

НЕ КАК У ВСЕХ:

**Как выделить продукт
и стать выбором клиента.**



ИИИ
Николай Вересков

Николай Вересков

**Не как у всех: Как выделить
продукт и стать выбором клиента**

«Автор»

2026

Вересков Н.

Не как у всех: Как выделить продукт и стать выбором клиента /
Н. Вересков — «Автор», 2026

Почему покупатель выбирает конкурента, даже если ваш продукт лучше? Потому что преимущество должно быть не только реальным, но и заметным, понятным и важным клиенту. «Не как у всех» — практическое руководство по дифференциации без уникальности ради уникальности. Вы научитесь видеть продукт глазами клиента, находить конкурентов среди привычных решений и даже отказа от покупки, выбирать отличие, которое компания способна доказать. Превращайте его в ясное позиционирование и воплощайте в продукте, сервисе, цене и сообщениях. Эксперименты, метрики и процессы помогут проверить ценность и стабильно выполнять обещание, даже когда конкуренты начнут копировать. Книга для предпринимателей, руководителей и продуктовых команд, которым важно не просто создать хороший продукт, а дать клиенту вескую причину выбрать именно его. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Вересков Н., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Почему выбирают не лучший продукт, а тот, который отличается	6
Дифференциация без мифов: что действительно важно клиенту	11
Начните с клиента: потребности, задачи и критерии выбора	16
Карта конкурентов: прямые соперники, заменители и привычные решения	21
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Николай Вересков
Не как у всех: Как выделить
продукт и стать выбором клиента

Не как у всех: Как выделить продукт и стать выбором клиента
Николай Вересков

Почему выбирают не лучший продукт, а тот, который отличается

На экране висели две колонки. В левой — то, чем команда гордилась: вакуумная изоляция держит тепло дольше, сталь прочнее, крышка выдерживает больше циклов открывания, корпус легче мыть. В правой — сухая строка из отчёта: запуск завершён, продажи ниже плана.

— Но мы ведь сделали лучшую кружку, — сказал руководитель продукта.

Никто не спорил. Это было правдой. И всё же покупатели чаще брали кружку конкурента — знакомого бренда с большим рекламным бюджетом, широкой линейкой и несколькими функциями, которых у новинки не было.

Команда не была некомпетентной. Она просто попала в ловушку, в которую регулярно попадают хорошие специалисты: приняла качество продукта за ценность, которую клиент замечает и готов выбрать.

Лучшая по каким правилам?

Представим небольшого производителя термокружек «Круг». Его новая модель «Шаг» действительно хорошо сделана. Она дольше сохраняет тепло, чем большинство аналогов в той же ценовой категории. Крышка рассчитана на интенсивное использование. Корпус удобно мыть. На презентации всё звучит убедительно.

У крупного конкурента — «Термосферы» — больше узнаваемость, больше цветов, индикатор температуры и несколько дополнительных режимов. Ритейлеры охотнее ставят знакомую марку на полку: её уже ищут. А покупатель, который зашёл за термокружкой и видит перед собой два десятка вариантов, не обязан проводить лабораторное сравнение стали и крышек.

Вот в чём первая трудность: слово «лучше» не заканчивает разговор. Оно его начинает.

Лучше в чём? Для кого? В какой ситуации? По сравнению с чем? И заметит ли это человек в ту минуту, когда ему нужно выбрать?

Продукт может превосходить конкурентов по нескольким техническим параметрам и проигрывать в ясности выбора. Если преимущество нельзя быстро понять, связать со своей задачей и отличить от обещаний остальных, оно почти не помогает принять решение. Оно существует — но не обязательно существует в сознании покупателя.

У человека нет обязанности изучать продукт так, как его изучает команда. Он не присутствовал на испытаниях и не знает, сколько месяцев заняла разработка. Он не должен разбираться, почему одна марка стали лучше переносит определённые нагрузки. Он выбирает в конкретном контексте: перед выходом из дома, у полки, в интернет-магазине, иногда на бегу. В этом контексте важны не все свойства сразу, а те, которые помогают решить его задачу и уменьшают сомнение.

Когда отличие становится заметным

Первые месяцы «Круг» пытался говорить на языке сравнительных характеристик: «держит тепло дольше», «прочнее», «прослужит дольше». Это были правдивые утверждения. Но на полке они звучали похоже на то, что обещали другие производители. Покупатель видел несколько кружек, каждая из которых обещала тепло, качество и удобство. Преимущество «Круга» растворялось в общем хоре.

Перелом начался не на совещании по брендингу, а в наблюдениях за людьми. Команда смотрела, как покупатели используют термокружки в обычных поездках. Кто-то держал в одной руке сумку, кто-то стоял в автобусе, придерживаясь за поручень, кто-то нес телефон и пропуск. Открывание крышки часто требовало двух рук или нескольких неловких движений. На ходу люди не хотели ставить кружку на поверхность и возиться с резьбой.

У «Шага» крышка открывалась нажатием большого пальца: одной рукой, без снятия колпачка. Раньше команда считала это небольшой конструктивной деталью. В поездке она оказалась ответом на очень конкретное неудобство.

Не «наша крышка лучше», а «можно открыть одной рукой, когда в другой сумка». Не универсальное превосходство, а отличие, которое становилось важным в определённой ситуации.

Так «Круг» нашёл не волшебную функцию, а точку узнавания. Человек мог представить себя в автобусе, на платформе или по дороге в офис и сразу понять, зачем ему это свойство. У большого конкурента по-прежнему были преимущества. Но у «Круга» появилось ясное основание для выбора среди людей, которым знакома эта ситуация.

Это не означало, что все покупатели немедленно переключились на новую марку. Одним важнее была цена, другим — объём, третьим — привычный бренд или яркий дизайн. Отличие не обязано нравиться всем. Его задача — быть значимым для определённой группы и достаточно ясным, чтобы эта группа узнала в нём свою потребность.

Почему «больше преимуществ» не всегда помогает

Покупка редко похожа на экзамен, где нужно выставить баллы каждому товару по всем параметрам. Человек обычно не строит идеальную таблицу в голове. Он замечает отдельные признаки, опирается на знакомые марки, быстро отсеивает неподходящие варианты и ищет достаточное основание, чтобы остановиться на одном.

Это не значит, что покупатели действуют нелогично. Это значит, что выбор происходит при ограниченных времени и внимании. Когда все варианты требуют долгого сравнения, знакомство с маркой, ясность обещания и простота понимания приобретают вес. Психологические исследования принятия решений давно показывают: внимание не безгранично, а избыток похожих вариантов может усложнить выбор. Поэтому незаметное преимущество порой проигрывает простому и понятному — даже если технически первое существеннее.

Представьте два заявления:

- «Термокружка изготовлена из стали высокого класса».
- «Откройте кружку одной рукой, не перекладывая сумку».

Первое может сообщать важную информацию, особенно покупателю, который разбирается в материалах. Но для многих оно не переводится в очевидный результат. Второе сразу рисует сцену и действие. Оно отвечает на вопрос: «Что изменится для меня?»

Это не призыв отказаться от характеристик. Характеристики доказывают, что продукт устроен определённым образом. Клиентский результат объясняет, зачем это устройство может понадобиться. Хорошая коммуникация связывает одно с другим: свойство — с пользой, пользу — с ситуацией, ситуацию — с конкретным человеком.

Для «Круга» цепочка выглядела так: крышка нажимается большим пальцем; кружку можно открыть одной рукой; это удобно, когда другая рука занята; особенно заметно в дороге. Без этой связи заявление о крышке оставалось инженерной деталью. С ней оно становилось основанием рассмотреть продукт.

Отличие — не то же самое, что необычность

Тут легко сделать неверный вывод: раз покупатели замечают отличие, нужно срочно придумать что-нибудь необычное. Но необычность сама по себе не создаёт ценности. Кружка с мигающей крышкой тоже отличалась бы от остальных. Однако если мигание не помогает человеку решить задачу, это лишь дополнительный повод спросить: «Зачем?»

Продукт может отличаться, но оставаться непонятным, неважным или недостоверным. Может обещать удобство, которого покупатель не почувствует. Может быть удобным, но стоить дороже настолько, что выгода перестанет перевешивать доплату. А может иметь важное преимущество, о котором никто не узнает, потому что товар невозможно найти в нужном месте.

Поэтому стоит различать четыре вещи:

- 1. Особенность:** чем продукт физически отличается.
- 2. Результат:** что благодаря этому меняется для клиента.
- 3. Ситуация:** когда результат становится важным.
- 4. Доказательство:** почему обещанию можно верить.

У «Шага» особенность — открывание одной рукой. Результат — не нужно перекладывать вещи или возиться с крышкой. Ситуация — дорога, когда вторая рука занята. Доказательство — простая демонстрация действия и испытания на герметичность в обычном использовании.

Если выпадает хотя бы одно звено, аргумент слабеет. Без результата остаётся техническая деталь. Без ситуации — абстрактное обещание. Без доказательства — рекламные слова. Без доступности — даже сильное отличие не доходит до покупателя.

Как найти причину выбрать именно ваш продукт

Команда «Круга» не стала начинать с вопроса «Как громче заявить, что мы лучше?». Она прошла путь от поведения покупателя к формулировке. Такой путь можно повторить.

1. Опишите момент покупки и использования. Не ограничивайтесь широкой аудиторией вроде «люди, которые пьют кофе». Это почти все — и потому слишком мало. Где и когда человек выбирает продукт? Что делает непосредственно перед этим? Что может помешать? В случае «Круга» важен был не просто утренний кофе, а движение по городу с занятыми руками.

2. Назовите альтернативы, которые клиент считает реальными. Конкурент — это не только продукт той же категории. Им может быть другая марка, привычная кружка из дома, кофе в бумажном стакане или отказ от покупки. Сравнивать себя нужно не с воображаемым идеалом, а с тем, что человек действительно может выбрать вместо вас.

3. Найдите затруднение, которое повторяется. Спрашивайте о недавнем опыте, а не только о гипотетических желаниях. «Расскажите, как вы открывали кружку сегодня утром» обычно полезнее, чем «Купили бы вы удобную крышку?». Людям не всегда легко заранее предсказать своё поведение; конкретный эпизод помогает увидеть действия, компромиссы и раздражение.

4. Проверьте, что клиент замечает и считает важным. Свойство может быть существенным для инженера и безразличным покупателю. Или, наоборот, казаться мелочью внутри команды, но регулярно избавлять человека от неудобства. Наблюдайте, слушайте, проверяйте на реальных предложениях. Не спрашивайте только, нравится ли идея. Проверяйте, меняет ли она выбор, готов ли человек за неё заплатить или предпочесть продукт альтернативе.

5. Сформулируйте причину выбора простыми словами. Хорошая формулировка обычно называет человека, ситуацию и результат. Например: «Для тех, кто пьёт кофе в дороге и часто держит сумку в другой руке: крышку можно открыть одним нажатием». Это не вечный рекламный слоган и не обещание подходить всем. Это ясная гипотеза о том, кому и почему продукт нужен.

6. Подкрепите обещание и проверьте его в канале продаж. Покажите, как работает крышка, если преимущество визуальное. Объясните разницу рядом с продуктом, а не только в презентации для команды. Проверьте, заметят ли сообщение на полке или в карточке товара. Если люди понимают обещание, но не верят ему, нужны доказательства. Если верят, но не видят для себя пользы, нужна другая ситуация или другая аудитория.

У «Круга» отличие не отменило необходимости заниматься ценой, качеством и дистрибуцией. Оно дало продукту более точный повод попасть в рассмотрение. А это принципиальная разница: дифференциация не заменяет хороший продукт и не гарантирует успеха. Она помогает подходящему покупателю распознать, почему стоит обратить внимание именно на него.

Упражнение: переведите «мы лучше» на язык результата

Возьмите три утверждения, которыми ваша команда описывает превосходство продукта. Не выбирайте только самые очевидные рекламные слова: добавьте формулировки из презентации, технического задания или разговоров отдела продаж.

Для каждого заявления заполните таблицу. Записывайте не то, что команда надеется сообщить, а тот результат, который клиент действительно может получить.

Мы считаем преимуществом
Клиент получает
В какой ситуации это важно

Крышка открывается нажатием большого пальца
Может открыть кружку одной рукой
Когда в дороге другая рука занята сумкой или телефоном

Кружка дольше сохраняет тепло
Напиток остаётся горячим дольше
Когда человек не может выпить кофе сразу после покупки

Корпус легко мыть
Тратит меньше усилий на уход
При ежедневном использовании и частой мойке

После заполнения проверьте каждую строку ещё четырьмя вопросами:

- Кто именно заметит это отличие?
- По сравнению с какой альтернативой оно имеет значение?
- Как клиент поймёт, что обещание правдиво?
- Изменит ли это его выбор или только вызовет одобрительный кивок?

Если в графе результата появляются слова «инновационный», «премиальный», «качественный» или «удобный», не оставляйте их без расшифровки. Что именно человек может сделать, почувствовать или избежать? Если ситуацию приходится описывать очень широко — «всегда и для всех», — это повод уточнить аудиторию. Если преимущество заметит только специалист, решите, нужен ли продукту этот специалист как покупатель и как покупателю узнать о ценности.

Наконец, отделите доказанное от предполагаемого. «Мы думаем, что людям важна крышка» — гипотеза. «Мы наблюдали, как покупатели пытаются открыть её одной рукой, и проверили реакцию на демонстрацию» — уже основание для следующего решения. Ни таблица, ни удачная формулировка не заменяют проверки поведением.

Победитель без первого места

«Шаг» не стал самой функциональной термокружкой на рынке. «Круг» не обогнал крупный бренд по известности и не занял первую строчку во всех рейтингах. Но продукт получил шанс стать предпочтительным для людей, которым важна одна простая вещь: открыть кружку одной рукой в дороге.

Именно здесь находится полезный смысл дифференциации. Не в том, чтобы объявить себя непохожим. Не в том, чтобы собрать максимальное количество преимуществ. И даже не в том, чтобы во всех отношениях превзойти каждого конкурента. Нужно понять, что человек пытается сделать, и показать отличие, благодаря которому он сделает это лучше для себя.

Покупатель не выбирает абстрактного чемпиона, награждая его за совокупность технических заслуг. Он выбирает из доступных вариантов, в своей ситуации, при своём уровне вни-

мания и доверия. Иногда решающим оказывается не самый впечатляющий параметр, а тот, который легче заметить, понять и связать с собственным опытом.

Поэтому, когда команда говорит «наш продукт лучше», полезно не спорить и не соглашаться сразу. Стоит спросить: «Лучше для кого, в какой ситуации и настолько, чтобы человек выбрал его вместо привычной альтернативы?» В ответе начинается не оправдание продукта, а поиск его настоящего места в жизни клиента. А следующий шаг — выяснить, какие отличия действительно важны, а какие важны только нам.

Дифференциация без мифов: что действительно важно клиенту

На презентации новой упаковки стояли фотографии, свет был выставлен так, чтобы пластик красиво ловил блики, а директор по маркетингу держал бутылку двумя пальцами — будто это не средство для мытья посуды, а награда за смелость. У упаковки был асимметричный корпус и необычная крышка: бренд хотел, чтобы её сразу замечали на полке.

Зал заметил. Участники презентации похвалили дизайн. Фотографии разошлись по отраслевым каналам. А через месяц в магазинах покупатели брали знакомые бутылки по соседству. Новую упаковку приходилось придерживать мокрой рукой, дозатор открывался не с первого раза, а сама бутылка не помещалась в узкую полку под раковиной.

Компания создала отличие. Но клиенту досталась не причина выбрать товар, а лишняя задача.

Это не история о том, что необычное всегда плохо. Иногда именно необычность останавливает взгляд и помогает продукту попасть в поле внимания. Ошибка начинается там, где заметность принимают за ценность, а аплодисменты в переговорной — за доказательство выбора.

Чтобы отделить одно от другого, придётся расстаться с несколькими удобными мифами.

Миф первый: уникальным нужно быть во всём

В совещательной комнате вопрос «чем мы отличаемся?» легко превращается в соревнование идей. Один предлагает добавить новые функции, другой — поменять форму, третий — «переосмыслить категорию». В итоге продукт обрастает особенностями, которые хорошо смотрятся в презентации, но плохо отвечают на вопрос: почему конкретному человеку стоит выбрать именно его?

Клиенту обычно не нужен продукт, который отличается от всех во всех отношениях. Ему нужен продукт, который подходит для его ситуации лучше или удобнее альтернатив. Это может быть одна важная характеристика, надёжное выполнение базовой задачи или заметное снижение риска. Иногда преимущество состоит не в том, что продукт умеет больше, а в том, что с ним меньше шансов ошибиться.

Представьте два сервиса доставки продуктов. Один предлагает сотни фильтров, необычные подборки и умные рекомендации. Второй ничего такого не обещает, зато точно привозит заказ к выбранному часу и быстро возвращает деньги за отсутствующий товар. Для человека, который заказывает продукты перед семейным ужином, второе отличие может быть куда важнее первого.

Дифференциация — не обязанность изобрести отдельную вселенную. Это выбор оси, на которой клиенту легче заметить разницу и понять её пользу. Остальные характеристики могут оставаться на уровне отраслевого стандарта. Более того, иногда разумнее не трогать то, что уже привычно и хорошо работает.

Полезный вопрос звучит не так: «Что в нас уникального?» Лучше спросить: «В какой ситуации наша особенность помогает определённом клиенту выбрать нас или справиться с задачей лучше?»

Миф второй: клиенты всегда знают, чего хотят

На интервью человек уверенно говорит, что ему нужен «более удобный сервис». Через минуту становится ясно: он имеет в виду не новый экран, а то, что после оплаты приходится вручную искать письмо с подтверждением. Его слова искренни, но недостаточно точны, чтобы сразу превратить их в продуктовую функцию.

Клиенты знают собственную жизнь лучше, чем компания. Но это не означает, что они всегда могут заранее описать решение, которого ещё не видели, или точно назвать причину своего поведения. Когда их спрашивают о будущем выборе, они опираются на знакомые слова, прошлый опыт и то, что кажется разумным в момент разговора. Иногда ответ оказывается хорошей подсказкой. Иногда — красивым предположением о том, как человек поведёт себя потом.

Это не повод перестать слушать. Это повод не путать разные виды свидетельств. Есть то, что человек говорит. Есть то, что он делает. Есть то, как он справляется с задачей, когда никто не задаёт вопросов.

Например, пользователи бухгалтерского приложения могут просить «более понятную панель». Если просто принять формулировку за готовое техническое задание, команда начнёт менять графики и кнопки. Но наблюдение за работой пользователей может обнаружить другое: люди регулярно выгружают данные в таблицу, потому что не доверяют автоматическому сопоставлению платежей. Тогда проблема не в панели. Людям нужно понимать, почему цифры сошлись, и замечать исключения.

Самые полезные вопросы часто относятся к недавнему опыту: «Когда вы в последний раз столкнулись с этой ситуацией? Что сделали? Где задержались? Как решили проблему в итоге?» А ещё полезнее — увидеть ответ в действии: пройти путь рядом с человеком, изучить частые возвраты, обращения в поддержку, повторяющиеся обходные решения.

Одного метода недостаточно. Интервью помогают понять мотивы и язык клиента; наблюдение показывает поведение и контекст; аналитика и небольшие эксперименты дают возможность проверить, повторяется ли найденная закономерность. Каждый источник может ввести в заблуждение, но несколько согласующихся сигналов повышают уверенность.

Миф третий: достаточно придумать необычную функцию

Новая функция может вызвать любопытство. Но любопытство — ещё не намерение перейти на другой продукт. И тем более не сам переход.

Компания выпустила приложение для заметок с голосовым вводом, который превращал запись в аккуратный план. На демонстрации всё выглядело почти магически: человек говорил, система сортировала мысли по пунктам. Но целевая аудитория уже работала в знакомом приложении, делилась там заметками с коллегами и не хотела переносить архив. Новая функция была заметной, но ради неё приходилось менять привычный процесс и рисковать потерей данных.

Для клиента ценность отличия нужно сравнивать не с пустотой, а с тем, что уже работает. Даже если привычный способ неудобен, у него есть преимущество: человек знает, чего ожидать. Исследования принятия решений показывают, что знакомый вариант часто кажется безопаснее, особенно когда выгода альтернативы неясна, а возможные потери заметны. Это не универсальный закон и не диагноз «люди не любят перемены». Это напоминание: переход имеет цену.

Цена бывает денежной, но не только. Нужно потратить время на настройку, освоить новые действия, убедить коллег, перенести данные, изменить маршрут покупки или доверить незнакомой компании важную задачу. Чем выше эта цена, тем яснее должна быть польза — и тем убедительнее её доказательство.

Поэтому необычную функцию стоит проверять не только вопросом «нравится ли вам идея?», но и вопросами: «Что вы перестанете делать, если начнёте этим пользоваться?», «Что придётся изменить?», «Что может пойти не так?» И главное — наблюдать, готовы ли люди пройти хотя бы небольшой реальный шаг: попробовать, завершить настройку, вернуться к продукту, заплатить или отказаться от прежнего способа.

Именно поведение помогает различить вежливое одобрение и реальную мотивацию. Хотя и здесь нужна осторожность: человек может хотеть продукт, но не иметь бюджета, пол-

номочий или подходящего момента для покупки. Данные нужно толковать в контексте, а не превращать в магическое число.

Миф четвёртый: сильное отличие обязательно должно быть технологическим

Технологии производят впечатление: их можно показать на экране, описать сложным словом, вынести в отдельный слайд. Но для клиента важна не технологичность сама по себе, а то, что технология меняет в его опыте.

Отличием может стать более понятная инструкция, предсказуемая доставка, честное объяснение ограничений, удобный возврат, быстрый ремонт или помощь в первый день использования. Эти решения не всегда выглядят футуристично. Зато клиент встречается с ними именно там, где у него возникают вопросы, ожидания и риск разочароваться.

У магазина туристического снаряжения может быть не уникальная ткань, а правило: продавец помогает проверить палатку и собрать её до покупки. Для новичка это снижает тревогу сильнее, чем ещё одно название мембранного слоя. У производителя сложного оборудования отличием может стать короткий вводный инструктаж для всей команды. У финансового сервиса — ясное объяснение комиссии до подтверждения операции.

Технологическое преимущество тоже может быть значимым и устойчивым. Но само по себе сложное устройство продукта не создаёт ценности. Если клиенту приходится долго разбираться, зачем ему эта технология, компания фактически предлагает ему вторую работу — понять её пользу.

Фильтр отличия: от внимания к ценности

Чтобы не принимать новизну за основание для выбора, проверяйте идею по четырём вопросам. Они помогают пройти путь от «заметно» до «важно в реальной жизни».

Проверка

Главный вопрос

Что искать

Заметность

Клиент способен заметить отличие и понять его смысл?

Замечает ли он разницу без длинного объяснения? Может ли пересказать её своими словами?

Значимость

Это отличие помогает в важной для него ситуации?

Меняет ли оно результат, удобство, затраты, риск или уверенность? Для какого сегмента?

Доказуемость

Можно ли подтвердить обещание до выбора или в момент использования?

Есть ли измеримый результат, демонстрация, отзыв с конкретикой, проба или гарантия?

Устойчивость

Сохраняется ли ценность после первого впечатления?

Работает ли отличие в обычном использовании, повторной покупке и неудобных условиях?

Эти проверки не обязательно проходить по порядку один раз и навсегда. Иногда компания замечает, что покупатели ценят преимущество, но не понимают его на полке: тогда нужно упростить сообщение. Иногда отличие понятно и убедительно, но важно лишь небольшой группе клиентов: это не провал, а основание точнее выбрать сегмент. Бывает и так, что пре-

имущество действительно нужно, но быстро копируется конкурентами. Тогда стоит подумать, что будет поддерживать его: процесс, компетенция, сервисная модель, доверие или накопленные данные.

Особенно внимательно проверяйте разницу между тем, что производитель считает важным, и тем, что действительно облегчает клиенту выбор или использование. Производитель может гордиться новым материалом. Клиенту важнее, что вещь легче чистить. Команда может любить передовой алгоритм. Пользователю важно, что он реже перепроверяет результат. Гордость за техническое решение не является доказательством его бесполезности — просто это два разных вопроса.

Найдите не всех клиентов, а нужных

Одно и то же отличие для одних людей может быть решающим, для других — безразличным, а для третьих — даже неудобным. Например, ежедневные уведомления помогают человеку, которому важно контролировать каждую операцию, но раздражают того, кто проверяет счёт раз в месяц. Если спросить «нравится ли клиентам уведомление?», ответы усреднятся и затуманят главное: кому, в какой ситуации и зачем оно нужно.

Поэтому формулируйте ценность через контекст: не просто «покупатели хотят быструю доставку», а «людям, которым нужно подготовиться к мероприятию к определённому часу, важно знать точное время прибытия и иметь план на случай задержки». Это уже гипотеза, которую можно проверять. Она называет и группу, и обстоятельство, и ожидаемую пользу.

Не пытайтесь сначала доказать, что ваше отличие нужно всем. Ищите сегмент, для которого оно решает достаточно частую или дорогостоящую проблему. Узкий, но заинтересованный круг людей может стать лучшей отправной точкой, чем широкая аудитория, которая вежливо говорит «интересно».

Практика: три уровня одного отличия

Выберите одну идею, которой ваша команда гордится. Не ту, которую легче продать внутри компании, а ту, которую вы действительно хотите проверить. Затем оцените её на трёх уровнях.

Первый уровень: замечают ли её? Покажите продукт или описание людям из предполагаемого сегмента. Не подсказывайте, куда смотреть. Попросите рассказать, чем варианты отличаются. Если преимущество приходится долго разъяснять, возможно, оно плохо выражено — или не попадает в важный контекст.

Второй уровень: ценят ли её? Узнайте, как эта особенность меняет задачу человека. Что она упрощает, предотвращает или делает возможным? Как он решал вопрос раньше? Какой ценой? Чем конкретнее ответ, тем полезнее сигнал. Но не считайте его окончательным доказательством: обещанную пользу ещё предстоит увидеть в действии.

Третий уровень: готовы ли ради неё действовать? Предложите небольшой, реальный следующий шаг: испытать образец, записаться на тест, настроить продукт, попробовать его на рабочей задаче. Для некоторых продуктов значимым действием станет покупка или переход; для других — повторное использование. Выбирайте поведение, которое подходит к решению клиента, а не красивую цифру ради отчёта.

Запишите гипотезу одной фразой:

«Для [конкретная группа] в ситуации [обстоятельство] отличие [особенность] помогает [изменение в задаче], поэтому мы ожидаем увидеть [наблюдаемое поведение]».

Например: «Для родителей, которые собирают ребёнка в поездку, упаковка с чёткой маркировкой помогает быстро отличить лекарства по времени приёма, поэтому в тесте они будут реже переспрашивать и быстрее находить нужное средство». Это не готовый вывод о всех родителях. Это проверяемое предположение. Дальше нужно наблюдать: действительно ли люди замечают маркировку, помогает ли она без подсказки, не создаёт ли новых ошибок и сохраняется ли эффект после нескольких использований.

До теста решите, какое поведение будет для вас убедительным. Иначе легко объявить успехом любой результат: похвалили — значит, понравилось; попробовали один раз — значит, нужно; купили — значит, ценность доказана. Заранее выбранный критерий не избавляет от ошибок, но защищает от соблазна задним числом подогнать объяснение под желаемый ответ.

В итоге проверка отличия сводится к простому, хотя и не всегда удобному вопросу: что человек делает иначе благодаря ему? Если ответ — только «обращает внимание», вы пока доказали заметность, но не значимость. Если человеку важно, но он не может увидеть, проверить или получить обещанную пользу, нужно работать над доказательством или самим продуктом. Если ценность проявляется в реальном использовании и помогает определённой группе решить свою задачу, у вас появляется основание для дифференциации.

Необычность может открыть дверь. Но войти в неё клиенту помогает не новизна, а смысл. Отличие работает не потому, что компания придумала его первой или вложила в него много труда, а потому, что конкретный человек узнаёт в нём пользу, которой достаточно, чтобы выбрать и пользоваться.

Начните с клиента: потребности, задачи и критерии выбора

На слайде в переговорной — аккуратный портрет целевой аудитории: городские жители от двадцати пяти до сорока лет, ценят качество, разнообразие и удобство. Рядом — фотографии аппетитных блюд и график роста рынка доставки. Команда обсуждает, как добавить в приложение больше ресторанов, красивее показать меню и сделать подборки «на любой вкус».

— Люди хотят выбора, — говорит кто-то.

Все кивают. Эта фраза звучит убедительно: кто же не хочет выбора?

В тот же вечер исследователь наблюдает за Леной, которая после поздней смены открывает приложение доставки. Она пролистывает несколько фотографий, задерживается на знакомом блюде и проверяет время прибытия. У одного ресторана указано: «от 25 до 55 минут». Лена морщится, закрывает приложение и открывает другое. Там меньше ресторанов, зато обещание конкретнее. Она заказывает то же, что брала на прошлой неделе, почти не читая описание.

Когда её спрашивают, любит ли она пробовать новое, Лена отвечает: «Конечно. Я вообще люблю разнообразие». Это правда — в каких-то ситуациях. Но сегодняшний вечер не про разнообразие. Сегодня ей нужно поесть после долгого дня, не изучая меню и не гадая, когда прозвенит звонок в дверь.

На следующий день презентация команды всё ещё описывает людей. Наблюдение впервые показывает, что они пытаются сделать.

Человек — не портрет, а ситуация

Демографический профиль полезен: он помогает понять, где искать участников исследования и какие группы сравнивать. Но возраст, доход, профессия и место жительства редко объясняют конкретный выбор сами по себе. Один и тот же человек утром может искать новое кафе для встречи с друзьями, а поздно вечером — заказывать привычный ужин, потому что у него закончились силы на решения.

Контекст меняет значение продукта. «Большой выбор» может быть преимуществом для того, кто исследует варианты, и дополнительной нагрузкой для того, кто хочет быстро закрыть вопрос. «Быстро» может означать короткое оформление заказа, короткое ожидание или хотя бы уверенность, что ожидание не растянется в неизвестность.

Поэтому полезно спрашивать не только «кто наш клиент?», но и:

- В какой ситуации он оказывается?
- Что хочет изменить или завершить?
- Чего опасается?
- Какие варианты уже пробовал?
- По каким признакам решает, что выбор удался?

В сцене с Леной доставка еды — лишь категория товара. Её задача шире: завершить вечер, поесть и не тратить оставшиеся силы на ещё один сложный выбор. Продукт становится ценным не потому, что формально предлагает блюда, а потому, что помогает человеку продвинуться от нынешнего положения к желаемому.

Сначала — последний реальный эпизод

Люди охотно рассказывают, что им нравится, что они считают важным и что «с удовольствием попробовали бы». Такие ответы полезны, но это ещё не доказательство будущего поведения. В гипотетическом разговоре легко согласиться с хорошей идеей: собеседник может хотеть быть вежливым, поддержать исследователя или просто не знать, как поступит в реальной ситуации.

Ещё одна трудность — память. Мы не всегда точно помним, что повлияло на решение, и можем задним числом придать ему стройность. Поэтому вместо вопроса «Что вам обычно важно?» полезнее начать с недавнего конкретного случая.

Вопросы, которые помогают восстановить событие:

- «Вспомните последний раз, когда вы заказывали еду после поздней смены. Что произошло?»

- «Где вы были и что делали перед тем, как открыть приложение?»
- «С чего начали? Что посмотрели первым?»
- «Какие варианты вы сравнивали?»
- «В какой момент исключили первый вариант? Почему?»
- «Что вы сделали дальше?»
- «Был ли момент, когда вы почти отказались от заказа?»
- «Что выбрали в итоге и чем закончилось ожидание?»
- «Вы можете показать приложение, историю заказов или сообщение о доставке?»

В этих вопросах важны глаголы и последовательность событий. Не «любите ли вы удобные приложения», а «что вы сделали, когда приложение попросило ввести адрес?». Не «важна ли вам скорость», а «как вы поступили, когда увидели срок доставки?».

Сравните с вопросами, которые подталкивают к одобрению:

- «Вам ведь было бы удобно заказывать в один клик?»
- «Вы бы попробовали приложение с подборкой новых ресторанов?»
- «Вам нравится, когда меню разнообразное?»
- «Если бы доставка была быстрее, вы бы пользовались сервисом чаще?»

В таких формулировках уже спрятана желаемая реакция. Они приглашают оценить идею, а не восстановить поведение. Если проверяется концепция, показать её человеку может быть полезно — но лучше делать это после разговора о прошлом опыте, чтобы предложение исследователя не переписало воспоминания.

Спросите ещё и о цене обходного пути: «Что вы делали, когда сервиса не было под рукой?», «Приходилось ли звонить в ресторан?», «Сохраняли ли заказ, чтобы в следующий раз не искать его снова?». Обходные решения часто раскрывают неудобства точнее, чем общие оценки. Человек может не жаловаться на оформление заказа, но хранить в заметках точный состав блюда, потому что в приложении его каждый раз приходится собирать заново.

Потребность, задача, результат, критерий, барьер

Эти понятия легко смешать, а тогда команда перескакивает от смутного наблюдения прямо к функции продукта.

Потребность — то, чего человеку не хватает или чего он хочет добиться в данной ситуации. Например, Лене нужна еда после смены, но не только еда: ей важно обойтись без лишних усилий и неопределённости.

Задача — действие или прогресс, ради которого человек прибегает к продукту. Не «заказать из приложения», а «поесть после позднего рабочего дня, не занимаясь отдельным планированием ужина».

Желаемый результат — по каким признакам человек поймёт, что задача решена. В данном случае заказ приехал в обещанный срок, состав оказался правильным, а на оформление ушло мало времени.

Критерий выбора — правило, по которому человек сравнивает варианты. Например, «время доставки должно быть достаточно надёжным, чтобы не пришлось ждать неизвестно сколько». Критерий — не обязательно характеристика, которую компания сама считает важной. Он обнаруживается в том, как человек выбирает.

Барьер — препятствие, риск или затрата, мешающие выбрать вариант или воспользоваться им. Для Лены барьером может быть широкий диапазон времени доставки, необходи-

мость заново собирать привычный заказ, непредвиденная доплата или опасение, что блюдо привезут остывшим.

Разница между критерием и предпочтением особенно важна. «Люблю фотографии блюд» может быть верным предпочтением, но не решающим критерием. Если человек в итоге выбирает ресторан с менее привлекательными фотографиями, потому что тот обещает более предсказуемую доставку, поведение указывает на приоритет. Не на универсальный закон для всех клиентов — но на закономерность, которую стоит проверить.

Обратите внимание: задача клиента не равна функции, которую команда собирается создать. «Добавить кнопку повторного заказа» — решение. «Избежать повторного ввода привычного заказа» — препятствие. «Быстро и уверенно получить знакомый ужин после смены» — задача вместе с желаемым прогрессом. Когда команда формулирует сначала решение, она рискует полюбить кнопку, прежде чем выяснит, нужна ли она людям.

Наблюдайте за действиями, не только за словами

Интервью помогает понять причины и значения. Наблюдение показывает, как решение устроено на практике. Если человек согласен, попросите его, с разрешения, совершить обычное действие так, как он делал бы это дома: выбрать доставку, записаться на услугу, найти нужную информацию. Не превращайте это в экзамен. Ваша задача — изучить процесс, а не оценить пользователя.

Следите за небольшими сигналами:

- Где человек задерживается и перечитывает?
- Что пропускает, хотя команда считает это главным?
- Какие данные сверяет в другом месте?
- Когда возвращается на предыдущий экран?
- Какие сведения сохраняет заранее?
- Как справляется с неясностью?
- В какой момент выбирает самый знакомый вариант?

Пауза тоже может быть данными. Лена не произносит: «Я опасаюсь разброса времени доставки». Но она закрывает ресторан, увидев диапазон «от 25 до 55 минут». Стоит уточнить, что именно её остановило: позднее прибытие, невозможность предсказать вечер, недоверие к оценке времени или что-то ещё. Наблюдение подсказывает вопрос, но не даёт права автоматически приписывать человеку мотив.

Проследите весь путь выбора, включая то, что происходит до и после контакта с продуктом. Возможно, человек уже решил, что хочет есть, посмотрев на часы; вспомнил о заказе только после того, как сел в автобус; сравнил срок доставки с оставшимся временем до сна; а затем проверил заказ по уведомлению. Картина выбора не уместается в экране приложения.

Этичное исследование требует ясного согласия. Объясните, что именно вы наблюдаете и записываете, не собирайте ненужные личные данные и дайте участнику возможность остановиться. Уважение здесь не формальность: человек должен чувствовать себя участником исследования, а не предметом наблюдения.

От ситуации — к проверяемому пониманию

Для первого исследования не нужна огромная база респондентов. Нужны конкретные недавние эпизоды и внимательное сравнение. Несколько разговоров могут показать повторяющиеся проблемы или открыть неожиданный вопрос. Но небольшая выборка не доказывает, насколько часто проблема встречается во всём рынке. Исследовательское наблюдение помогает сформулировать гипотезы; распространённость и спрос позднее нужно проверять на подходящей аудитории.

Вот практический маршрут.

1. Выберите ситуацию, а не абстрактную категорию людей. Например: «Человек возвращается домой после поздней смены и заказывает ужин». Уточните, почему именно эта ситуация важна для вашего продукта. Не ищите сразу «всех любителей доставки».

2. Найдите людей, которые недавно в ней оказались. Просите рассказать о последнем случае, а не о том, что они делают «обычно». Если возможно, предложите показать реальный след действия: историю заказа, заметку, чек, сообщение. Не просите доступа к тому, чем человек не готов делиться.

3. Восстановите путь по шагам. От первого сигнала — например, «поняла, что не успела поесть» — до результата. Отмечайте не только выбор, но и сомнения, переключения, ошибки и обходные действия.

4. Выясните, что было успехом именно для клиента. Не подменяйте его ответом «он оформил заказ». Возможно, успех — лечь спать не слишком поздно; не тратить время на приготовление; получить знакомую еду без неприятных сюрпризов.

5. Различите необходимость и способ её удовлетворения. Заказ через приложение — один из вариантов. Другими могут быть готовая еда из магазина, остатки в холодильнике, кафе по дороге или отказ от ужина. Если изучать только людей, которые уже выбрали вашу категорию, часть важных альтернатив останется невидимой.

6. Сопоставьте слова с поступками. Если человек говорит, что ему важно разнообразие, а в десяти последних заказах повторяются два блюда, не объявляйте его слова ложью. Возможно, он любит разнообразие, но в усталой ситуации выбирает предсказуемость. Важен не спор между интервьюером и участником, а понимание условий, в которых меняется решение.

7. Сформулируйте гипотезу, а не окончательный диагноз. Например: «Людям, которые заказывают ужин после поздней смены, важнее предсказуемое время доставки и быстрое повторение знакомого заказа, чем широкий выбор; если уменьшить неопределённость и упростить повтор, они будут чаще завершать заказ». Теперь у этой идеи есть признаки, которые можно проверять: насколько часто люди выбирают повтор; в каких ситуациях уходят при широком диапазоне времени; действительно ли предсказуемость меняет выбор.

Карта задачи клиента

Карта нужна не для того, чтобы раз и навсегда описать «типичного пользователя». Это краткое рабочее резюме конкретной ситуации, основанное на свидетельствах. Заполняйте её фактами и цитатами, а предположения помечайте отдельно.

Поле

Вопросы для исследования

Пример для ситуации Лены

Ситуация

Где, когда и после какого события возникает задача? Что влияет на контекст?

Поздний вечер после смены; Лена возвращается домой и понимает, что не приготовила ужин.

Что нужно сделать

Какой прогресс человек хочет получить? Не какой продукт открыть, а что изменить?

Поесть и завершить вечер без дополнительного планирования.

Что мешает

Какие затраты, сомнения, риски и неудобства встречаются на пути?

Разброс времени доставки; повторный ввод привычного заказа; опасение опоздания.

Как человек выбирает

Какие варианты сравнивает? На что смотрит, что считает достаточным, чем готов поступиться?

Предпочитает знакомое блюдо; проверяет время; выбирает предсказуемость вместо самого широкого меню.

Что считает успехом

По каким наблюдаемым признакам задача решена удачно?

Заказ приехал без сюрпризов, нужный состав сохранился, оформление не потребовало лишних действий.

Какие альтернативы использует сейчас

Что делает, если продукт недоступен или неудобен?

Покупает готовую еду, разогревает остатки, заказывает напрямую в знакомом ресторане.

Какие есть свидетельства

Что вы видели или слышали, а что пока только предполагаете?

Видели повторный заказ и отказ от широкого диапазона времени; причины отказа нужно проверить в интервью.

Сильная карта не обязательно длинная. Если после заполнения в ней нет конкретного эпизода, наблюдаемого действия и хотя бы одной подтверждённой альтернативы, перед вами, скорее всего, не результат исследования, а презентационная персона.

Проверка: не назвали ли вы своё предположение потребностью клиента?

Выберите три недавних случая, когда человек сталкивался с задачей, похожей на вашу. Для каждого отдельно запишите:

1. Что происходило до того, как он начал искать решение.
2. Что он хотел изменить или завершить.
3. Какие шаги предпринял, включая обходные.
4. Что заставило его отказаться от варианта или перейти к другому.
5. Как он определил, что дело сделано.
6. Какие данные подтверждают ваш вывод, а что вы пока только предполагаете.

Затем подчеркните слова, обозначающие функции продукта, например «подборка», «фильтр» или «уведомление». Спросите себя: это действие клиента или решение команды? Переведите его в язык ситуации и результата. Вместо «нужен фильтр по ресторанам» может оказаться: «человек хочет быстро исключить варианты, которые не успеют доставить заказ к нужному времени». Это уже гипотеза о задаче. Подтвердят ли её реальные случаи — следующий вопрос исследования.

Человек не приходит в продукт с ярлыком «мне нужна функция предсказуемого времени». Он приходит со своим вечером, ограничениями и альтернативами. Поэтому карта задачи — не портрет с возрастом и любимыми брендами. Это попытка увидеть мир на несколько минут его глазами: что он пытается сделать, что мешает, как принимает решение и что для него означает удачный исход.

Именно в этом месте начинается поиск значимого отличия. Сначала нужно понять, ради какого прогресса клиент выбирает решение и по каким признакам считает его подходящим. Тогда команда перестаёт придумывать преимущества в пустоте и получает предмет для следующего исследования: с чем именно человек сравнивает ваш продукт — с прямым соперником, привычным способом или решением вообще из другой категории.

Карта конкурентов: прямые соперники, заменители и привычные решения

«У нас почти нет конкурентов», — сказал руководитель сервиса для планирования встреч и показал слайд: три похожих приложения, два из которых работали только на зарубежном рынке.

На слайде всё выглядело убедительно. В таблице стояли функции: ссылка для бронирования, синхронизация календарей, автоматические напоминания. Их продукт набирал очки. Команда уже обсуждала, какую новую функцию выпустить первой.

Но на интервью потенциальная клиентка сказала: «Я не стала ничего устанавливать. Просто написала в общий чат: “Кому удобно во вторник?”» Другой собеседник рассказал, что встречи его команда проводит каждую неделю в одно и то же время — планировать нечего. Третий сохранил в таблице несколько свободных окон и отправлял её тем, с кем договаривался.

Конкурентов оказалось больше, чем на слайде. Просто не все они были компаниями. Некоторые жили в календаре, чате, привычке коллег и даже в решении пока ничего не решать.

В этом и состоит первая ловушка конкурентного анализа: мы ищем соперников там, где удобно смотреть нам, — внутри своей категории. А клиент смотрит не на категории. Он смотрит на свою задачу.

Конкурирует не продукт, а способ

Представьте человека, которому нужно согласовать время встречи с пятью участниками. Его задача — не «найти лучшее приложение для планирования». Он хочет, чтобы все собрались, никто не запутался, а согласование не отняло полдня.

Для этого он может:

- воспользоваться специализированным сервисом;
- проверить календари и предложить свободные интервалы;
- начать переписку в чате или по электронной почте;
- попросить помощника или коллегу всё организовать;
- вести список в таблице или на бумаге;
- оставить всё как есть: отложить встречу, назначить её на привычное время или вовсе отказаться.

Все эти варианты отличаются по форме, но претендуют на одно и то же: помочь человеку продвинуться в конкретной ситуации. Поэтому практическая граница конкуренции проходит не по вопросу «что похоже на наш продукт?», а по вопросу «что клиент может сделать вместо нас — или не делать вовсе?».

Это не означает, что все альтернативы равноценны или что каждое приложение конкурирует со всем на свете. Карта должна быть привязана к определённой задаче, человеку и моменту. Для еженедельной встречи постоянной команды лучшая альтернатива — привычный слот в календаре. Для переговоров с незнакомым клиентом — переписка, помощник или ссылка для бронирования. Ситуация меняется — меняется и набор соперников.

Четыре слоя выбора

Чтобы не ограничиваться знакомыми брендами, полезно разложить альтернативы по четырём слоям.

Слой

Что в него входит

Пример для сервиса встреч

Прямые продукты

Решения, созданные для той же задачи и похожего сценария

Специализированные приложения для выбора времени

Заменители

Другие продукты или услуги, решающие задачу иным способом

Календари, почта, мессенджеры, системы бронирования

Самодельные решения

Личные и командные обходные пути, собранные из доступных средств

Таблица, бумажный список, шаблон сообщения, помощь ассистента

Бездействие

Откладывание, отказ, сохранение нынешнего положения

«Договоримся позже», постоянное время, встреча не состоится

Границы между слоями не всегда резкие. Помощник, например, может быть профессиональной услугой, привычным способом работы или человеческим «дополнением» к календарю. Не нужно спорить, куда его записать. Важно увидеть, что клиент уже отдаёт ему задачу — и получает за это определённый результат.

Прямой соперник — только начало карты

Прямые конкуренты важны. Они показывают, какие обещания уже знакомы рынку, какие функции стали ожидаемыми и по каким критериям клиент сравнивает решения. Если все приложения предлагают автоматическую синхронизацию календарей, сама по себе эта функция вряд ли отличит ваш продукт.

Но застревать в этом слое опасно. Команда может годами выяснять, у кого красивее интерфейс и точнее напоминания, тогда как большинство потенциальных пользователей даже не рассматривают установку нового приложения. Они уже знают, как «достаточно хорошо» справиться с задачей.

Чат может быть медленнее специализированного сервиса, зато открыт у всех участников. Календарь может требовать нескольких ручных действий, зато в нём уже находятся данные о занятости. Таблица может быть неудобной, но сотрудники привыкли делиться ею. Привычный способ не обязан быть лучшим по характеристикам. Он должен быть достаточно надёжным, понятным и дешёвым в усилиях, чтобы человек не захотел его менять.

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.