницах? Кто проверит цены? Нужны ли описания с нуля? Как заказчик будет передавать правки? Что произойдёт, если добавится ещё один филиал? Потратить время на уточнение условий в начале проще, чем переделывать макет в конце.

Три способа назначить цену

Фиксированная цена удобна, когда итог и границы работы можно описать заранее. В примере с меню определены чис-

ло позиций, формат результата, материалы со стороны клиента и количество включённых итераций правок. Заказчик заранее знает сумму, а специалист принимает на себя риск, что отдельные операции займут больше времени, чем ожидалось.

Этот риск можно снизить: до начала работы проверить исходные данные и точно обозначить ограничения. Например, формулировка «до 32 позиций, предоставленных и проверенных клиентом» защищает от незаметного роста объёма. Если появляется 33-я позиция, сначала нужно оценить изменения и согласовать их, а не молча добавлять к работе.

При фиксированной цене особенно важно объяснить, что считается правкой. Заменить одно проверенное название или скорректировать отступ может входить в согласованную итерацию. Пересмотреть цены во всём меню, добавить новые блюда или перейти к другой визуальной концепции — это уже дополнительная работа. Иначе обещание «две правки включены» легко принять за согласие исправлять любое количество новых требований.

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.