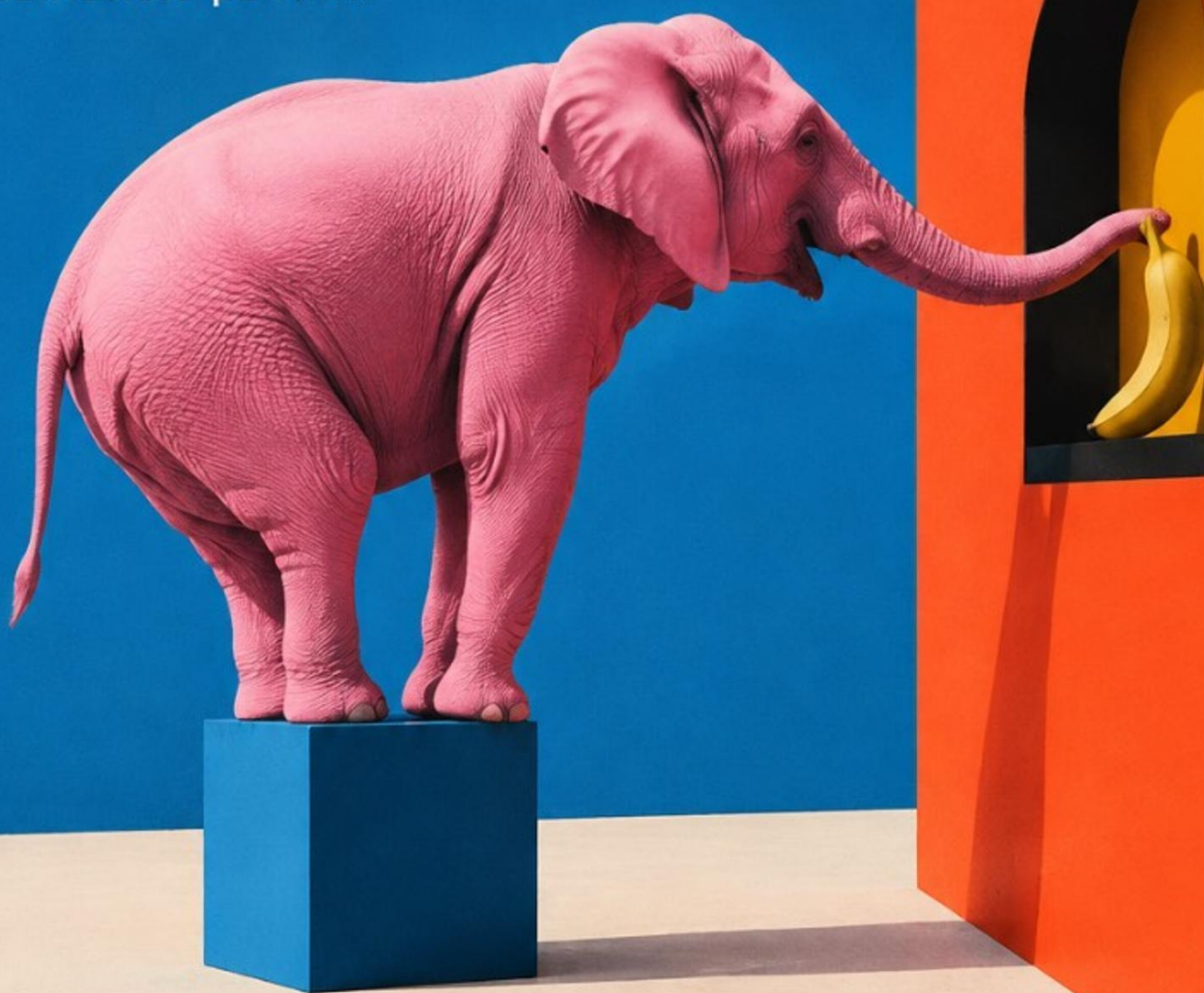


СПРОС НА НЕВОЗМОЖНОЕ

Почему странные
и узкоспециализированные
продукты иногда находят
прибыльные рынки.



и
Софья Вечерняя

Софья Вечерняя

**Спрос на невозможное:
Почему странные и
узкоспециализированные
продукты иногда находят
прибыльные рынки**

«Автор»

2026

Вечерняя С.

Спрос на невозможное: Почему странные и узкоспециализированные продукты иногда находят прибыльные рынки / С. Вечерняя — «Автор», 2026

Можно ли заработать на наборе инструментов для пересадки миниатюрных орхидей — или это слишком странная идея? Спрос рождается не из необычности, а когда люди снова и снова решают важную задачу подручными средствами. Как отличить реальную потребность от вежливой похвалы? Ищите аудиторию там, где уже обсуждают проблему; проверяйте готовность платить с помощью интервью, наблюдений и первых продаж. Считайте экономику малого рынка, формулируйте ясное обещание, выбирайте точные каналы продвижения. Затем развивайте повторные покупки и растите, не теряя ценности продукта. Для создателей продуктов и предпринимателей, которым тесно в поиске идеи «для всех». Практичная система поможет превратить необычную задумку из догадки в проверенный, жизнеспособный бизнес. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Вечерняя С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Почему «странный» не значит «невостребованный»: как возникает спрос на необычные продукты	6
Маленький рынок — большие возможности: чем нишевой спрос отличается от массового	11
Снять шоры: как личные предубеждения мешают замечать перспективные идеи	17
Найти свою аудиторию: где искать людей с редкими интересами и нерешёнными проблемами	22
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Софья Вечерняя
Спрос на невозможное: Почему странные
и узкоспециализированные продукты
иногда находят прибыльные рынки

Спрос на невозможное: Почему странные и узкоспециализированные продукты иногда находят прибыльные рынки

Софья Вечерняя

Почему «странный» не значит «невостребованный»: как возникает спрос на необычные продукты

— Я куплю, если в наборе будет узкий пинцет с тупым кончиком, — сказала женщина и осторожно подняла из коробки маленькую лопатку. — Мне это нужно не потому, что я люблю милые коробочки. Когда пересаживаю миниатюрные орхидеи, я каждый раз собираю инструменты по всему дому. Пинцет беру из косметички, кисть — из ящика с красками, палочку — из кухонной утвари. Потом всё мою, раскладываю и надеюсь, что ничего не потеряла. А если работаю с мелким растением, один неловкий жест — и повреждены корни.

Елена посмотрела на покупательницу, потом на свой компактный футляр. В нём лежали инструменты, которые ещё месяц назад знакомые называли «набором для спасения фикуса» и «самым дорогим способом воспользоваться зубочисткой».

— И вы правда купили бы весь набор? — спросила Елена.

— Если он решает именно эту задачу, — ответила женщина. — Да.

В этот момент идея, которую Елена почти отложила, перестала быть просто странной. Но не потому, что покупательница её похвалила. Потому что она описала повторяющуюся проблему, рассказала, что делает вместо готового решения, и объяснила, почему нынешний способ её не устраивает.

Это три разных свидетельства — и каждое полезнее общего «какая интересная штука».

Странная для кого?

Несколько месяцев назад Елена придумала компактный набор для ухода за коллекционными растениями. Она сама выращивала редкие виды, пересаживала укоренённые черенки и возилась с растениями, которым обычная садовая лопатка казалась экскаватором. Инструменты для тонкой работы приходилось искать по разным ящикам. Некоторые были неудобными, некоторые слишком крупными, а некоторые существовали вообще не для растений.

Елена собрала пробный комплект: узкий пинцет, мини-лопатку, мягкую кисть, небольшие ножницы и бирки для маркировки. Всё помещалось в ладони. Ей казалось, что она наконец свела в одно место то, что раньше приходилось собирать по частям.

Знакомые отреагировали предсказуемо:

— А разве нельзя взять чайную ложку?

— Сколько людей вообще пересаживают растения пинцетом?

— Выглядит мило, но кто за это заплатит?

Последний вопрос был не насмешкой, а важным возражением. И первые два тоже не были совершенно бессмысленными: если обычная ложка справляется не хуже, возможно, отдельный набор и не нужен. Проблема была не в том, что знакомые «не поняли новаторство». Они смотрели на продукт глазами людей, которым такая работа почти не знакома.

Для большинства людей комнатное растение — это горшок на подоконнике, немного воды и редкая пересадка. Для коллекционера, который регулярно размножает растения, ухаживает за небольшими экземплярами и работает в ограниченном пространстве, та же задача выглядит иначе. Разница не в том, кто умнее или внимательнее. Разница в контексте и частоте.

Слово «странный» часто описывает не сам продукт, а расстояние между ним и привычками большинства. Но для бизнеса важен не вопрос: «Поймёт ли это средний человек?» Важнее спросить: «Есть ли люди, для которых это решает заметную задачу?»

При этом необычность не делает идею ценной автоматически. На свете немало необычных вещей, которые остаются невостребованными. Рынок не обязан вознаграждать оригинальность. Спрос возникает, когда определённая группа людей сталкивается с проблемой и считает предлагаемое решение лучше доступных альтернатив.

Не потребность в наборе, а потребность в задаче

Елена сначала думала, что продаёт набор инструментов. Потом поняла: люди покупают не пинцет, мини-лопатку и футляр по отдельности. Они хотят провести деликатную работу без суеты — не искать нужное, не хватать неподходящий предмет и не прерываться посреди пересадки.

Это важное различие. Покупатель редко просыпается с мыслью: «Мне нужен необычный компактный набор». Обычно у него есть задача: быстро собрать вещи перед поездкой, не испортить материал, снизить риск ошибки, сэкономить место, сделать повторяющуюся работу приятнее. Продукт ценен не сам по себе, а как способ справиться с этой задачей.

В маркетинге это иногда описывают через «работу», для выполнения которой человек нанимает продукт. Можно купить термос не потому, что хочется обладать термосом, а чтобы пить горячий кофе в дороге. Можно купить специальный инструмент не потому, что он оригинален, а чтобы перестать каждый раз приспособливать к задаче то, что под рукой.

У неудовлетворённой потребности не обязательно нет никакого решения. Часто есть обходной способ — временный, неудобный или составленный из нескольких предметов. Именно поэтому такую потребность легко не заметить со стороны. Человек справляется, но тратит время на сбор инструментов, терпит лишние движения, мирится с плохим результатом или постоянно повторяет маленький ритуал, о котором не рассказывает при первой встрече.

Елена стала обращать внимание не на прилагательные — «красивый», «милый», «необычный», — а на глаголы. Люди говорили: «ищу», «собираю», «перекладываю», «мою», «подбираю». За этими словами обнаруживалась работа, которую они выполняли снова и снова.

Чтобы понять, существует ли спрос, полезно задать три вопроса.

1. У кого болит?

Ответ «у любителей растений» слишком широк. Он ничего не говорит о том, кому продукт нужен именно сейчас. Гораздо полезнее описать человека через поведение и ситуацию: например, тех, кто регулярно пересаживает коллекционные растения, размножает черенки или работает с небольшими экземплярами в ограниченном пространстве.

Возраст, профессия и место жительства могут оказаться важны, но сначала полезно разобраться, что люди делают. Поведенческий признак часто точнее социального ярлыка. Не «молодые женщины с хорошим вкусом», а «люди, которые каждую неделю готовят растения к пересадке и уже собрали для этого собственный набор разрозненных инструментов».

Не нужно начинать с огромной аудитории. Нужно найти достаточно похожих людей, у которых проблема проявляется похожим образом. Если один человек время от времени теряет садовые ножницы, а другой несколько раз в месяц работает с хрупкими растениями и каждый раз собирает набор заново, внешне их объединяет любовь к растениям, но потребность у них разная.

2. Как часто возникает проблема?

Одна и та же неудобная задача может иметь разную ценность в зависимости от частоты и последствий. Если что-то раздражает раз в год, человек, скорее всего, потерпит. Если то же самое повторяется каждую неделю, решение может окупиться удобством. А если ошибка способна испортить дорогую вещь или сорвать важный процесс, даже редкая проблема может восприниматься серьёзно.

Частота — не единственная мера ценности. Учитывайте также потраченное время, вероятность ошибки, стоимость испорченного результата и эмоциональную нагрузку. Иногда продукт не экономит заметные деньги, но убирает постоянное раздражение. Иногда, наоборот, покупатель не замечает неудобства, пока оно не приводит к конкретным потерям.

Важно отличать настойчивую проблему от случайной жалобы. «Иногда было бы удобно» — слабый сигнал. «На прошлой неделе я опять потратил двадцать минут, чтобы собрать все

инструменты» — уже описание поведения. Это всё ещё не доказательство готовности платить, но хороший повод исследовать дальше.

3. Чем люди справляются сейчас?

Посмотрите, что человек уже делает вместо вашего решения. Он покупает несколько похожих товаров? Сам мастерит нужную вещь? Использует неподходящий инструмент? Просит помощи? Откладывает задачу? Отказывается от неё?

Нынешнее решение может быть неудобным, но вполне достаточным. Это важное открытие, а не повод обижаться на рынок. Если человек годами справляется обычной ложкой и не испытывает из-за этого заметных трудностей, ваш набор, возможно, нужен не ему. А если он отдельно покупает четыре инструмента, хранит их в разных местах и каждый раз теряет время на подготовку, значит, уже тратит ресурсы на решение задачи — пусть и не идеальное.

Обходное решение иногда оказывается лучшим доказательством потребности. Люди уже платят за неё деньгами, временем, вниманием или терпением. Но есть и обратная сторона: если существующий способ дешёвый, быстрый и устраивает пользователя, новая идея должна предложить достаточно ощутимое улучшение.

Карта спроса

Чтобы отделить оригинальность от полезности, заполните четыре поля. Для Елены карта выглядела так:

Странная идея

Конкретная задача

Нынешнее решение

Цена нерешённой проблемы

Компактный набор для ухода за коллекционными растениями

Подготовить инструменты для аккуратной пересадки и работы с небольшими растениями

Собирать пинцет, кисть, ножницы и палочку из разных мест; использовать предметы не для этой задачи

Потерянное время, лишняя возня, неудобство при тонкой работе, риск повредить растение

Последний столбец часто самый сложный. «Цена проблемы» не обязательно означает точную сумму в рублях. Это может быть время, повторная покупка, испорченный результат, стресс или отказ от желанного занятия. Но полезно выяснить, что именно человек теряет и насколько это для него важно.

Если последняя колонка пуста, не торопитесь создавать продукт. Возможно, задача не причиняет заметного неудобства. Или вы пока разговариваете не с теми людьми. А если в колонке есть конкретные потери, это ещё не гарантия продаж, но уже повод сформулировать проверяемую гипотезу.

Комплимент — не заказ

После первых разговоров Елена выложила фотографию набора в сообщество коллекционеров растений. Под постом появились сердечки и комментарии: «Очень красиво», «Хочу такое себе на стол», «Как мило!»

Эти реакции были приятны, но оставались слабым свидетельством спроса. Человек может искренне восхищаться идеей и не хотеть покупать её. Между заявленным предпочтением и фактическим выбором нередко возникает разрыв: в разговоре люди легко поддерживают задумку, но при появлении цены и необходимости принять решение их поведение меняется.

Поэтому исследование спроса начинается не с вопроса «Вам нравится?», а с вопросов о прошлом опыте:

- Когда вы в последний раз сталкивались с этой задачей?
- Что вы тогда сделали?
- Чем пользовались?
- Покупали ли уже что-нибудь, чтобы справиться?
- Что в нынешнем способе неудобно?
- Когда проблема возникнет снова?

Воспоминания тоже могут быть неточными, а ответы — неполными. Но разговор о конкретном событии обычно полезнее, чем просьба представить абстрактное будущее: «А вы бы купили такой набор?» Человек может сказать «да», просто желая быть вежливым. Гораздо показательнее, если он уже тратит деньги, собирает самодельное решение или регулярно возвращается к проблеме.

Лайки показывают внимание. Compliments показывают симпатию. Подписка может показать интерес. Но повторяющееся действие и особенно оплата дают более сильный сигнал: человек не только понял предложение, но и готов отдать за него ресурс.

Маленькая проверка вместо большого риска

Елена не стала сразу заказывать сотни комплектов. Она сделала простую страницу с фотографией прототипа, списком инструментов, описанием задачи и точной ценой. Указала сроки изготовления и предложила небольшую партию — с понятным условием возврата денег, если не сможет выполнить заказ.

Затем написала людям, которые уже рассказывали о похожей работе. Не всем подряд, кто поставил лайк, а тем, кто пересаживал растения, размножал их или собирал инструменты по отдельности.

За неделю пять человек внесли предоплату за набор стоимостью 2 800 рублей. Несколько других отказались: у них уже был удобный комплект. Один участник предложил убрать из набора ножницы и добавить более длинный пинцет.

Пять заказов не означали, что Елена нашла огромный рынок. Они не доказывали, что продукт будет прибыльным после учёта материалов, упаковки, доставки, возвратов и времени на сборку. Но это было больше, чем похвала: первые покупатели заплатили за конкретное предложение по конкретной цене. Елена получила возможность не только продать, но и узнать, что именно люди считают ценным.

Минимальное подтверждение спроса — не обещание масштабного успеха. Это небольшой, но реальный шаг человека навстречу покупке: оплаченный заказ, честный предзаказ или прозрачный депозит. Такой тест должен быть устроен аккуратно: покупатель понимает, что приобретает, когда получит товар и как вернёт деньги, если заказ не будет выполнен.

Начать можно с нескольких разговоров и маленькой партии. Пять бесед не заменят исследование большого рынка, а первые оплаты не гарантируют устойчивых продаж. Их задача скромнее: помочь не вкладывать много сил и денег в предположение, которое пока никто не подтвердил.

Упражнение: найдите человека, а не аплодисменты

Выберите свою необычную идею — или ту, которую пока стесняетесь произнести вслух. Заполните карту:

Странная идея

Конкретная задача

Нынешнее решение

Цена нерешённой проблемы

Что я хочу предложить?

Какую работу человек хочет выполнить?

Что он делает сегодня вместо моего продукта?

Что терпит или терпит, если ничего не менять?

Затем уточните ответы.

1. Назовите не широкую аудиторию, а людей, которые уже выполняют эту задачу. Опишите ситуацию и поведение.

2. Спросите, как часто проблема возникает и когда человек сталкивался с ней в последний раз.

3. Узнайте, какие обходные решения он уже пробовал и за что платил — деньгами, временем или усилиями.

4. Поговорите с несколькими потенциальными покупателями не о том, нравится ли им ваша идея, а о том, как они справляются сейчас. Такие беседы помогают заметить закономерности, но сами по себе не дают статистического доказательства.

5. Сформулируйте ясное предложение с реальной ценой и проверьте, готов ли кто-то сделать следующий шаг. Не обещайте того, что не можете выполнить.

Полезно дописать одну фразу: «Мой продукт нужен людям, которые..., потому что им приходится..., а сейчас они...». Если в ней остаются только слова «уникальный», «удобный» и «красивый», вы пока описываете качества идеи, а не спрос. Попробуйте назвать действие, ситуацию и замену, которой человек пользуется сегодня.

Необычность — это не доказательство ценности и не приговор. Она лишь говорит, что идея не совпадает с привычным представлением большинства о том, что «должно быть нужно». Чтобы узнать больше, ищите людей, для которых задача реальна, выясняйте, как часто она возникает, и наблюдайте, что они уже делают вместо вашего решения.

Странная идея становится коммерчески осмысленной не тогда, когда удивляет толпу, а когда помогает конкретному человеку справиться с повторяющейся задачей лучше, чем он справлялся раньше. Следующий шаг — понять, сколько таких людей может быть и почему небольшая группа иногда оказывается достаточно большим рынком.

Маленький рынок — большие возможности: чем нишевой спрос отличается от массового

Однажды вечером Антон поставил на стол швейную машинку, нажал на педаль — и стол снова пополз по полу. Машинка дрожала, стучала, а сосед снизу, по словам жены, уже умел узнавать звук по первым секундам. Антон сделал платформу с амортизирующими опорами: машинка перестала «гулять», вибрация стала тише. Первые покупатели — владельцы домашних швейных машин — писали ему, что наконец могут шить поздно вечером.

Но радость продлилась недолго. Антон открыл рекламный кабинет и сравнил свои цифры с цифрами больших брендов. У тех — десятки тысяч заказов, у него — несколько десятков. Значит, рынок слишком мал. Значит, надо расширяться.

Команда решила понравиться всем. Платформу стали рекламировать как универсальную подставку «для тишины и порядка дома»: для швейных машин, ноутбуков, блендеров и принтеров. Текст стал звучать шире, но объяснял меньше. Пришлось менять конструкцию, делать скидки и покупать рекламу у блогеров, чья аудитория не особенно понимала, зачем ей эта вещь. Охват рос. Заказы — почти нет.

Перелом начался не с новой рекламной кампании, а с вопроса, который Антон прежде считал слишком скромным: не «сколько людей живёт на планете?», а «сколько людей с этой задачей мы действительно можем найти, понять и обслужить?».

Массовый охват и точное попадание

Массовый рынок и нишевой рынок различаются не только числом покупателей. Они предъявляют разные требования к предложению, цене, продвижению и конкуренции.

Параметр

Массовый рынок

Нишевой рынок

Аудитория

Широкая, потребности различаются

Уже, но у людей есть общая задача

Сообщение

Должно подходить многим, поэтому часто звучит обобщённо

Может прямо называть ситуацию и проблему

Конверсия

Может быть низкой: большинство охваченных не ищут именно это решение

Может быть выше, если обращение попадает в актуальную потребность

Цена

Часто ограничена сильной конкуренцией и похожими товарами

Может быть выше, если решение заметно лучше доступных альтернатив

Привлечение

Большие охваты, высокая конкуренция за внимание

Меньше аудитория, но её проще искать в конкретных сообществах и каналах

Риск

Нужны масштаб и эффективная реклама

Ниша может оказаться слишком маленькой или недоступной

Это не значит, что нишевой рынок всегда лучше. Массовый товар может быть прибыльным, если его легко производить, широко распространять и выгодно продавать. А узкий продукт может провалиться, если проблема редкая, неважная или люди не готовы платить за её решение. Вопрос не в том, какой рынок «круче», а в том, какая модель подходит конкретному продукту и команде.

У точного предложения есть важное преимущество: человек быстрее узнаёт в нём свою ситуацию. «Тише и удобнее дома» — обещание приятное, но расплывчатое. «Платформа, которая уменьшает вибрацию швейной машинки на обычном столе» — уже конкретная задача. В исследованиях поведения потребителей часто различают то, что люди говорят о желании купить, и то, что они действительно делают. Поэтому уверенный комментарий под публикацией — ещё не спрос. Предзаказ, оплата или хотя бы готовность внести небольшой депозит дают более надёжный сигнал.

Посчитаем не весь мир, а доступных покупателей

Для сравнения возьмём условные цифры. Это не прогноз и не отраслевой стандарт, а гипотезы, которые нужно проверять продажами.

В массовом сценарии команда за год может охватить 100 000 человек рекламой и публикациями. В эту широкую аудиторию входят люди, которым в целом интересны товары для дома, но не обязательно нужны решения для швейной машинки. Допустим, купят 0,4% — то есть четыре человека из каждой тысячи.

Формула выручки выглядит так:

Число потенциальных покупателей · реалистичная конверсия · средний чек · частота покупки

В массовом сценарии:

100 000 · 0,004 · 3 000 рублей · 1 покупка = 1 200 000 рублей выручки.

Кажется, неплохо. Но выручка — это не прибыль. На один заказ приходится 1 400 рублей на производство, 500 рублей на упаковку и субсидирование доставки, 100 рублей на платёжные расходы и 200 рублей на поддержку и возвраты. Итого прямые затраты — 2 200 рублей на продажу. Рекламный бюджет составляет 400 000 рублей, то есть привлечение одного покупателя обходится примерно в 1 000 рублей. Ещё 200 000 рублей за год уходят на постоянные расходы: разработку, обслуживание продукта и часть операционных затрат.

Получаем:

- Выручка: 1 200 000 рублей.
- Производство, доставка, платежи и поддержка: $400 \cdot 2\,200 = 880\,000$ рублей.
- Продвижение: 400 000 рублей.
- Постоянные расходы: 200 000 рублей.
- Условный финансовый результат: $1\,200\,000 - 880\,000 - 400\,000 - 200\,000 = -280\,000$ рублей.

000 рублей.

Проблема не в том, что заказов мало. При таких предположениях каждый дополнительный заказ до учёта постоянных расходов приносит убыток: товар продаётся за 3 000 рублей, а прямые расходы вместе с привлечением покупателя составляют 3 200. Чем активнее команда покупает охват, тем быстрее растёт дыра.

Теперь посмотрим на нишевой сценарий. Команда возвращается к конкретному продукту: платформе для домашних швейных машин, которая уменьшает вибрацию и шум. Цена — 6 900 рублей. В ближайший год команда может найти 700 людей, которые действительно шьют дома и доступны через профильные сообщества, мастерские, магазины тканей и демон-

страции продукта. Это не семьсот случайных просмотров. Это семьсот разных людей с подходящим контекстом и понятным способом связи.

Предположим, что купят 12% этой группы:

$700 \cdot 0,12 = 84$ покупателя.

Покупка разовая, поэтому частоту пока честно принимаем за одну. Не будем заранее включать в расчёт повторные заказы на сменные опоры, пока не увидим, что их действительно покупают.

$700 \cdot 0,12 \cdot 6\,900 \text{ рублей} \cdot 1 \text{ покупка} = 579\,600 \text{ рублей выручки.}$

На один заказ теперь приходится 2 500 рублей на производство, 500 рублей на упаковку и доставку, 250 рублей на платежи и возвраты, 250 рублей на поддержку. Всего — 3 500 рублей прямых затрат. На профильные публикации, демонстрации и работу с сообществами заложено 70 000 рублей продвижения. Постоянные расходы оставим на том же уровне — 200 000 рублей.

- Выручка: 579 600 рублей.
- Прямые затраты: $84 \cdot 3\,500 = 294\,000$ рублей.
- Продвижение: 70 000 рублей.
- Постоянные расходы: 200 000 рублей.
- Условный финансовый результат: $579\,600 - 294\,000 - 70\,000 - 200\,000 = 15\,600$ рублей.

Это не история о лёгком успехе. При таких условиях проект едва выходит в плюс. Но это уже проверяемая модель, а не надежда на то, что широкий охват когда-нибудь окупится.

Проверка на прочность

Расчёт выше зависит от нескольких гипотез: найдутся ли нужные 700 человек, купят ли 12%, останется ли цена приемлемой и уложатся ли затраты в заложенные суммы. Чтобы увидеть уязвимость модели, изменим только конверсию.

Конверсия

Покупатели из 700

Финансовый результат при тех же расходах

8%

56

–79 600 рублей

12%

84

15 600 рублей

15%

105

87 000 рублей

Как получились эти суммы? Каждый заказ приносит $6\,900 - 3\,500 = 3\,400$ рублей до расходов на продвижение и постоянных затрат. Если вычесть из этого 70 000 рублей на продвижение и 200 000 рублей постоянных расходов, проекту нужно не менее 80 заказов:

$(70\,000 + 200\,000) / 3\,400 \approx 80$ заказов.

Чтобы получить 80 заказов из 700 доступных потенциальных покупателей, нужно продать примерно 11,4%:

$80 / 700 \approx 0,114$, или 11,4%.

Вот что меняет вопрос «рынок маленький?» на более полезный вопрос: «можем ли мы достичь нужной конверсии при приемлемой цене и расходах?». Если реальная конверсия окажется 8%, проект в минусе. Если команда подтвердит 12% продажами, а не словами, появится небольшой запас. При 15% модель уже выглядит заметно устойчивее. Но ни один из этих процентов нельзя объявлять фактом до проверки.

Важно также помнить, что 700 человек должны быть не просто подписчиками. Подписка не доказывает ни потребность, ни готовность платить. Доступная аудитория — это люди, которых можно найти через конкретные каналы, которые сталкиваются с задачей и могут купить товар в обозримый срок. Теоретические 50 000 владельцев швейных машин в стране — ещё не доступный рынок, если команда не знает, где они находятся, как до них добраться и сколько стоит контакт с ними.

Тем более не стоит смешивать достижимый рынок с воображаемым мировым. Даже если похожие покупатели есть в десятках стран, это не означает, что проект способен продавать им уже сейчас. Языки, доставка, платежи, стандарты, возвраты и поддержка превращают «весь мир» в отдельный план работ и расходов. Сначала разумно проверить ближний круг, затем — соседние группы, до которых можно дотянуться теми же каналами.

Одностраничная модель ниши

Чтобы оценить собственную идею, не нужно начинать с сложной презентации для инвесторов. Достаточно одной страницы, на которой отдельно записаны факты, предположения и расходы.

Вопрос

Пример для платформы

Как проверить

Кто сталкивается с задачей?

Люди, которые регулярно шьют дома

Интервью, профильные сообщества, наблюдение

Какую задачу решает продукт?

Уменьшает вибрацию и шум машинки на столе

Демонстрация до и после, тест у пользователей

Сколько покупателей реально доступны за год?

700 человек

Составить список каналов и убрать дубли

Какая конверсия правдоподобна?

Гипотеза 12%

Предзаказы, платный тест, реальные покупки

Каков средний чек и частота?

6 900 рублей, 1 покупка в год

Тест цены; повторные продажи не считать без данных

Каковы прямые расходы на заказ?

3 500 рублей

Пилотная партия, реальные счета, учёт поддержки

Сколько стоит продвижение?

70 000 рублей

Замерять расходы по каналам и считать стоимость покупателя

Каковы постоянные расходы?

200 000 рублей в год

Включить разработку, обслуживание и труд команды

Каков минимальный объём продаж?

Около 80 заказов

Пересчитывать при изменении цены и расходов

Рабочую версию этой модели полезно составить в трёх вариантах: осторожном, базовом и оптимистичном. Не для того, чтобы выбрать самый приятный, а чтобы понять, какое предположение сильнее всего влияет на результат. Иногда проект рушится из-за завышенной конверсии. Иногда — из-за недооценённой доставки, возвратов или времени поддержки.

Попробуйте короткое упражнение. Закончите фразу: «Мы помогаем людям, которые **_, справиться с , предлагая ».** Затем выпишите число таких людей, до которых вы можете добраться в ближайшие двенадцать месяцев, а не всех, кто теоретически мог бы заинтересоваться. Посчитайте три уровня конверсии, проверьте цену на реальных предложениях и внесите в расходы каждый заказ, который пока существует только в вашей фантазии: производство, упаковку, доставку, продвижение, поддержку и возвраты. Если проект прибыльный лишь при самом оптимистичном сценарии, это повод не объявлять победу, а искать слабое место модели.

Расти рядом, а не во все стороны

У ниши есть потолок, но расширение не обязательно означает попытку понравиться всем. Если платформа доказала ценность для домашних швей, следующими могут стать люди, которые много вышивают на машине, владельцы небольших ателье или участники кружков рукоделия. Эти группы соседние: у них похожее оборудование, похожая задача и, возможно, те же каналы доступа.

Проверять их лучше по очереди. Сначала выяснить, сталкиваются ли они с той же проблемой. Затем понять, подходит ли им нынешняя конструкция. После этого протестировать цену и получить первые оплаченные заказы. Только потом добавлять новую аудиторию в расчёт. Иначе «план роста» незаметно превращается в коллекцию догадок.

Соседний сегмент ценен не потому, что он просто больше. Он ценен, когда новая группа пользуется тем же ядром продукта, доступна через знакомые каналы и не требует затрат, которые съедят прибыль. Иногда лучше иметь три близких сегмента с общей задачей, чем огромную аудиторию, объединённую лишь фразой «люди, которым хочется жить удобнее».

Ниша тоже может быть опасной. Если единственный канал — закрытый форум, где несколько активных участников определяют отношение остальных, проект зависит от хрупкой связи. Если каждому покупателю нужна отдельная версия товара, производство и поддержка могут стать слишком дорогими. Если люди одобряют идею, но не платят, возможно, проблема не настолько важна, как кажется основателю. Узость аудитории помогает фокусироваться, но не отменяет проверки спроса.

Антон перестал сравнивать число своих заказов с числом заказов массовых брендов. Он стал смотреть на другое: сколько покупателей с подходящей задачей команда может найти, сколько из них готовы платить, сколько остаётся после расходов и какие соседние группы можно проверить дальше. Семьсот человек не становятся рынком автоматически. Но семь-

сот доступных людей с общей проблемой, внятным предложением и сходящейся экономикой могут стать началом настоящего бизнеса.

Небольшой рынок — не утешительный приз для тех, кто не смог стать массовым. Это отдельная стратегия. Она работает, когда потребность достаточно важна, аудитория доступна, продукт лучше привычных альтернатив, а расчёт выдерживает не только оптимистичный сценарий. Поэтому главный вопрос не «сколько людей вообще могло бы купить?», а «какой минимальный масштаб делает проект жизнеспособным — и можем ли мы достичь его без самообмана?».

Снять шоры: как личные предубеждения мешают замечать перспективные идеи

В 21:47 Илья поставил на кухонный стол чёрную коробку размером с небольшую разделочную доску. Внутри были магнитные лотки для крошечных деталей, держатели для баночек краски и прозрачная крышка, защищавшая миниатюры от пыли и кошачьего любопытства. Он провозился с прототипом три месяца и уже знал, в каком месте удобнее всего расположить кисти.

За ужином его окружили люди, которые его любили. Это не помогло.

— А зачем держать дома отдельную станцию для игрушек? — спросил брат.

— Симпатично, но у меня для этого есть коробка, — сказала коллега.

— Ты же сам этим занимаешься. Вот тебе и кажется, что всем нужно, — заметила жена.

Илья записал замечания в таблицу. Восемь человек, семь не купили бы. Он посмотрел на цифры и вынес вердикт: спроса нет.

Вердикт казался разумным. У него была только одна небольшая проблема: среди восьми собеседников не было ни одного человека, который красил миниатюры.

Два зеркала

Илья попал между двумя зеркалами, и оба немного искажали отражение.

Первое зеркало показывало реакцию его окружения. Близкие люди часто знают нас лучше, чем наши будущие покупатели, зато нередко гораздо хуже знают задачу, для решения которой создан продукт. Они оценивали коробку с точки зрения собственных привычек: зачем отдельная станция, если можно обойтись коробкой из-под обуви? Это не глупая оценка. Возможно, такая коробка и правда лучше подходит им. Но они отвечали не на тот вопрос.

Второе зеркало показывало самого Илью. Он красил миниатюры почти каждый вечер, терял крошечные детали, смахивал кистью баночки и начинал заново после того, как кот проходил по столу. Проблема была для него настолько очевидной, что со временем он перестал замечать, где заканчивался его личный опыт и начинались предположения о других.

«Я постоянно с этим мучаюсь» незаметно превратилось в «так мучаются все». А из этого выросло ещё одно предположение: «Если решение полезно, люди его захотят». Но между полезностью и желанием купить лежат цена, привычные обходные пути, место на рабочем столе и десяток других обстоятельств.

Ни первое, ни второе зеркало не лгало. Просто в каждом отражалась лишь часть картины.

Психологи описывают несколько привычных способов, которыми мышление упрощает нам работу. Подтверждающее мышление заставляет быстрее замечать факты в пользу уже принятого мнения и слабее задерживаться на противоречащих ему. Эффект ложного консенсуса подталкивает считать свои предпочтения более распространёнными, чем они есть. А выборка из знакомых людей часто выглядит убедительной просто потому, что доступна: мы видим восемь лиц и забываем, что они не представляют собой восемь случайно выбранных покупателей.

Это не диагноз и не признак слабого ума. Мозг экономит усилия: строит картину мира из того, что уже под рукой. Ошибка начинается не тогда, когда у нас появляются предположения, а когда мы принимаем их за проверенные факты.

Кто именно высказал мнение?

После кухонного вечера Илья решил, что дело в неудачной подаче, и показал прототип участникам клуба любителей настольных игр, куда иногда заходил. На этот раз люди знали, как выглядит рабочий стол моделиста. Они сразу заметили удобство магнитных лотков, но

спорили о другом: не слишком ли коробка громоздкая, легко ли вынуть детали в перчатках, выдержит ли крышка перевозку.

Это были куда более содержательные замечания. Но и их ещё нельзя было считать доказательством спроса. Некоторые участники просто любили обсуждать инструменты. Другие уже собрали себе похожие приспособления из подручных материалов. Один попросил попробовать прототип, но при разговоре о цене улыбнулся и сменил тему.

Разговор с подходящим человеком ценнее разговора с неподходящим не потому, что целевая аудитория всегда права. Он ценнее потому, что собеседник может рассказать о реальной задаче: когда она возникла, что он сделал, чем пользуется теперь и почему этот способ его не устраивает. Дальше всё равно нужны проверка и наблюдение за действиями.

Илья сначала не замечал ещё одного фильтра. Он представлял себе покупателя как молодого мужчину, который играет в настольные игры и красит миниатюры по выходным. Так выглядели многие фотографии в магазинах и тематических блогах, которые он читал. Но среди людей, которых он встретил в клубе, были женщины, художники старшего возраста и те, кто занимался миниатюрами профессионально. Часть из них не называла своё хобби «игрой» вообще.

Стереотип о нормальном покупателе не обязательно враждебен. Чаше он просто экономит время: помогает вообразить аудиторию одним знакомым образом. Но чем быстрее образ сложился, тем важнее спросить себя: кого он оставил за кадром?

Есть и более личный фильтр — страх выглядеть смешно. Признаться, что ты создаёшь устройство для хранения крошечных пластиковых драконов, может быть сложнее, чем рассказать о приложении для планирования задач. Тогда человек невольно выбирает собеседников, перед которыми безопаснее, и спрашивает широкое «Ну как тебе?» вместо конкретного вопроса к тем, у кого есть нужный опыт. Страх понятен. Но если он направляет исследование, можно получить не ответ рынка, а аккуратную карту собственного круга общения.

Факт, толкование, другая версия

Вечером Илья снова открыл таблицу с отзывами. На этот раз он попробовал разделить то, что видел, и то, что решил увидеть.

Наблюдаемое действие или слова

Возможное объяснение

Альтернативное объяснение

Семь знакомых из восьми сказали, что не купили бы прототип

Продукт не нужен людям

У знакомых нет этой задачи, поэтому они оценивают идею со стороны

Один участник клуба попросил взять устройство на вечер

Его заинтересовало решение

Он мог хотеть просто помочь Илье или испытать новую вещь

Два моделиста рассказали, что потеряли детали на прошлой неделе

Проблема возникает регулярно

Потеря неприятна, но имеющийся способ решения их устраивает

Один человек отвёл коробке место на столе и продолжил работать

Устройство удобно в настоящем процессе

Он пока ничего не сказал о цене и намерении пользоваться им регулярно

Последний столбец не нужен, чтобы обесценить первый. Он нужен, чтобы не спутать правдоподобную историю с единственным объяснением фактов. Два человека действительно теряли детали. Это важнее, чем общее «классная идея». Но потерянная деталь ещё не доказывает, что человек купит лоток.

Тот же подход работает с критикой. «Выглядит странно» сообщает о вкусе или первом впечатлении. Это может быть полезно для дизайна, но пока не говорит о рыночном риске. «Крышка мешает доставать детали, когда я работаю в перчатках» уже указывает на проверяемую помеху. «Коробку некуда поставить на столе» тоже можно проверить: она занимает слишком много места для типичного рабочего пространства или лишь не помещается на столе одного собеседника?

Критика становится особенно полезной, когда превращается в вопрос, на который можно собрать данные. Не «идея глупая?», а «как часто люди сталкиваются с этой задачей?». Не «нравится ли им коробка?», а «берут ли они её в работу снова, когда первая проба прошла?».

Дневник предположений

Илья завёл тетрадь, в которой перестал записывать отзывы просто списком. На первой странице он сделал четыре колонки.

Что я предполагаю

На чём основано мнение

Какие данные меня опровергнут

Кого ещё нужно услышать

Моделисты часто теряют мелкие детали во время работы
Я сталкиваюсь с этим сам; два человека рассказали о недавней потере
В разговорах о недавних эпизодах проблема почти не вспоминается
Людей с разным опытом и разной частотой занятий

Магнитные лотки решают задачу лучше обычной коробки
Мне удобнее сортировать детали по ходу работы
Люди продолжают пользоваться привычными коробками, даже имея прототип
Тех, кто уже сделал собственные лотки или купил готовые

У продукта есть шанс при цене, которую я задумал
Я бы заплатил такую сумму
При показе конкретной цены никто не готов продолжить пробу или внести предоплату
Тех, кто лично покупал рабочие инструменты для этого хобби

У этой записи есть простое достоинство: она показывает, где кончается наблюдение и начинается уверенность автора. Фраза «я бы заплатил» перестаёт маскироваться под мнение о рынке. Она остаётся важным фактом о самом Илье — и только о нём.

Заполнять дневник лучше до следующего разговора, а не после. Иначе память с готовностью подгонит старые предположения под новые события. Полезно также заранее записать условия, при которых придётся изменить идею, а не только версию продукта. Например: если участники пробуют устройство, но не используют его во второй раз, нужно выяснить, что мешает; если люди регулярно сталкиваются с потерями, но считают свою коробку достаточным решением, проблема может быть не в лотке, а в недостаточной ценности улучшения. Если после серии разговоров и тестов с людьми, которые действительно занимаются миниатюрами, никто не хочет пользоваться прототипом даже бесплатно, это серьёзный повод пересмотреть

решение. А если никто не готов покупать его по цене, при которой сходится экономика, возможно, нужно менять себестоимость, предложение или саму гипотезу.

Число собеседников само по себе не решает, когда пора остановиться: важны доступный рынок, цена ошибки и качество проверки. Но условие должно быть записано заранее и выражено через наблюдаемое поведение. «Если люди не поймут гениальность идеи, я объясню лучше» — не условие проверки, а обещание себе игнорировать результат.

Небольшой протокол честности

Илья не стал искать единственный идеальный вопрос, который откроет ему рынок. Он выбрал более скромную практику — каждый раз проверять, что именно он узнал.

1. Сформулировать гипотезу конкретно. Не «миниатюристам нужен органайзер», а «люди, которые регулярно красят мелкие детали дома, иногда теряют их или тратят время на поиски; часть из них считает нынешний способ неудобным».

2. Назвать основание. Это личный опыт, чужой рассказ, наблюдаемое поведение, продажа похожего решения или пока только догадка? Разные основания дают разную степень уверенности.

3. Заранее записать опровержение. Какие действия заставят изменить мнение? Например, человек описывает частые потери, но не хочет брать устройство на тест; берёт его, но возвращается к старому способу; пользуется им, но не готов обсуждать покупку по указанной цене. Каждый сигнал требует отдельного толкования, но все они важнее общего восторга на словах.

4. Разговаривать за пределами своего круга. Искать не только друзей, которые готовы поддержать, и не только знакомых, которые обязаны быть осторожными, а людей с подходящим опытом. Причём слушать не одного «типичного покупателя» из головы: включать в разговор тех, кого легко не заметить.

5. Спрашивать о прошлом, а не только о будущем. «Вы бы купили?» приглашает собеседника пофантазировать. «Когда вы в последний раз теряли такую деталь? Что сделали? Чем пользуетесь сейчас?» помогает восстановить конкретное поведение. Даже здесь ответ не равен покупке, но он привязан к реальной ситуации.

6. Разделить три результата: проблема, решение, экономика. Подтвердить, что задача существует, — не то же самое, что подтвердить, что прототип её решает. Удобство прототипа — ещё не то же самое, что готовность платить за него приемлемую цену. Держать эти вопросы отдельно — значит не требовать от одного комплимента ответов на все.

После таких разговоров Илья записал: двое участников клуба теряли мелкие детали на неделе, ещё несколько описали обходные решения, трое согласились взять прототип на реальные рабочие вечера. Но только один спросил, как его можно будет заказать. Это не означало, что рынок найден. Зато стало яснее, что проверять дальше: повторное использование, размер коробки и отношение к конкретной цене.

Илья заметил и неприятное: ему больше всего хотелось рассказывать друзьям о тех, кому идея понравилась. Возражения занимали в памяти меньше места, особенно если их автор не мог сразу предложить решение. Но замечание о том, что коробка не помещается на узком столе, оказалось полезнее трёх похвал. Его можно было проверить. Его можно было превратить в изменение формы и затем испытать.

Это и есть хорошее отношение к сомнению: не отводить ему роль судьи и не отправлять его в изгнание, а просить показать данные.

Снять шоры — не значит потерять уверенность

Исследовать идею без предубеждений невозможно: каждый из нас смотрит на мир через опыт, привычки и собственные цели. Практическая задача скромнее — замечать фильтры до того, как они превратятся в решение.

Если идея нравится вам, это повод проверить, какую конкретно работу она выполняет для вас и у кого ещё возникает похожая задача. Если близкие её не понимают, это повод посмотреть, относятся ли они к нужной аудитории и что именно им непонятно. Если критика звучит болезненно, отделите вкус от риска: «мне не нравится» — не то же самое, что «пользователь не сможет открыть крышку». И если собеседник хвалит прототип, не превращайте любезность в обещание купить.

Илья больше не считал восемь ужиных гостей голосованием рынка. Но и собственную увлечённость он перестал считать голосом всех будущих покупателей. Он научился задавать себе четыре вопроса: что я предполагаю, на чём основано мнение, какие данные меня опровергнут и кого ещё нужно услышать?

Это не гарантирует, что необычная идея окажется успешной. Зато помогает не закрыть перспективную идею чужим недоумением и не тратить месяцы на ту, которую поддерживает только авторский энтузиазм. Когда наши фильтры становятся заметны, следующий шаг — не прислушиваться ко всем подряд, а понять, где найти людей, чьё поведение действительно связано с этой задачей.

Найти свою аудиторию: где искать людей с редкими интересами и нерешёнными проблемами

Илья написал объявление в городской чат в пятницу вечером: «Делаю удобный кейс для перевозки миниатюр. Кому интересно?» В чате было больше тысячи участников — соседи, родители школьников, владельцы собак, мастера маникюра и люди, которые обсуждали ремонт лифта. Утром Илья увидел несколько отметок о прочтении, но не увидел ни одного ответа.

Он перечитал текст и решил, что идея никому не нужна.

Но объявление не доказало этого. Оно доказало только одно: в этом чате его заметили немногие, а заметившие не поняли, зачем им откликаться. Илья сделал складной лоток с магнитными полками, чтобы перевозить покрашенные миниатюрные фигурки для настольных игр. Для человека, который никогда не вёз армию из нескольких десятков тонких, хрупких моделей через полгорода, слово «кейс» означало что угодно — от чемодана до чехла для телефона. А «миниатюры» могли вызвать в воображении коллекционные статуэтки, детские игрушки или крошечные картины.

Илья пришёл не туда и заговорил не теми словами. Это неприятная ошибка, но полезная: она учит отличать отсутствие ответа от отсутствия аудитории.

Не «кто мой покупатель», а «в какой ситуации он оказывается»

Когда мы описываем аудиторию словами «любители настольных игр» или «люди с необычными увлечениями», перед нами не карта, а туман. Интерес сам по себе ещё не подсказывает, где искать человека и в какой момент ему может понадобиться решение.

Полезнее начинать с наблюдаемого поведения и обстоятельств. Например:

- человек красит миниатюры для настольных игр;
- ездит с ними на игровые встречи или турниры;
- перевозит сразу несколько фигурок, в том числе с тонкими выступающими деталями;
- сравнивает поролоновые вставки, магнитные основания и самодельные коробки;
- ищет советы после того, как модель сломалась в дороге.

Такое описание уже содержит маршруты поиска. Можно искать не просто «любителей миниатюр», а обсуждения перевозки покрашенных моделей, способы закрепить фигурки, жалобы на повреждения и сравнения разных систем хранения.

Это особенно важно для редких рынков. Их участники не всегда называют себя тем словом, которое придумал создатель продукта. Иногда они объединены не общей идентичностью, а повторяющейся задачей. Человек может не состоять в группе «коллекционеры редких настольных миниатюр», зато регулярно искать, как довезти хрупкую модель до клуба.

Сформулируйте рабочий портрет аудитории через четыре вопроса:

- 1. Что люди делают?** Не «чем интересуются», а какие конкретные действия повторяют.
- 2. В какой ситуации возникает задача?** Дома, в мастерской, в дороге, перед соревнованием, при ремонте?
- 3. Как они решают её сейчас?** Покупают готовое, мастерят сами, приспособливают неподходящий предмет или терпят неудобство?
- 4. Какими словами они описывают проблему?** Не языком производителя, а так, как пишут в вопросах, отзывах и комментариях.

Последний вопрос часто открывает двери, которые не открывает реклама. Илья говорил «магнитный транспортировочный кейс», а люди писали: «как довезти армию», «миниатюры болтаются», «что лучше — поролон или магнитные базы», «у кого отваливался меч по дороге?». В этих фразеях была не только лексика. В них звучали контекст, привычки и цена ошибки.

Следы ведут от запроса к разговору

Поиск аудитории редко начинается с одного идеального форума. Скорее это прогулка по лесу, где одна примятая ветка приводит к следующей. Важно не просто находить упоминания темы, а проследивать, куда они ведут.

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.