

Малая аудитория, большие продажи

Как превратить
знания в доход



Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

Малая аудитория, большие продажи: Как превратить знания в доход

<https://litres.ru/74555828>

SelfPub; 2026

Аннотация

Большая аудитория не гарантирует продаж, а небольшая — не мешает зарабатывать на знаниях. Эта книга поможет увидеть ценность своего опыта, выбрать узкую тему и создать предложение, которое решает реальную задачу. Вы научитесь говорить с потенциальными клиентами, объяснять цену, выстраивать доверие и превращать интерес в покупку — без громких обещаний и погони за подписчиками. От первого запуска до повторных продаж: практичный путь к доходу, который растёт вместе с пользой для людей.

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

Содержание

Небольшая аудитория — не маленький рынок	4
Опыт, который превращается в пользу	21
Узкая тема как преимущество	38
Разговоры вместо догадок	53
Обещание, которое можно выполнить	70
Конец ознакомительного фрагмента.	81

Марк Тьюрин

Малая аудитория, большие продажи: Как превратить знания в доход

Небольшая аудитория — не маленький рынок

Может ли эксперт с тремястами подписчиками продавать лучше автора, на которого подписаны десятки тысяч? Может — если первые триста собрались вокруг конкретной задачи, а большая аудитория пришла за развлечением, общими советами и новостями. Но это не обещает продаж и не доказывает, что малой аудитории всегда достаточно. Это повод проверить, что именно вы считаете рынком.

Представьте две торговые точки. У первой весь день большой поток людей, но почти никто не останавливается. У второй посетителей немного, зато каждый пришёл за редкой деталью, без которой не запустить оборудование. Сам по себе поток не говорит, где выручка будет выше. Для этого нужно знать, кому нужна покупка, доверяет ли человек продавцу и готов ли решить задачу сейчас.

В интернете эти вещи часто смешивают. Количество подписчиков принимают за спрос, просмотры — за интерес к продукту, а интерес — за готовность платить. Отсюда появляются поспешные выводы: «Аудитория маленькая — продавать некому» или «Публикация собрала много реакций — значит, продукт купят». Ни один из них не заменяет проверку.

Для начала разделите охват, доверие и спрос. А затем смотрите не на абстрактную аудиторию, а на людей, до которых вы действительно можете дотянуться и у которых есть конкретная задача.

Три величины, которые нельзя складывать в одну

Охват — это число людей, которые увидели ваше сообщение или могли его увидеть. На разных площадках его считают по-разному: просмотрами, показами, охватом публикации. Даже точный показатель сообщает только о контакте с материалом. Он не подтверждает, что человек понял предложение, запомнил автора или дочитал текст.

Доверие — готовность всерьёз отнестись к вашему обещанию и рискнуть временем, деньгами или репутацией, последовав вашему совету. Оно зависит не только от известности. Важны точность объяснений, опыт, ясные границы компетенции, примеры работы, рекомендации и соответствие между обещанным результатом и реальной услугой.

Спрос возникает, когда у человека есть задача, ради которой он ищет решение и готов рассматривать затраты. Речь

не обязательно только о деньгах: человек может терять время сотрудников, заказы или откладывать сроки. Готовность платить проявляется, когда он сопоставляет цену решения с последствиями бездействия и доступными альтернативами.

Если свести различия к простому правилу, получится так. Охват показывает, сколько людей увидели сообщение; доверие — насколько убедительно для них ваше обещание; спрос — есть ли у них задача, за решение которой они готовы платить. Ни одна из этих величин сама по себе не гарантирует продажу.

Они могут сочетаться по-разному. У автора с большим охватом бывает мало доверия: публикации читают ради занимательных историй, но за услугой обращаются редко. Специалисту с небольшой аудиторией могут доверять в узкой профессиональной группе, но спрос окажется слабым: проблему терпят, не считают приоритетной или решают силами штатных сотрудников. Бывает и наоборот: задача срочная и дорогая, но специалиста пока не знают. Тогда спрос уже есть, а доверие ещё предстоит заслужить.

Охват полезен прежде всего как способ донести сообщение. Он не заменяет ни доверия, ни спроса. Малый охват ограничивает число контактов, но не обесценивает каждый из них. Большой может дать множество случайных просмотров и почти не привести людей, которым подходит ваше предложение.

Представьте две тематические площадки. Первая посвя-

цена эффективности и саморазвитию, вторая — тому, как небольшим производствам наладить учёт заявок, чтобы не терять заказы между звонком, мессенджером и таблицей. Первая тема потенциально интересна многим, но не у каждого читателя есть конкретная задача и полномочия купить решение. Вторая менее привлекательна для случайного посетителя, зато читатель может узнать собственную проблему: заявки теряются, сроки срываются, повторные обращения не фиксируются.

Это не значит, что узкая тема автоматически продаётся. Она лишь помогает задать более точный вопрос: есть ли среди читателей люди с задачей, которую решает ваше предложение?

Проверка реальности: кто уже решает проблему

Полезно спросить не только «Нужна ли людям такая услуга?», но и «Что они делают сейчас, когда сталкиваются с этой проблемой?». Если человек уже предпринимает какие-то действия, перед вами не просто тема для публикаций, а возможный рынок решений.

Допустим, вы учите специалистов составлять понятные коммерческие предложения. Утверждение «всем нужны хорошие предложения» слишком широко, чтобы на его основе создавать продукт. Лучше выяснить, как задача проявляется на практике. Компании могут заказывать редактуру документов, поручать работу неопытному сотруднику, копировать старые шаблоны, переделывать текст после отказов

или отправлять клиенту расчёт без объяснения его ценности. Каждый такой способ показывает не только наличие проблемы, но и её цену: потраченное время, потерянные сделки, повторную работу.

Та же логика работает в других сферах. Люди, которые регулярно покупают готовую еду, уже выбирают между готовкой, доставкой, столовой и полуфабрикатами. Собственники небольших помещений могут нанимать разных специалистов, чтобы подготовить объект к сдаче. Родители оплачивают дополнительные занятия ради конкретного результата. Всё это говорит о существующих тратах и решениях, но ещё не гарантирует, что людям подойдёт именно ваш формат.

Текущий способ решения — важный след спроса, но не доказательство, что человек готов купить ваш продукт. Он может быть недоволен привычным подходом и всё равно не менять его. Переход потребует слишком много сил, новое решение окажется дороже ущерба от проблемы, сроки не подойдут, покупку не удастся согласовать, а существующая альтернатива покажется достаточно хорошей. Если этого не учитывать, жалобу легко принять за готовность платить.

Особенно важны задачи с заметными последствиями. Потерю часа можно терпеть годами; регулярные срывы сроков становятся приоритетом. Но и здесь стоит уточнить контекст: как часто возникает сбой, кто от него страдает, кто отвечает за решение и кто вправе оплатить помощь.

Смотрите не только на слова, но и на поведение. «Было

бы здорово» может быть просто вежливостью. «Мы уже нанмали специалиста, но он не помог» показывает, что на эту задачу уже выделяли деньги. «Нужно закончить до конца месяца, сейчас выбираем между двумя вариантами» говорит о сроке и поиске решения. Ни одна фраза не гарантирует сделку, но сигналы у них разной силы.

Небольшая практика наблюдения

Выберите одну проблему, которую собираетесь решать. Не называйте её темой вроде «управление временем» или «продвижение». Запишите наблюдаемый сбой: например, «владелец мастерской не понимает, какие заказы приносят прибыль» или «самозанятый специалист тратит вечер на документы, которые клиент всё равно просит переделать».

Теперь перечислите, как люди справляются с этой задачей без вас. Это могут быть штатный сотрудник, самостоятельная работа, шаблон, консультация другого специалиста, профильный сервис, отсрочка или отказ от части заказов. Для каждого способа отметьте, что в нём неудобно и почему им всё равно продолжают пользоваться. Так вы увидите не только конкурентов, но и привычную альтернативу, которую вашему предложению придётся превзойти по важному для клиента критерию.

Цель упражнения — заменить абстрактное «людям нужно» наблюдаемыми действиями. Выясните, за что уже платят, что пытаются исправить, какие потери терпят и почему не меняют способ решения.

Интерес не равен намерению

Реакции в интернете легко переоценить: они заметны и появляются быстро. Человек поставил отметку, сохранил публикацию, переслал инструкцию или скачал бесплатный материал. Это хороший знак для распространения контента, но такие действия почти ничего не стоят и не требуют решения о покупке.

Представим публикацию о том, как вести учёт расходов небольшому проекту. Её могут сохранить из любопытства, отправить коллеге, использовать через полгода или просто не захотеть потерять. Одно сохранение не показывает, есть ли у читателя проблема сейчас, готов ли он менять привычку и станет ли платить за помощь.

Больше информации дают действия, требующие усилий или раскрывающие контекст. Человек описывает свой процесс, показывает обезличенный образец, просит оценить конкретную ситуацию, уточняет срок и стоимость, рассказывает, что уже пробовал. Это ещё не покупка, но разговор приближается к реальному решению.

Различайте сигналы интереса и намерения. Реакция на публикацию, общий комментарий, подписка после полезной инструкции, участие в бесплатном вебинаре или просьба прислать материалы «на будущее» говорят, что тема привлекла внимание. На этом этапе можно продолжать объяснять и наблюдать, но рано считать человека потенциальным заказчиком.

Вопрос о конкретном формате и цене, подробное описание задачи, обсуждение сроков, запрос условий, уточнение состава работы, сравнение вариантов или предложение начать с небольшого объёма — более весомые сигналы. Ещё показательнее, если человек уже платил за аналогичное решение, выделил бюджет или пытается согласовать покупку внутри организации.

При этом любой сигнал нужно читать в контексте. Вопрос о цене может быть обычным любопытством, а может стать началом выбора. Запрос коммерческого предложения иногда оказывается формальностью. Поэтому не спешите ставить отметку «готов» или «не готов». Фиксируйте, что известно и чего пока не хватает: задача понятна, срок есть, бюджет не обсуждали; или бюджет предусмотрен, но решение принимает другой сотрудник.

Для автора с небольшой аудиторией это особенно важно. Когда контактов мало, хочется засчитать каждую реакцию как доказательство спроса. Но такая арифметика создаёт ложную уверенность. Пять разговоров о реальных действиях и ограничениях полезнее, чем пятьдесят одинаковых ответов «интересная тема».

Проверочные формулировки

Чтобы изучить проблему, задайте нейтральный вопрос о последнем конкретном случае, а не просите оценить вашу идею:

«Я изучаю, как небольшие команды сейчас готовят пред-

ложения для клиентов. Можно уточнить, как у вас проходила последняя такая задача: кто её выполнял, сколько времени это заняло и что пришлось переделывать?»

Этот вопрос не подталкивает человека хвалить будущий продукт. Он помогает узнать о прошлом опыте. Ответ «это было бы полезно» мало прояснит ситуацию, а описание процесса, потраченного времени и последствий даст материал для решения.

Если задача уже подтверждена и вы хотите проверить предложение, отделите исследование от продажи и сразу обозначьте платный формат:

«Я готовлю короткую платную услугу по разбору коммерческого предложения. На выходе клиент получает список правок и новую структуру документа. Сейчас проверяю формат на ограниченном числе задач. Если вам нужно заняться этим в ближайший месяц, могу прислать состав работы, сроки и стоимость».

Здесь нет обещания чудесного результата и не скрывается, что услуга платная. По реакции можно судить о более надёжных признаках: человек запросит условия, откажется, уточнит сроки или предложит начать. Любой из этих ответов информативнее неопределённого одобрения идеи.

Если человек благодарит за бесплатный совет, не обязательно продолжать работу без оплаты. Можно спокойно обозначить границу: «По общему вопросу могу подсказать направление; разбор документов и план исправлений входят в

отдельную услугу». Это полезно обеим сторонам: не превращает каждое общение в продажу, но показывает, где заканчивается короткая помощь и начинается профессиональная работа.

Доступный рынок ближе, чем абстрактный рынок

Когда автор говорит «моя аудитория — все предприниматели», он называет огромную категорию и не понимает, где искать покупателей. Если же он говорит: «Помогаю специалистам по ремонту оборудования упорядочить заявки, которые теряются в разрозненных записях», становится яснее, где искать таких людей и как проверить, действительно ли у них есть эта проблема.

Рынок для первой проверки — не все, кому теоретически может пригодиться ваш опыт. Это люди, которых можно определить по ситуации, с которыми реально связаться, у которых проявляются признаки задачи и с которыми вы способны работать. Такая группа может быть небольшой, но для принятия решений она полезнее общей аудитории.

Искать контакты не значит собирать чужие данные без разрешения или рассылать одинаковые предложения незнакомым людям. Подходите к разговору там, где он уместен: в профессиональных сообществах во ВКонтакте или Telegram, на открытых отраслевых мероприятиях, через рекомендации, собственную базу подписчиков, коллег и прежних заказчиков, в тематических группах и офлайн-среде. Выбирайте канал, где обсуждение проблемы естественно, и соблю-

дайте правила площадки и границы собеседника.

Начните с задачи, которую можно узнать в реальной ситуации. Вместо «помогаю людям быть продуктивнее» сформулируйте: «помогаю владельцам небольших студий понять, на какие проекты уходит неоплачиваемое время». Затем определите, кто испытывает последствия и кто принимает решение. В компании это часто разные люди: сотрудник замечает лишнюю работу, руководитель отвечает за сроки, а оплату согласует владелец или бухгалтерия. Если говорить только с тем, кто страдает от проблемы, но не может инициировать покупку, вы узнаете о неудобстве, но не о процессе приобретения.

После этого найдите несколько точек контакта, где можно получить содержательную обратную связь: группу предпринимателей вашего города, профессиональный чат, круг знакомых, бывших заказчиков или участников тематического мероприятия. Не нужно сразу охватывать всю отрасль. Важно начать разговор с людьми, у которых может быть подходящая задача.

Наконец, соберите небольшой список конкретных контактов и запишите, почему каждый человек может подойти. «Подписан на меня» — слабое основание. «Недавно искал специалиста», «рассказывал о повторяющейся проблеме» или «уже покупал похожую услугу» — более весомые признаки. И всё же это повод проверить гипотезу, а не считать продажу состоявшейся.

Три масштаба оценки

Удобно различать три уровня. Первый — широкая категория: например, все частные специалисты, которым приходится договариваться с клиентами. Она помогает описать направление, но слишком размыта для оценки продаж.

Второй — сегмент с общей задачей: частные специалисты, которые регулярно готовят расчёты и теряют время на повторные уточнения. Здесь уже можно сформулировать предложение и проверить, одинаково ли люди описывают проблему.

Третий — достижимые потенциальные клиенты. Это конкретные люди или организации, с которыми можно уместно связаться в обозримый срок и у которых есть предварительные признаки соответствия. Среди них могут быть прошлые клиенты, люди по рекомендации, участники сообщества, авторы публичных запросов и читатели ваших материалов. Такой список не охватывает всех будущих покупателей и не предсказывает выручку.

Для первой проверки достаточно рабочего списка из двадцати-тридцати контактов, если вы действительно можете назвать и проверить столько людей. Если их пять — начните с пяти. Не стоит искусственно добавлять неподходящих людей ради красивого числа. Для каждого укажите источник контакта, возможную задачу и то, что ещё нужно выяснить.

Допустим, специалист хочет продавать консультации по настройке рабочего процесса для небольших студий. В спи-

сок входят прежние клиенты из этой сферы, владельцы, которых рекомендовали коллеги, и участники открытого профессионального сообщества. Для одного человека основание может звучать так: «обсуждал задержки по проектам». Для другого — только: «работает в студии». Эти сведения неравноценны: первое указывает на наблюдавшуюся проблему, второе — лишь на принадлежность к группе.

Можно добавить несколько пометок: задача подтверждена или пока предполагается; что человек делает сейчас; насколько актуален срок; кто принимает решение об оплате. Не нужно выставлять людям баллы и вычислять вероятность покупки. Пометки нужны, чтобы не подменять факты надеждой.

Числовой пример без обещания продаж

Предположим, после первичного поиска набралось сорок достижимых контактов. Это не значит, что перед вами сорок потенциальных покупателей. При проверке выяснилось, что у пятнадцати нет подходящей задачи сейчас, десять считают проблему неудобной, но не приоритетной, восемь уже справляются с ней самостоятельно, а у семи есть актуальная задача и готовность обсуждать варианты. Числа условные: они показывают разницу между списком контактов и подтверждённым спросом, а не задают норму конверсии.

Даже семь содержательных разговоров не означают семь заказов. Кто-то отложит решение, кому-то не подойдёт формат, у кого-то не окажется бюджета, а согласование в компа-

нии затянется. Зато эти разговоры помогут понять, кому нужен продукт, что включить в услугу, как описать результат и какие возражения проверить.

Если из сорока контактов никто не описывает проблему, вывод не обязательно звучит «услуга никому не нужна». Возможно, вы выбрали не тот сегмент, сформулировали проблему чужими словами, нашли неподходящий канал или обнаружили задачу, за которую люди не готовы платить. Различайте провал гипотезы и провал продукта. Прежде чем менять всё предложение, выясните, на каком шаге исчезает соответствие.

Качество важнее количества

У малого рынка есть не только ограничения, но и преимущества для проверки. Автор может заметить повторяющиеся формулировки, понять, где человек путается, и быстрее уточнить состав услуги. Если первые разговоры проходят с людьми, близкими к реальной задаче, их вопросы помогут улучшить продукт до масштабирования. При большой, но разнородной аудитории один громкий отклик способен заслонить отсутствие устойчивого спроса.

Это не повод отказываться от роста. Охват нужен, когда предложение уже понятно и вы знаете, какую аудиторию хотите привлечь. Но на раннем этапе увеличение охвата может лишь умножить реакции на расплывчатую тему: больше людей увидят сообщение, а проблема в его содержании останется.

Прежде чем искать причину в малом числе продаж, выясните, что именно не работает. Если предложение видят немногие, дело может быть в канале распространения. Если видят, но не понимают, кому и какой результат вы предлагаете, нужно уточнить формулировку. Если всё понятно и доверие есть, а покупок нет, проверьте срочность задачи, цену, альтернативы, формат услуги и доступность бюджета. Жалоба «мало продаж» может скрывать разные причины, и решение для каждой будет своим.

Короткая практика: список вместо самооценки

Откройте лист или заметку и закончите фразу: «Я помогаю [кому] справиться с [наблюдаемой задачей], чтобы [изменение, которое можно заметить]». Если в ней появляются слова «всем», «лучше», «успешнее» или «эффективнее», уточните, какое конкретное действие или результат за ними стоит.

Ниже составьте список достижимых контактов. Включайте только тех, кому можно обратиться уместно: через знакомство, рекомендацию, публичный запрос или площадку, где разрешено обсуждать эту тему. Рядом укажите источник контакта и основание для гипотезы о задаче. Не приписывайте человеку потребность только потому, что он подходит по возрасту или профессии либо подписан на вас.

Разделите основания на три уровня. Первый — только тематический интерес: человек читает материалы или состоит в сообществе. Второй — проблема уже наблюдалась, но ак-

тивных попыток решить её пока не видно. Третий — человек ищет помощь, платит за заменитель, обозначил срок или готов обсуждать условия. Это не рейтинг людей и не гарантия сделки, а способ выбрать следующий вопрос и не принимать молчание за доказательство отсутствия рынка.

С теми, кто пока только интересуется темой, можно делиться полезными материалами и наблюдать, какие задачи вызывают содержательный отклик. У тех, кто уже столкнулся с проблемой, выясните, как они решают её сейчас и что мешает изменить подход. Если человек готов обсуждать условия, переходите к конкретному формату, срокам и стоимости — не выдавая продажу за исследование. А если собеседник не хочет разговаривать или просит больше не обращаться, остановитесь.

В конце запишите, чего вы пока не знаете. Есть ли у задачи денежные последствия? Кто утверждает оплату? Насколько срочно требуется решение? Что уже пробовали? Эти вопросы полезнее преждевременного вывода «рынок есть» или «рынка нет»: они подсказывают, что проверять дальше.

Не превращайте список в прогноз выручки. Контакт может не ответить, задача — оказаться неактуальной, а подходящий формат ещё предстоит разработать. Список лишь показывает, где искать доказательства и с кем начинать разговор. Он помогает перейти от фантазии о миллионах потенциальных клиентов к реальным людям и проверяемым ситуациям.

У малой аудитории есть предел: она не обеспечит бесконечный рост продаж, если подходящих людей действительно мало или продукт не решает значимую задачу. Но по одному размеру аудитории этого не определить. Сначала выясните, кто столкнулся с проблемой, что он уже делает, какие затраты несёт и по каким признакам видно, что он ищет выход. Тогда станет понятнее, нужен ли вам больший охват, более точное предложение или другой сегмент.

Число подписчиков характеризует канал, а не рынок. Для первой проверки важны достижимые люди с конкретной задачей и признаками готовности её решать. Чтобы найти таких людей, нужно понимать, какую пользу вы способны принести и какой результат человек сможет заметить.

Следующая глава начинается с вопроса: какой опыт стоит за обещанием пользы и как превратить знания в помощь, которую можно описать, проверить и предложить. Мы разберём, как отобрать в накопленном опыте не всё подряд, а то, что действительно меняет ситуацию клиента.

Опыт, который превращается в пользу

Когда круг возможных покупателей уже очерчен, вопрос меняется. Важно понять не «сколько людей меня читает?», а «какую задачу я умею решать для тех, до кого могу дотянуться?». Ответ редко скрывается в названии модного направления или списке пройденных курсов. Чаше он обнаруживается в повседневной работе: в вопросе, который задают снова и снова, в удачно разобранный ситуации, в сообщении клиента после встречи.

Марина готовила пост для своей аудитории во ВКонтакте — около шестисот человек. Она помогала людям выступать перед заказчиками, коллегами и руководителями, но никак не могла решить, какую тему превратить в платный продукт. В заметках разрастался список: «сторителлинг», «голос», «харизма», «личный бренд», «самопрезентация». Всё казалось полезным, но ничто не подсказывало, за что именно человек будет готов заплатить.

На той неделе Марина увидела несколько обсуждений о том, как использовать новые цифровые инструменты при подготовке выступлений. Тема набирала популярность. Можно было сделать курс о том, как быстро составлять речь с помощью таких инструментов, но в обучении Марина по-

что не работала с ними. Зато у неё за плечами были годы практики: она готовила людей к конкретным выступлениям и видела, что меняется после совместной работы. И всё же этот опыт казался ей слишком привычным, чтобы считать его продуктом.

Тогда Марина открыла старую переписку и нашла сообщение от Олега, руководителя небольшой команды. Несколько месяцев назад он готовился представить предложение заказчику. Марина помнила его презентацию: восемнадцать слайдов, множество деталей, почти весь текст — на экране. Но важнее было другое. После занятий Олег написал, что впервые провёл встречу, не читая слайды и не растерявшись, когда ему стали задавать вопросы. Марина перечитала сообщение и позвонила ему.

Что Марина не заметила сразу

Прежде чем вернуться к разговору с Олегом, стоит отделить несколько распространённых заблуждений от того, что действительно можно узнать из своей практики.

Миф первый: продукт нужно строить вокруг необычной или модной темы.

Необычная тема помогает привлечь внимание, но сама по себе не объясняет, что получит клиент. «Выступления с применением новых технологий» звучит современно. Но если Марина не умеет обучать этому и не видит конкретной задачи, которую решает такая работа, за эффектным названием не окажется надёжного содержания.

Миф второй: люди ценят объём знаний.

Эксперту часто хочется рассказать всё, что он знает: историю вопроса, теорию, исключения, десяток приёмов. Клиент же может прийти с куда более узкой задачей — уложить мысль в пять минут и подготовиться к одному неудобному вопросу. Количество информации не равно пользе. Иногда лучшая помощь — убрать лишнее и показать, какие действия действительно нужны.

Миф третий: благодарность доказывает, что человек купит продукт.

Благодарность — ценный след. Она подсказывает, где помощь была заметна, но не доказывает, что человек готов платить за такую работу. И не объясняет, какой именно её элемент оказался полезным. Такое сообщение — повод задать уточняющий вопрос, а не готовый вывод о спросе.

Миф четвёртый: если что-то даётся легко, это не может быть ценной компетенцией.

Марина быстро замечала, где в речи теряется логика и когда человек пытается вместить в выступление слишком много. Ей казалось, что это просто привычка. Для Олега же умение выделить главное и выстроить вокруг этого короткое выступление было новым навыком. Эксперт часто недооценивает не то, что знает, а то, что научился делать почти автоматически.

Тема, знание и результат

Тема — это область, о которой можно говорить. Напри-

мер, публичные выступления. Она отвечает на вопрос «про что?», но не объясняет, что изменится у клиента.

Знание — это то, что эксперт понимает и может объяснить. Марина знает, как выстроить структуру выступления, сократить текст, связать части речи переходами, проверить темп и отрепетировать ответы на вопросы.

Навык — способность применить знание в конкретной ситуации. Не просто понимать, что выступлению нужна структура, а уметь быстро подготовить речь для встречи с заказчиком.

Результат — заметное изменение в ситуации клиента. Олег может провести шестиминутную презентацию без полного текста перед глазами, ясно изложить предложение и попросить заказчика о следующем шаге. Это уже не тема и не перечень знаний, а то, что человек сможет сделать иначе.

Эти уровни важно не смешивать. Если эксперт говорит: «Я обучаю голосу», клиенту всё ещё непонятно, что он получит. «Помогу подготовить выступление перед заказчиком» звучит конкретнее. А если добавить: «За время совместной работы вы соберёте шестиминутную речь, отрепетируете её и подготовите ответы на типичные вопросы», человеку будет проще представить результат и понять, подходит ли ему такое предложение.

Не всякий результат выражается в деньгах, процентах или громких достижениях. Его можно описать через действие, готовый материал или изменение поведения. Человек состав-

вил план выступления, подготовил письмо, которое долго откладывал, перестал читать слайды целиком, провёл рабочую встречу и сформулировал следующий шаг. Важно, чтобы изменение можно было распознать, а не только почувствовать.

При этом наблюдаемость не означает абсолютной точности. Олег может выступить без полного текста перед глазами, но степень его уверенности будет зависеть от аудитории и ситуации. Поэтому Марина не обещает, что он всегда будет спокоен. Она обещает помочь подготовить речь и потренировать её в условиях, похожих на важную встречу. Это честное обещание о том, на что она действительно может повлиять.

Разговор, который изменил список

— Я пытаюсь понять, что именно из нашей работы стоит повторить в формате курса, — сказала Марина. — Можешь вспомнить, что изменилось для тебя? Не просто понравились ли занятия, а что ты стал делать иначе?

Олег ненадолго задумался.

— Я перестал пытаться рассказать заказчику всё, что знаю о продукте. Мы ведь тогда вычеркнули половину презентации.

— А как было до этого?

— Я начинал с истории компании, потом объяснял, как устроено решение, потом показывал все функции. До главного добирался минут через десять. Если меня перебивали, я терял нить и возвращался к слайдам.

— А на той встрече что ты сделал по-другому?

— Сначала назвал проблему заказчика, потом объяснил, что мы предлагаем и чем это может быть полезно. После показал один пример и попросил назначить отдельную техническую встречу. Ещё заранее подготовил ответы на вопросы, которые мы репетировали.

— И что произошло?

— Сразу ничего не решили, но договорились о следующем разговоре. Не знаю, повлияло ли на это только выступление: само предложение тоже подходило. Но я впервые ушёл со встречи без ощущения, что сбился и ничего не объяснил.

В этих словах нашлись детали, которых не было в коротком отзыве. Олег описал исходную ситуацию: затянутую презентацию, избыток информации и потерю нити, когда его перебивали. Он вспомнил, что делала Марина: сокращала материал, перестраивала логику, помогала репетировать и готовиться к вопросам. А затем назвал изменение: он смог провести встречу и ясно попросить о следующем шаге.

Марина не могла доказать, что именно её работа помогла назначить новую встречу. На решение заказчика могли повлиять качество предложения, бюджет, сроки и другие обстоятельства. Но она точно знала, чему помогла Олегу научиться: готовить выступление под конкретную задачу и проводить его без чтения полного текста. Для формулировки полезного продукта этого достаточно.

После разговора Марина записала не тему будущего курса, а последовательность своей работы. Сначала нужно выяснить, чего выступающий хочет добиться на встрече. Затем отделить главную мысль от подробностей, которые можно оставить для вопросов, и выстроить ясный порядок: проблема, предложение, обоснование, следующий шаг. Вместо сплошного текста — подготовить короткие заметки, а потом отрепетировать выступление и возможные вопросы.

Так из общей компетенции «подготовка к выступлениям» проступила повторяемая практика. Не волшебный приём и не универсальный рецепт, а набор действий, который помогал клиенту перейти от растерянной подготовки к конкретному выступлению.

Археология благодарностей

Марина не стала считать один случай доказательством. Она просмотрела сообщения бывших клиентов и свои рабочие записи. В переписке повторялись фразы: «теперь понимаю, что сказать сначала», «перестал писать речь целиком», «наконец-то получилось уложиться в семь минут». Подписчики часто спрашивали о другом: «что отвечать, если перебили?», «как не читать слайды?», «как не забыть всё, когда зададут вопрос?».

Повторяющиеся вопросы не всегда указывают на разные продукты. Бывает, что за несколькими формулировками стоит одна трудность. Человек спрашивает про руки, голос или забытые слова, хотя на самом деле ему не хватает ясного пла-

на. Марина стала уточнять: «Перед кем вы будете выступать? Чего хотите добиться? Что обычно вас сбивает?» Ответы помогли отличить настоящую задачу от первой версии проблемы.

В случае с Олегом вопрос «как не читать слайды?» оказался не только вопросом о слайдах. Он читал текст, потому что не понимал, как связать части выступления, и боялся забыть материал. Совет убрать текст с экрана не решил бы проблему. Марине пришлось помочь ему выстроить речь так, чтобы он понимал её ход и мог продолжить после вопроса.

Похожая история обнаружилась и в переписке с подписчицей. «Я боюсь, что меня спросят о том, чего я не знаю», — написала она. Выяснилось, что женщина готовила отчёт перед коллегами и не могла отделить вопросы по теме от замечаний к работе. Марина не обещала научить её отвечать на всё. Вместе они подготовили короткую фразу, с помощью которой можно спокойно уточнить вопрос, и разобрали, как честно сказать, что ответ нужно проверить. Позже женщина сообщила, что воспользовалась этой формулировкой на встрече.

Ситуация была другой, но в ней повторился знакомый подход: разобраться в задаче, подготовить структуру и потренировать нужное действие в подходящем контексте. Повторяемость практики важнее одинаковости клиентов. К одному навыку могут обращаться люди с разными должностями и выступлениями, но это ещё не значит, что всем по-

дойдёт один продукт. Сначала нужно проверить, насколько близки их задачи и готовы ли они работать в общем формате.

И благодарность бывает разной. «Вы очень помогли» приятно услышать, но для анализа этого мало. «Я впервые провёл доклад без сплошного текста и закончил вовремя» информативнее: здесь видны конкретное действие и изменение. «Благодаря вам я получил заказ» — важный рассказ, но стоит уточнить, что именно сделала работа эксперта, а что зависело от обстоятельств.

Задавать такие вопросы можно без допроса и попытки выпросить хороший отзыв. Например: «Что происходило до нашей работы?», «Что из того, что мы делали, вы использовали потом?», «В какой момент заметили, что стало иначе?», «Что ещё повлияло на результат?» Последний вопрос особенно важен: он помогает не приписывать себе чужую заслугу.

Карта опыта

Чтобы не полагаться только на память, Марина собрала случаи в карту. Для каждого она записывала три вещи: в какой ситуации оказался клиент, что делал эксперт и какое изменение принесла эта работа. Отдельно отмечала то, на что повлиять не могла. Эти границы важно видеть, а не прятать за красивой формулировкой результата.

В случае с Олегом исходной ситуацией была длинная презентация для заказчика: он перегружал её деталями и терял нить, когда его перебивали. Марина помогла уточнить цель

встречи, сократить материал и выстроить речь, а затем вместе с ним отрепетировала выступление и ответы на вопросы. В итоге Олег провёл шестиминутную презентацию без полного текста перед глазами и попросил назначить следующую встречу.

У подписчицы была другая задача. Она готовила отчёт перед коллегами и боялась вопросов, на которые не сможет ответить. Марина помогла разобрать типы вопросов и подготовить формулировки — для уточнения и для честного ответа с последующей проверкой. Женщина провела встречу и не стала уходить от вопроса, если для ответа требовалось что-то проверить.

В первом случае вне контроля Марины оставались решение заказчика, бюджет, сроки закупки и качество самого предложения Олега. Во втором — реакция коллег, их отношение к отчёту и то, какие вопросы возникнут на встрече.

Такую карту можно составить и без отзывов клиентов. Вспомните рабочие задачи, внутренние проекты, занятия, консультации, помощь коллегам или волонёрскую работу. Если вы пока не работали с клиентами за деньги, это не значит, что у вас нет опыта. Но важно различать «я сам однажды справился» и «я умею провести другого человека через понятный процесс». Для будущего продукта надёжнее второй вариант.

Работая над картой, Марина заметила: полезные изменения редко начинались с блестящей техники. Чаще клиенту

нужно было прояснить цель, убрать лишнее, выбрать подходящий порядок действий и безопасно потренироваться. Её опыт заключался не только в знаниях о выступлениях, но и в способности провести человека через эту последовательность.

Проверьте свою карту

Выделите час и вспомните не меньше десяти случаев, когда вы помогли кому-то решить задачу или выполнить работу лучше. Это могут быть оплаченные проекты, короткие консультации, рабочие обсуждения, повторяющиеся просьбы коллег или обратная связь после обучения. Не отбирайте только самые яркие истории: обычный случай, который повторялся много раз, иногда говорит больше, чем единичный успех.

Записывайте коротко и конкретно. Не «помог подготовиться», а «вместе составили план выступления и трижды отрепетировали начало». Не «стал увереннее», а «провёл совещание без заранее написанного текста». Если изменение было субъективным и точнее его не описать, так и отметьте. Не нужно превращать любое улучшение в измеримый показатель.

Когда карта будет готова, спросите себя:

1. В каких исходных ситуациях я помогал чаще всего?
2. Какие действия повторялись в моей работе?
3. Что клиент смог сделать после моей помощи — то, что раньше откладывал, делал с трудом или не мог выполнить

самостоятельно?

4. По какому признаку можно понять, что изменение произошло: по готовому материалу, выполненному действию, обратной связи или чему-то ещё?

5. Что, помимо моей работы, повлияло на результат?

Последний вопрос не обесценивает вклад эксперта. Он помогает описать его точно. Если клиент провёл встречу успешнее, чем раньше, на это могли повлиять подготовленное выступление, качество предложения, отношения с заказчиком и обстоятельства самой встречи. Задача эксперта — выделить ту часть результата, на которую он действительно влиял.

Затем посмотрите не только на совпадающие темы, но и на повторяющиеся действия. Десять случаев могут относиться к разным областям, но в каждом вы помогали человеку разобраться в ситуации, выбрать главное, составить план и потренироваться. Такой опыт может оказаться ценнее длинного списка знаний.

Если эпизодов пока мало, не придумывайте результат. Отметьте, что уже умеете делать сами, и найдите безопасную возможность проверить, можете ли помочь другому: проведите пробное занятие, разберите задачу коллеги, предложите небольшой пилотный формат. После этого попросите обратную связь не о том, понравилось ли занятие, а о том, что человек сделал или понял иначе. Так вы соберёте факты для следующего решения, не выдавая предположение за дока-

занную практику.

Граница обещания — часть продукта

Разобрав свой опыт, Марина соблазнилась более широким обещанием: «После курса вы будете уверенно выступать перед любой аудиторией и добиваться нужного результата». Звучит внушительно, но ни любую аудиторию, ни чужое решение, ни то, как участник применит навык после курса, она контролировать не может.

Честнее и убедительнее было бы пообещать другое: «Вы подготовите выступление для рабочей встречи, сократите его до нужного времени, отрепетируете начало и разберёте типичные вопросы». Это не слабое обещание. Оно показывает, за какую работу отвечает эксперт и какой результат участник сможет проверить.

Прежде чем переносить навык в продукт, Марина разделила свой опыт на три области.

В первой — то, что она умеет делать и уже помогала делать другим: уточнять цель выступления, выстраивать структуру, сокращать перегруженный текст и организовывать репетицию.

Во второй — то, в чём она может поддержать клиента, но результат зависит и от других условий. Например, помочь спокойнее отвечать на вопросы. Марина может подготовить человека и провести тренировку, но не может гарантировать, что он совсем перестанет волноваться или аудитория отреагирует идеально.

В третьей — то, за что она не берётся. Марина не обещает, что после курса клиент получит заказ, повышение или гарантированное одобрение идеи. Она не ставит медицинских диагнозов по голосу и не подменяет профильную помощь, если человеку нужен специалист другого направления. Когда задача выходит за пределы её компетенции, честнее обозначить это и, если возможно, направить клиента к подходящему специалисту.

Границы компетенции можно проверить по четырём признакам.

Первый: есть ли у вас реальный опыт в этой задаче? Не только интерес к теме, но и практика, в которой вы применяли свои знания.

Второй: можете ли вы объяснить, что именно делаете? Если результат пока описывается словами «чувствую, что так лучше», попробуйте разложить свою работу на действия и проверить, можно ли их повторить.

Третий: есть ли подтверждение изменения? Это может быть готовый материал, выполненное действие, конкретный отзыв или наблюдение за процессом. Одного общего комплимента недостаточно.

Четвёртый: какая часть результата зависит от вас, а какая — от клиента и внешних обстоятельств? Обещайте первую. Вторую описывайте как возможный эффект, а не гарантию.

Если на некоторые вопросы ответ пока отрицательный, это не повод отказываться от темы. Возможно, нужно сузить

обещание, набраться практики, собрать подтверждения или пока не включать эту услугу в продукт.

Ошибки при оценке собственного опыта

Можно выбрать тему только потому, что она нравится лично вам. Эксперт любит рассказывать о голосе, но чаще помогает клиентам сокращать выступления и готовиться к вопросам. Увлечённость полезна, но она не заменяет наблюдений за реальными изменениями.

Можно сосчитать похвалы и решить, что спрос уже подтверждён. Однако десять сообщений «спасибо» не обязательно расскажут больше, чем один разговор, в котором клиент подробно восстановит задачу, ваши действия и результаты.

Ещё одна ловушка — приписывать себе всё, что случилось после консультации. Клиент получил заказ, выступил на конференции или нашёл новую работу. Возможно, ваша работа помогла, но не обязательно стала единственной причиной. Уточняйте свой вклад и называйте его, не присваивая чужой результат.

Наконец, легко описать результат словами, которые невозможно проверить: «станете харизматичнее», «обретёте уверенность», «раскроете потенциал». Такие обещания могут звучать привлекательно, но не объясняют, что участник будет делать. Переводите их в конкретное поведение: что человек подготовит, произнесёт, изменит, попробует или сможет повторить.

И не пытайтесь включить в один продукт все случаи из карты. Она показывает, где у вас есть опыт, но не обязывает учить всему сразу. Если среди историй есть подготовка к переговорам, защита диплома и проведение семейного торжества, объединять их курсом «как выступать везде» необязательно. Сначала найдите задачу, в которой сходятся ситуация клиента, ваши действия и полезное изменение.

Формулировка основы продукта

К концу разбора Марина смогла описать свою работу точнее: «Я помогаю специалистам подготовить короткое выступление для рабочей встречи: выбрать главную мысль, выстроить структуру, сократить текст и отрепетировать ответы на вопросы». В этой фразе уже видны аудитория, ситуация, действия и границы результата. Она не обещает клиенту сделку, зато объясняет, что будет происходить во время обучения.

Чтобы сформулировать свою основу, соедините три части:

«Я помогаю [кому] в ситуации [какой] сделать [какое наблюдаемое действие или изменение] с помощью [каких ваших навыков и шагов]».

Например: «Я помогаю руководителям небольших команд подготовить понятный отчёт для заказчика: выделить главное, убрать лишние детали и заранее разобрать вопросы». Это пока не окончательное название продукта и не доказательство спроса, а рабочая формулировка. Её можно про-

верить в разговорах с людьми, чьи ситуации похожи на те, что вошли в вашу карту.

Если не получается назвать аудиторию, начните не с профессий, а с ситуаций. Олегу помогла не принадлежность к категории «руководители», а задача — представить предложение заказчику и договориться о следующем шаге. Если трудно сформулировать результат, вернитесь к эпизодам и спросите бывшего клиента, что он теперь делает иначе. Если непонятны границы, уберите из обещания всё, что зависит от чужих решений.

Марина сохранила заметку со списком популярных тем, но больше не считала её главным ориентиром. Теперь рядом лежала карта конкретных случаев. Она показывала не всё, что Марина знает о публичных выступлениях, а ту область опыта, где её действия несколько раз приводили к заметным изменениям у клиентов. Это ещё не готовый курс, но уже надёжная основа для него.

В следующей главе мы сузим эту основу до темы, в которой аудитория узнает свою задачу. Узкое направление не обесценивает опыт. Оно помогает человеку быстрее понять, для кого предназначена ваша работа и какого результата с её помощью можно достичь.

Узкая тема как преимущество

Ценность опыта проявляется в тех случаях, когда ваши действия снова и снова помогают решить похожую задачу. Рынок — это не все, кому когда-нибудь пригодится ваша тема, а люди, у которых потребность уже возникла и которые ищут способ с ней справиться. Чтобы они узнали в предложении свою ситуацию, широкую область знаний нужно навести на конкретную точку.

Представьте формулировку: «Помогаю развиваться, раскрывать потенциал и достигать целей». Она звучит доброжелательно, но потенциальному клиенту приходится додумывать за автора почти всё: кому адресована помощь, с какой задачей можно обратиться и когда она нужна. Руководитель, готовящийся к сложному разговору с сотрудником, и специалист, который хочет сменить профессию, могут одинаково согласиться, что им полезно развиваться. Но решения им нужны разные.

Широкая тема сама по себе не бесполезна. Она может стать названием области знаний, темой блога или личным интересом. Трудность возникает, когда с её помощью пытаются объяснить, за что клиент платит. Ему нужно быстро соотнести предложение с собственными обстоятельствами: «У меня происходит именно это. Мне нужно вот такое изменение. Этот специалист работает с похожими условиями».

Три координаты фокуса

Рабочую формулировку можно собрать из трёх элементов: аудитории, задачи и контекста. Вместе они образуют треугольник фокуса. Аудитория отвечает на вопрос «кто?», задача — «что ему нужно сделать или изменить?», контекст — «при каких обстоятельствах возникает эта задача?».

Например, «консультирую предпринимателей» обозначает лишь широкую аудиторию. «Помогаю упорядочить продажи» добавляет задачу, но та остаётся расплывчатой: речь может идти о поиске клиентов, переговорах, повторных покупках или учёте заявок. Уточним контекст: «когда обращения приходят из нескольких каналов, а часть теряется до первого ответа». Теперь перед нами уже узнаваемая ситуация.

Рабочая формула выглядит так:

Я помогаю [кому] решить [какую конкретную задачу], когда [в каком контексте она возникает].

Это не рекламный слоган и не обещание навсегда выбрать узкую специализацию. Это черновик для проверки: достаточно ли в нём признаков, чтобы нужный человек узнал свою ситуацию и понял, о чём можно спросить.

Аудитория: не «все, кому полезно»

Сужая аудиторию, не обязательно начинать с возраста, города и других демографических признаков. Они важны, если влияют на задачу или способ её решения. Чаще точнее назвать роль человека, этап, на котором он находится, или доступные ему ресурсы.

«Специалисты» — слишком широкая группа. «Руководители небольших отделов, которым нужно подготовить команду к переходу на новый порядок работы» уже указывает и на роль, и на обстоятельства. «Люди, которые хотят больше зарабатывать» говорят о желании, но не о том, кто они, что уже пробовали и к какому решению готовы перейти.

Проверьте, объединяет ли выбранных людей одна и та же задача. Если вы работаете с начинающими руководителями, владельцами небольших компаний и специалистами, которые планируют сменить профессию, у них, вероятно, разные причины обратиться и разные ожидания от услуги. Одного желания увеличить доход недостаточно, чтобы считать их единой аудиторией.

Иногда аудиторию лучше описывает не профессия, а этап. Например, не просто «эксперты», а независимые специалисты, к которым регулярно обращаются за одним и тем же советом, но у которых ещё нет отдельного платного предложения для решения этой задачи. В таком описании уже видны важные условия: у людей есть опыт помощи, повторяющийся спрос и повод задуматься о следующем шаге.

Контекст помогает различить людей с одинаковой должностью, но разными потребностями. Два бухгалтера могут заниматься одним делом, однако одному нужно освоить новый участок работы, а другому — наладить взаимодействие с клиентами, которые постоянно задерживают документы. Если ваша услуга решает вторую задачу, одного названия про-

фессии недостаточно, чтобы человек понял, подходит ли ему ваше предложение.

Задача: не тема, а изменение

Задачу часто обозначают словом из области экспертизы: «финансы», «питание», «контент», «переговоры», «карьера». Но это темы, а не результаты, которых хочет добиться клиент. Чтобы перейти от темы к задаче, спросите себя, что должно стать возможным после вашей работы.

«Разобраться с контентом» — тема. «Составить план публикаций, которому можно следовать, располагая двумя часами в неделю» — конкретная задача с учётом ограничений. «Научиться правильно питаться» — направление. «Организовать питание в будни, когда график постоянно меняется и нет возможности готовить каждый день» — задача, связанная с реальными условиями.

Глагол часто точнее существительного. Составить, выбрать, подготовить, настроить, рассчитать, запустить, объяснить, распределить — такие действия помогают представить результат. Но сам по себе глагол ясности не гарантирует. «Улучшить» или «повысить» без ответа на вопрос «что именно?» всё ещё оставляет работу клиента неопределённой.

Проверьте, можно ли представить завершённое действие или заметное изменение. «Стать увереннее» трудно оценить без уточнений. «Подготовить структуру выступления и отрепетировать ответы на вопросы комиссии» — уже понятный

объём работы. «Развивать бизнес» не обозначает конца процесса, а «пересобрать порядок обработки заявок, чтобы ни одна не осталась без следующего шага» описывает достижимый результат.

Ориентируйтесь на то, что меняется для клиента, а не на количество знаний, которые вы передадите. Человек может купить консультацию по финансовому планированию не ради знакомства с методами учёта, а чтобы понять, сколько можно потратить сейчас и при этом вовремя внести обязательные платежи в конце месяца. Знания помогают получить результат, но сами по себе не всегда им являются.

Контекст: момент, когда предложение становится нужным

Контекст — обстоятельства, в которых задача проявляется и становится актуальной. Это может быть событие, ограничение, этап или условия работы. «Когда команда переходит на новый регламент», «после получения первых повторных заказов», «при нерегулярном доходе», «перед защитой проекта» — такие уточнения связывают задачу с конкретным моментом.

Возьмём широкую тему — выступления. Для одного специалиста контекстом может быть доклад о результатах проекта перед руководством: нужно быстро изложить выводы и ответить на вопросы. Владельцу небольшого бизнеса предстоит представить услугу потенциальному партнёру, а преподавателю — защитить учебную программу. Навык выступи-

ления общих, но подготовка, критерии успеха и цена ошибки в каждом случае различаются.

Это заметно и на примере домашнего бюджета. «Помогаю семьям с финансами» не объясняет, что именно входит в услугу. Возможная конкретизация: «Помогаю семьям с нерегулярными поступлениями распределить деньги на обязательные расходы, когда крупные платежи приходят в разные даты». Здесь названы не только люди и действие, но и условие, из-за которого привычного решения может быть недостаточно. Это не значит, что всем семьям с нерегулярным доходом подойдёт один и тот же продукт. Пример лишь делает задачу проверяемой.

В онлайн-контексте может стать этап развития предложения. Например, независимый эксперт уже получает повторяющиеся вопросы от аудитории, но каждый раз отвечает лично и не знает, как превратить эту помощь в отдельную платную услугу. Формулировка «Помогаю зарабатывать на знаниях» охватывает множество способов и этапов. А «Помогаю независимым экспертам оформить повторяющуюся клиентскую задачу в первую платную услугу, когда индивидуальные ответы уже отнимают время» позволяет точнее понять, кому и в какой момент может понадобиться такая работа.

Контекст не стоит усложнять ради самого уточнения. Если деталь не влияет на задачу, состав продукта или готовность клиента искать решение, скорее всего, она лишняя.

Формулировка «для женщин 37 лет, живущих в доме с тремя комнатами» ничего не добавит, если услуга никак не связана ни с возрастом, ни с планировкой. Сужение полезно не само по себе, а тогда, когда делает потребность понятнее.

Когда формулировка слишком широка

В описании названа область, но не задача. «Помогаю с маркетингом», «занимаюсь здоровьем», «обучаю управлению» — так автор обозначает свою профессиональную территорию. Клиенту всё ещё нужно угадать, с каким вопросом к нему обратиться.

Замените название области действием клиента и ожидаемым изменением. Не «маркетинг для малого бизнеса», а, например: «Помогаю небольшим компаниям понятно описать услуги, когда обращения уже есть, но клиенты не видят разницы между пакетами». Это пока только гипотеза: её ещё предстоит сверить с реальными запросами.

Аудитория состоит из «всех», «каждого» или сразу нескольких разных групп. Формулировка «Работаю с предпринимателями, экспертами, сотрудниками компаний и теми, кто хочет перемен» может быть попыткой не упустить ни одного заказчика. Но причины обращения и критерии подходящего решения у этих людей, скорее всего, различаются.

Выберите группу, для которой вы чаще всего решали одну и ту же задачу, и временно сформулируйте предложение именно для неё. Остальные направления не запрещены — просто не нужно смешивать их в одном сообщении.

В одной фразе перечислено несколько несвязанных задач. «Помогаю настроить продвижение, наладить процессы, повысить продажи и обрести уверенность» звучит как перечень всего, что может сделать специалист. Покупателю трудно понять, с чего начнётся работа и за что он платит.

Оставьте один основной результат для одной ситуации. Дополнительные задачи можно включить как этапы, если они действительно складываются в единый маршрут. Настройка учёта заявок и подготовка шаблонов ответов, например, могут решать общую проблему — помочь не терять обращения. Но продвижение, найм сотрудников и личная эффективность не становятся одной услугой лишь потому, что всё это полезно для бизнеса.

Описание рассказывает об авторе, а не о потребности клиента. «У меня большой опыт, авторская методика и индивидуальный подход» сообщает о квалификации, но не подсказывает, когда обращаться. Доказательства компетентности понадобятся после того, как человеку станет ясно, какую его задачу вы решаете.

Сначала назовите ситуацию и результат, а затем добавьте подтверждение: опыт, метод, кейс или состав работы. Такой порядок меняет акцент: не «я владею методом», а «в этой ситуации я помогаю получить такой результат и использую для этого такой метод».

Клиенту приходится переводить описание на собственный язык. Если потенциальный заказчик спрашивает: «А это

подойдёт, если...?» — или не может объяснить, чем ваша услуга отличается от десятка похожих, в формулировке, вероятно, не хватает признаков ситуации.

Добавьте условие, которое отличает подходящий случай. Не просто «помощь с презентацией», а «структура презентации для защиты проекта, когда исходных материалов много, а на выступление отведено десять минут». Ограничение по времени здесь не украшение: оно влияет на отбор материала и формат подготовки.

Предложение звучит убедительно, но непонятно, где найти людей с такой задачей. Возможно, аудитория описана слишком абстрактно. Людей, которые «хотят перемен», трудно обнаружить по конкретному признаку или в определённом месте. А «руководители, которым в этом квартале нужно представить команде план изменений» — уже понятная группа с конкретным поводом.

Проверьте, где и при каких обстоятельствах встречаются люди с такой потребностью: в профессиональных сообществах, на мероприятиях, в тематических группах, среди знакомых специалистов или в обращениях к коллегам из смежных областей. Если найти этих людей можно только в теории, уточните аудиторию или контекст — не расширяйте тему сразу до всех.

Упражнение: три варианта, а не один идеальный

Не пытайтесь сразу придумать формулировку, которая станет вашим окончательным позиционированием. Сначала

составьте несколько вариантов, опираясь на ситуации, в которых ваша работа приводила к заметным изменениям. Для каждого ответьте на три вопроса:

Аудитория: кто именно сталкивается с задачей?

Задача: какое действие или изменение ему нужно?

Контекст: при каких обстоятельствах проблема возникает или становится срочной?

Затем соберите предложение:

Я помогаю [аудитории] [выполнить задачу], когда [контекст].

Например, эксперт по управлению проектами может сформулировать три разных предложения. Первое: «Помогаю руководителям небольших команд распределить ответственность, когда задачи постоянно возвращаются на доработку». Второе: «Помогаю специалистам подготовить реалистичный план проекта, когда сроки уже согласованы, а объём работ ещё не оценён». Третье: «Помогаю новым руководителям выстроить рабочие встречи, когда решения теряются между обсуждением и исполнением».

Это не три способа сказать одно и то же. В каждом варианте меняются аудитория, задача и контекст, а значит, могут потребоваться разные примеры, материалы и формат услуги. Выбирайте не то, что красивее звучит, а то, что подтверждается вашей практикой: где у вас больше конкретных примеров, где результат яснее и где проще встретить людей с такой задачей.

Проверка узнаваемости

Для первой оценки подойдут короткие формулировки, которые можно использовать в описании услуги, публикации или сообщении потенциальным клиентам. Не спрашивайте, нравится ли текст: это оценка звучания, а не спроса. Важно понять, узнаёт ли человек в предложении свою ситуацию и видит ли, какой следующий шаг ему предлагают.

Если формулировка попала в цель, человек обычно может сказать: «У меня как раз такая ситуация» — или уточнить конкретную деталь: «Подойдёт ли это, если срок уже назначен, но команда ещё не распределила работу?» Такая реакция не доказывает, что человек купит услугу. Она лишь показывает, что предложение попало в область, которую он способен узнать.

Вежливое одобрение без связи с личным опытом — «интересная тема», «полезно многим», «актуально» — говорит о другом. Возможно, человек понял общую область, но не увидел причины обратиться сейчас. Не убеждайте его в важности темы. Перепроверьте, насколько конкретно обозначены аудитория, задача и контекст.

Оцените каждый вариант по четырём вопросам. Можете ли вы представить конкретную ситуацию, в которой услуга нужна? Понятно ли, какое изменение должно произойти? Есть ли в вашей практике примеры, подтверждающие, что вы способны помочь? Знаете ли вы, где встретить людей с такой задачей? Если два ответа или больше остаются неопре-

делёнными, вернитесь к формулировке и уточните одну из координат.

Меняйте по одной координате за раз. Если одновременно заменить аудиторию, задачу и контекст, будет трудно понять, что именно сделало предложение яснее. Сначала уточните аудиторию, сохранив прежние задачу и контекст. Затем попробуйте изменить описание самой задачи. Для такой проверки не нужно сложное исследование — важно лишь не смешивать предположения.

Когда стоит оставить несколько направлений

Узкий фокус не означает, что придётся отказаться от других видов работы. У специалиста могут быть разные компетенции, форматы и группы клиентов. Вопрос не в том, можно ли сохранить несколько направлений, а в том, стоит ли объединять их в одном предложении.

Собрать несколько услуг под общим предложением имеет смысл, если у них совпадают ключевые элементы: аудитория, близкий контекст и связанный маршрут задач. Подготовить доклад, структурировать материалы и отрепетировать ответы на вопросы — разные действия, но они могут стать частями одной услуги по подготовке к профессиональному выступлению. Клиент проходит эти этапы ради общего результата.

Если аудитории или обстоятельства различаются, направления лучше развести. Консультация по семейному бюджету и обучение финансовых специалистов относятся к одной

области, но предполагают разных клиентов, язык, продукт и способы привлечения. Общее название темы не превращает их в одно предложение. Для каждой линии стоит сформулировать отдельное предложение и проверить, есть ли на неё спрос.

Если пока неясно, какой вариант станет основным, не расширяйте описание до «помогаю всем со всем». Составьте несколько самостоятельных версий и проверяйте их по очереди. Например, на короткое время выберите один фокус для описания услуги, а другой проверьте в отдельной публикации или с помощью отдельного входного продукта. Главное — не менять сразу все элементы предложения, иначе будет трудно истолковать отклик.

Можно сохранять широкий профессиональный профиль и при этом сделать вход узким. Автор вправе разбираться в продвижении, работе с продуктом и обучении, но в конкретной публикации предложить разбор одной задачи: «как превратить повторяющийся вопрос клиентов в отдельную платную услугу». Человек приходит через понятную потребность, а дальнейшая работа при необходимости затрагивает и соседние темы.

Узкая формулировка не должна становиться ловушкой. Если со временем к вам регулярно обращаются с соседней задачей, а она требует сходного подхода и приводит к похожему результату, фокус можно расширить. Сначала зафиксируйте повторяющиеся случаи и убедитесь, что изменился

спрос, а не только вам наскучила прежняя тема. Расширять предложение на основе наблюдений — не то же самое, что заранее пытаться угодить каждому.

Решение по ситуации

Если предложение подходит почти любому человеку, добавьте признак аудитории — роль, этап или условия, влияющие на задачу. Если аудитория уже ясна, но непонятно, что именно вы делаете, назовите действие или результат. Если ясны и аудитория, и задача, но обращений нет, уточните контекст: когда возникает проблема, что ей предшествует и почему человек ищет решение именно сейчас.

Если формулировка перегружена оговорками, уберите те, что не меняют состав работы. «Для начинающих руководителей небольших команд, работающих удалённо, в сфере услуг, в первые три месяца после назначения» оправдано только в том случае, если каждый признак влияет на решение. Если же услуга подходит руководителям на разных этапах и в разных отраслях, лишние ограничения отсекут подходящих клиентов и создадут ложное впечатление узкой специализации.

Если несколько направлений ведут одну аудиторию к общему результату, объедините их в этапы решения. Если у них разные клиенты или поводы для обращения, оформите каждое отдельно. А когда данных пока мало, не объявляйте ни одно направление окончательной нишей: выберите гипотезу, лучше всего подтверждённую практикой, и проверьте

её в разговоре с потенциальными клиентами.

Итоговая формулировка должна быть достаточно узкой, чтобы человек узнал свою ситуацию, и достаточно честной, чтобы вы могли подтвердить её практикой. Она работает, если вам ясно, для кого написана, какое изменение обещает и при каких обстоятельствах это изменение становится востребованным. Речь не о том, чтобы свести всю экспертизу к одной теме, а о том, чтобы точнее нацелить конкретное предложение.

Когда человек узнаёт себя в формулировке, возникает следующий вопрос: действительно ли он хочет решать эту задачу, как описывает её своими словами и за что готов платить. На него нельзя надёжно ответить по красоте описания или числу просмотров. Дальше нужно не угадывать, а разговаривать с людьми, чьи ситуации совпадают с выбранным фокусом.

Разговоры вместо догадок

«Конечно, я бы купила такой курс», — сказала знакомая Марины, когда та показала черновик программы о подготовке к выступлениям. Она похвалила идею и добавила, что умение выступать пригодилось бы каждому. Через месяц Марина выложила форму записи, но знакомая заявку не оставила. Это не значит, что она обманула: вопрос предлагал не вспомнить о реальном поступке, а предсказать будущее — и заодно поддержать человека, которого она знает.

К этому времени Марина уже сузила тему: она хотела помогать руководителям готовиться к выступлениям перед заказчиками. Шестьсот подписчиков во ВКонтакте сами по себе не подсказывали, кто сталкивался с такой задачей и как с ней справлялся. Вместо очередного голосования Марине нужно было услышать истории людей.

Почему вежливое «да» мало что проверяет

Вопрос «Купили бы вы мой курс?» кажется прямым, но почти ничего не говорит о реальном спросе. Человек может ответить «да», потому что ему нравится автор, тема звучит полезно или отказывать неловко. Он может искренне хотеть выступать увереннее, но месяцами откладывать обучение: мешают сроки, деньги, другие приоритеты или вера в то, что проблему можно решить самостоятельно.

Есть и другая ловушка. Услышав одобрение, эксперт на-

чинает уточнять: «А если бы курс стоил столько-то? А если бы там были разборки?» Постепенно собеседник помогает ему доделать продукт. Чем дольше длится такой разговор, тем убедительнее кажется идея. Но это может быть не спрос, а совместное воображение.

Для проверки задачи нужны не обещания, а сведения о прошлом опыте. Что человек делал в последний раз? На что потратил время? К кому обратился? Платил ли за помощь? Что не сработало? Такие вопросы переводят беседу из области предположений в область конкретных действий.

Важно различать исследовательский разговор и беседу о конкретном предложении. Здесь эксперт выясняет, как возникает проблема и как человек уже пытался её решить; он не обсуждает, подходит ли собеседнику определённый продукт, и не предлагает купить. Когда предложение будет сформулировано, его соответствие ситуации конкретного человека можно обсудить отдельно. Скрывать цель исследования не нужно: достаточно честно обозначить её заранее.

Кого звать и что сказать

Для первой серии бесед Марине не нужны все шестьсот подписчиков. Ей нужны люди, которым недавно приходилось выступать перед заказчиком или группой коллег. Одни готовились самостоятельно, другие просили помощи, третьи покупали консультацию или обучение. Не каждый из них станет будущим клиентом, но каждый может рассказать, когда задача дала о себе знать и что он пытался сделать.

Смотрите прежде всего на недавний опыт, а не на должность, возраст или абстрактный интерес к теме. «Руководители небольших команд» — слишком широкое описание. «Руководители, которым за последние несколько месяцев пришлось защищать план перед заказчиком», — уже понятная группа, в которой можно встретить разные способы решения задачи.

Не приглашайте только самых лояльных подписчиков, друзей и родственников: они могут стараться поддержать вас и хвалить идею из вежливости. Но не ограничивайтесь и теми, кто уже купил похожий продукт. Покупатель курса и человек, попросивший коллегу послушать выступление, оба решают задачу, хотя один потратил деньги, а другой — время. Если говорить только с покупателями, легко упустить бесплатные способы решения и причины, по которым люди обходятся без платной помощи.

Полезно поговорить с теми, кто недавно столкнулся с проблемой и что-то предпринял: репетировал, искал материалы, просил обратную связь, менял способ подготовки или покупал помощь. Стоит выслушать и тех, кто отложил решение или так и не справился. Их опыт покажет, что мешало действовать и насколько срочной была задача.

Для начала Марина может пригласить нескольких людей, недавно выступавших перед заказчиками, и тех, кто сам проявлял интерес к её теме. Пять-семь бесед помогут обнаружить первые повторяющиеся ситуации и понять, о чём спра-

шивать дальше. Но похожие истории нескольких людей ещё не доказывают, что рынок достаточно велик или что продукт обязательно купят.

В приглашении обозначьте цель и границы беседы. Например:

«Здравствуйте, Олег. Я изучаю, как руководители готовятся к выступлениям перед заказчиками. Если за последние несколько месяцев вам приходилось защищать план или презентовать работу команды, можно задать вам несколько вопросов о конкретном случае? Беседа займёт около двадцати минут. Сейчас я ничего не продаю: мне нужно разобраться, как люди решают эту задачу. Если позже у меня появится предложение, я отдельно спрошу, хотите ли вы узнать о нём. Если вам неудобно, можно просто отказаться».

Назовите примерную продолжительность, предложите удобный формат и дайте человеку выбрать время. Не обещайте, что беседа займёт десять минут, если собираетесь подробно расспрашивать о подготовке и её последствиях. Если собеседник хочет подготовиться заранее, поясните, что собирать материалы не нужно: вас интересует уже прожитый опыт, а не правильный ответ.

Упражнение. Соберите первую группу собеседников

Запишите, какую конкретную ситуацию хотите изучить. Не тему вообще, а момент, когда задача стала реальной. Например: «Нужно было представить заказчику план работ и

ответить на вопросы» или «Нужно было за неделю подготовить выступление для внутренней встречи».

Затем составьте список людей, у которых недавно могла возникнуть такая ситуация. Рядом отметьте, что вы о них знаете: выступали ли они, просили ли помощи, упоминали ли о последствиях или уже пытались решить задачу. Если вы не знаете, сталкивался ли человек с проблемой, выясните это коротким вопросом при приглашении. Не начинайте с описания курса: иначе кто-то согласится на беседу из вежливости или любопытства к вашей идее, а не из-за личного опыта.

Проверьте список. Не набралось ли в нём почти одних друзей и постоянных сторонников? Есть ли люди, которые решали задачу по-разному? Не сочли ли вы человека подходящим только потому, что он занимает нужную должность? После проверки напишите нескольким людям и назначьте первые беседы. Отказ — не повод уговаривать собеседника.

Частая ошибка — обозначить слишком общую цель: «Хочу спросить, что вы думаете о моей идее». Так вы заранее направляете разговор к продукту. Не менее важно объяснить, что продажа не входит в беседу. Если человек ждёт презентацию, он может вежливо слушать вместо того, чтобы вспоминать свой опыт. И не стоит звать только тех, кто наверняка ответит «да»: лёгкость связи не важнее того, подходит ли человек для исследования.

История вместо прогноза

Представим Илью, который тоже изучает, как люди гото-

вятся к выступлениям. Он созванивается с Ольгой, руководителем проекта, и начинает с вопроса, которого лучше было бы избежать:

— Если бы я сделал курс по подготовке к выступлениям, вы бы его купили?

— Конечно, — отвечает Ольга. — Мне как раз надо увереннее говорить. Такая штука многим пригодилась бы.

Илья чувствует знакомое облегчение: похоже, идея попала в потребность. Но он пока не знает ни сроков, ни ситуации, ни того, что Ольга делала раньше. Поэтому возвращается к открытому вопросу:

— Спасибо. Давайте отмотаем назад. Когда в последний раз вам нужно было выступать в важной для вас ситуации?

Ольга вспоминает встречу с заказчиком в феврале. Команда задерживала часть работ, и ей нужно было представить новый график и ответить на вопросы. Она готовила слайды после работы, а накануне попросила коллегу посмотреть выступление. Коллега предложил убрать несколько страниц, но репетицию пришлось прервать из-за срочной задачи.

— Что произошло на самой встрече? — спрашивает Илья.

— Когда заказчик спросил про сроки по одному этапу, я стала искать нужную цифру в слайдах. Потом подключился наш руководитель и ответил за меня.

— А что было после встречи?

— Заказчик попросил прислать обновлённый план. Я го-

товила его до вечера. На следующей встрече отвечала увереннее, потому что уже знала, какие вопросы будут.

Илья не спешит заключать, что Ольга потеряла доверие заказчика или провалила выступление. Она этого не говорила. Он записывает факты: прозвучал вопрос о сроке; Ольга искала цифру в слайдах; руководитель вмешался; после встречи понадобился обновлённый план; на следующей встрече готовиться было легче, потому что вопросы уже были знакомы.

— Что вы попробовали сделать до встречи?

Ольга рассказывает, что подготовила слайды, попросила коллегу проверить их и один раз проговорила начало вслух. На другие способы не хватило времени. Сама она считает, что подвела уверенность, но из её рассказа видна и другая трудность: цифры и ответы было сложно быстро находить во время разговора.

— Вы уже платили за какое-то решение, связанное с выступлениями? — спрашивает Илья.

Ольга вспоминает, что осенью оплатила две индивидуальные репетиции перед большой презентацией. Она выбрала такой формат, потому что могла разобрать именно своё выступление и получить обратную связь. На длинный курс тогда не было времени.

Илья не спрашивает, купила бы она его курс вместо этих встреч. Он уточняет, как Ольга нашла специалиста, что повлияло на решение и какого результата она хотела добиться.

Оказывается, ей было важно не просто научиться держаться перед аудиторией, а заранее пройти конкретный доклад и отработать ответы.

Это пока не готовое предложение и не доказательство, что Ольга купит продукт Ильи. Но это повод для дальнейшей проверки: возможно, люди ищут не курс «про уверенность», а помощь с конкретным выступлением в сжатые сроки.

После разговора Илья не предлагает Ольге записаться в первый поток. Он благодарит её и заканчивает интервью. Так он сохраняет смысл беседы и подтверждает, что приглашение было честным. Обсудить предложение можно отдельно, когда станут ясны его содержание, результат и условия.

Карточка интервью

Во время беседы легко упустить важное, если следовать списку вопросов и не слушать ответы. Карточка нужна не для того, чтобы заполнить каждое поле любой ценой, а чтобы не перепутать факты с выводами.

Перед разговором запишите, почему этот человек подходит для исследования: например, недавно выступал перед заказчиком. Укажите дату и формат беседы. Если хотите сделать аудиозапись, сначала получите явное согласие. Человек вправе отказаться — тогда делайте заметки. Не записывайте без разрешения имена клиентов, компаний и другие подробности, по которым собеседника легко узнать. Для анализа достаточно обезличенного описания ситуации.

Во время беседы двигайтесь вслед за историей, а не за за-

ранее придуманными ответами.

Недавняя ситуация. Когда это было? Где происходило? Кто участвовал? Что нужно было сделать? Начать можно так: «Вспомните последний раз, когда вам пришлось... Что тогда происходило?» Если человек отвечает обобщённо — «я всегда переживаю перед выступлениями», — попросите вспомнить конкретный случай.

Действия. Что он сделал до, во время и после выступления? У кого просил помощи? Какие материалы искал? Сколько времени потратил? Важен не только результат, который человек считает удачным, но и последовательность его попыток.

Неудача или ограничение. Что не помогло? Что оказалось неудобным? Чего не хватило? Можно спросить: «Вы говорили, что готовились вечером. Что не успели?» Это лучше, чем подсказывать: «Вам, наверное, было трудно выделить время на курс?»

Последствия. Что произошло из-за проблемы? Пришлось ли переносить встречу, переделывать материал, тратить дополнительное время или просить коллегу подключиться? Не навязывайте объяснения: например, не связывайте рассказ с неуверенностью, если собеседник сам этого не делал. Уточните, что случилось дальше и как он объясняет результат.

Решения и затраты. Что человек уже пробовал? Обращался ли за помощью? Платил ли за разбор, консультацию, занятие или смежную услугу? Кто принимал решение и кто

оплачивал? Если денег не было, чем он расплачивался: часами подготовки, участием коллеги, переносом других задач? Реальные траты расскажут больше, чем вопрос «Какой бюджет вы бы выделили?»»

Критерии выбора. Если человек действительно выбирал решение, спросите, между чем он выбирал и почему остановился на конкретном варианте. Что оказалось решающим: быстрая обратная связь, возможность принести свой материал, удобное время или подходящая цена? Сначала выясните, как он уже выбирал помощь, а не какие преимущества хотел бы видеть в будущем продукте.

На двадцатиминутную беседу не нужно готовить двадцать вопросов. Начните с недавнего случая и следуйте за рассказом. Если собеседник говорит: «Я попросила коллегу послушать», полезнее спросить «Что именно вы попросили его проверить?» и «Какой ответ получили?», чем переходить к следующему пункту.

Удерживать разговор открытым помогают простые фразы: «Что произошло потом?», «Можете вспомнить конкретный пример?», «Как вы тогда решили поступить?», «Что оказалось самым неудобным?» После вопроса выдержите паузу. Не заполняйте её собственной версией происходящего: иногда человек вспоминает важную деталь лишь через несколько секунд.

Само слово «почему» не запрещено, но иногда звучит как требование оправдаться: «Почему вы не подготовились за-

ранее?» Мягче спросить: «Что помешало начать раньше?» или «Как получилось, что подготовка осталась на вечер?» Так собеседнику легче описать обстоятельства, а вам — понять, что было важным.

Марина разговаривает с Олегом

Среди собеседников Марины — Олег, руководитель небольшой команды. Несколько месяцев назад ему нужно было выступить на внутренней встрече. Он волновался, но подготовил доклад самостоятельно, а после выступления коллеги прислали ему пару полезных замечаний. В ближайшее время важных презентаций у него не планировалось, и искать платную помощь он не собирался.

При этом Олег говорит, что идея курса звучит интересно. Марина не записывает это как подтверждение спроса. Она фиксирует, что выступление прошло без серьёзных последствий, проблему Олег не считал срочной и никаких вариантов решения не выбирал. Его одобрение — отношение к идее, а не свидетельство готовности покупать.

Этот разговор не бесполезен. Он помогает Марине отличить людей с актуальной задачей от тех, кому тема просто кажется важной в целом. Если в других интервью обнаружатся более срочные ситуации и реальные попытки найти помощь, Марина сможет сравнить их с опытом Олега, не превращая всех собеседников в одну аудиторию.

Интервью не обязано подтверждать первоначальную гипотезу. Его задача — показать, что в ней пока неизвестно.

Иногда человек называет проблемой страх выступления, а в конкретном случае ему мешают нехватка данных или неясная логика презентации. Иногда он не испытывает страха, но платит за подготовку, потому что от выступления зависит продление договора. Оба наблюдения полезны, если не подгонять их под заранее придуманный курс.

Как записать услышанное

Во время разговора отмечайте ключевые факты и короткие дословные фразы. Сразу после беседы, пока последовательность событий не забылась, разделите заметки на четыре части.

Факт: что произошло, что человек сделал и к чему это привело.

Слова собеседника: точная фраза, которой он описал затруднение или результат.

Вывод исследователя: возможное объяснение услышанного, которое ещё предстоит проверить.

Что нужно проверить: повторяется ли эта ситуация в других историях и какие решения люди выбирают в подобных случаях.

Такое разделение защищает от незаметной подмены. Через несколько дней слова «мне было трудно быстро найти нужную цифру» легко превращаются в записи «человек не умеет уверенно выступать». Первое — описание собеседника, второе — объяснение исследователя.

Дословные фразы нужны не только для будущей рекла-

мы. Они помогают понять, как люди сами описывают задачу, прежде чем вы назовёте её профессиональным термином. «Не могу быстро найти нужную цифру», «начинаю читать со слайда», «вечером уже не соображаю» — это выражения собеседников. «Нужна система публичных коммуникаций» — скорее язык эксперта, а не клиента.

Не пытайтесь запомнить каждую реплику. Отмечайте последовательность событий, конкретные решения и фразы, объясняющие действия или их последствия. Если записываете разговор, сначала спросите разрешения и пообещайте не публиковать рассказ без согласования. Если человек откажется, достаточно кратких заметок. После беседы добавьте детали, которые не попали в них: к чему собеседник возвращался и что считал особенно важным.

Когда накопится несколько карточек, перечитайте их рядом. Ищите независимые истории: как возникает проблема, что разные люди уже пробовали, в каких случаях тратили деньги и что считали важным при выборе помощи. Отмечайте и различия. Если одни ищут репетицию перед срочным выступлением, а другие месяцами интересуются общим навыком, возможно, речь идёт о разных ситуациях и разной готовности действовать.

Похвала, намерение и действие

Елена — независимый эксперт-консультант. Она боится, что интервью будет похоже на навязчивую продажу, и долго не решается приглашать клиентов на беседу. Наконец она

пишет знакомой участнице своего сообщества и получает ответ: «Вы так хорошо объясняете, я бы с удовольствием прошла у вас программу». Елене хочется принять эти слова за признак спроса и немедленно взяться за программу.

Но в той же беседе знакомая признаётся, что не сталкивалась с описанной проблемой уже несколько лет и сейчас занята другими задачами. Похвала может быть искренней — просто она ничего не говорит о готовности покупать сейчас. Елена благодарит собеседницу, уточняет, с кем лучше поговорить о недавнем опыте, и не пытается найти потребность там, где её нет.

Сигналы готовности неодинаковы по весу. Общая похвала — «отличная идея», «вы хорошо объясняете» — говорит об отношении к автору или теме. Намерение без срока — «надо бы заняться», «когда-нибудь пройду» — показывает интерес, но не действие. Больше информации дают конкретные усилия: человек искал специалиста, сравнивал способы, просил обратную связь, выделял время или менял планы. Оплата консультации или занятий тоже важна, если связана именно с изучаемой задачей.

Однако сам факт оплаты ничего не доказывает. Человек мог купить услугу для другой задачи, по требованию руководителя или много лет назад. Уточните, чего он хотел добиться, почему выбрал этот вариант и чем остался недоволен. Платёж становится полезным свидетельством только в контексте конкретного решения.

Не сводите все сигналы к деньгам. Сотрудник может не распоряжаться бюджетом компании, но потратить три вечера на подготовку и настойчиво просить руководителя оплатить репетицию. Другой человек мог купить курс со скидкой и ни разу его не открыть. В первом случае видны усилия по решению проблемы; во втором факт оплаты без дополнительного контекста мало что говорит о реальной задаче.

Обратите внимание и на сроки. «Хочу выступать увереннее» — общее желание. «Через две недели нужно представить заказчику новый план» — ситуация, в которой человек уже распределяет время и выбирает способ подготовки. Это ещё не гарантия покупки, но потребность здесь связана с конкретным событием, а не существует только в разговоре.

Упражнение. Разделите услышанное и додуманное

Возьмите заметки хотя бы по трём беседам. Для каждой истории отметьте, когда возникла задача, что человек сделал, к чему это привело и какие затраты понёс. Отдельно выпишите похвалы и намерения: они могут быть искренними, но не равны поступкам.

Затем сравните независимые истории. Что повторяется? В каких случаях люди действовали быстро, а в каких откладывали решение? Какие способы помощи выбирали и что повлияло на выбор? Не объединяйте разные проблемы только потому, что все они возникли во время выступления.

Запишите, что пока остаётся неизвестным. Возможно, люди часто готовятся к важным встречам в последний мо-

мент, но причины у них разные. Или несколько собеседников выбирали платную репетицию, но только когда до выступления оставались считанные дни. Эти наблюдения помогут понять, какую ситуацию исследовать дальше.

Частая ошибка — считать просьбу «расскажите, когда запустите» заявкой на покупку. Это хороший повод спросить разрешения сообщить новости, но ещё не выбор продукта. Другая ошибка — отмахнуться от людей, которые не платили: узнайте, что они пробовали, кто распоряжается бюджетом и почему они выбрали бесплатный способ. Наконец, не стоит слышать неудобный ответ и тут же объяснять, почему будущий продукт всё-таки подойдёт. Тогда исследовательская беседа превращается в продажу, и собеседник снова начинает вас поддерживать.

После первых разговоров

Для первых бесед достаточно выбрать людей с недавним опытом, честно объяснить цель и попросить рассказать об одном конкретном случае. Слушайте, что они делали, к каким последствиям это привело и какие решения уже пробовали. После разговора сохраните точные фразы, отделите наблюдения от выводов и сопоставьте истории.

Не решайте после одной беседы, что руководителям нужен курс с репетициями, а после другой — что дело в слайдах. Ищите повторяющиеся ситуации, выясняйте, какого результата люди добивались и по каким признакам выбирали помощь. Так можно сформулировать более точное предло-

жение — с понятным результатом и ясными границами.

Обещание, которое МОЖНО ВЫПОЛНИТЬ

На странице продукта нередко появляется длинный список: стратегия, позиционирование, цена, контент, продажи, переговоры. Но человек выбирает не тему для изучения — он ищет перемену в собственной ситуации. Разговоры с потенциальными клиентами помогли увидеть эту ситуацию. Теперь нужно определить, что именно продукт способен в ней изменить и при каких условиях.

Задача этой главы — не написать короткое рекламное описание, а зафиксировать реалистичный результат и его границы. Когда решения будут проверены, в главе 9 из них можно будет собрать внешнее позиционирование для клиента.

Перечень тем — ещё не обещание

Представьте страницу программы для специалистов, которые хотят зарабатывать на своих знаниях. В описании перечислены модули: «Выбор ниши», «Анализ аудитории», «Создание продукта», «Упаковка», «Продвижение», «Продажи». Список выглядит внушительно: видно, что автору есть о чём рассказать. Но главный вопрос покупателя остаётся без ответа: с чем я выйду после этой работы?

Темы описывают содержание продукта, а не результат

клиента. Одно связано с другим, но не тождественно ему. Можно пройти урок о позиционировании и всё ещё не понимать, кому предлагать услугу. Можно изучить продажи, но так и не назначить ни одной встречи. Можно получить десятки шаблонов и не решить, с какого начать.

Список тем удобен автору: он показывает, что тот знает и готов преподавать. Покупателя занимает другое — изменится ли его рабочая ситуация настолько, чтобы участие имело смысл. Необязательно обещать большой внешний результат — рост дохода, очередь клиентов или полный переход на самостоятельную занятость. Важно назвать полезное изменение, которому продукт действительно помогает.

Разберём это на условном примере. Это не история конкретного автора и не статистика рынка, а модель для анализа. Все сроки и числа ниже — параметры примера, а не универсальные нормы.

Продукт предназначен для частных специалистов, которые умеют решать конкретные задачи клиентов, но каждый раз описывают свою услугу заново. Обращения поступают, однако предложение трудно объяснить коротко: непонятно, кому подходит работа, что входит в её объём, как формируется цена и какой шаг должен сделать клиент. Автор программы собирается научить участников выбирать нишу, создавать контент, продвигаться, устанавливать цену и продавать.

На первый взгляд программа выглядит логичной. Но сто-

ит спросить, что именно должно измениться после обучения, — и список перестаёт помогать. Один участник мечтает о стабильном доходе. Другому достаточно перестать тратить вечер на каждое коммерческое предложение. А у третьего проблема не в формулировке услуги, а в том, что её некому предложить. Одна программа не должна обещать всё это сразу.

Начать нужно с точки старта. Не с расплывчатого «человек хочет развивать практику», а с наблюдаемой ситуации. Например: у специалиста есть опыт оплачиваемой работы; он получает обращения или уже ведёт клиентов; похожую услугу каждый раз описывает по-разному; когда речь заходит о цене, заново собирает объём и условия. Такая точка старта помогает понять, кому продукт подходит, а кому — нет.

Затем нужно определить результат — не идеальную жизнь клиента, а конкретное состояние, которого тот может достичь благодаря работе. В нашем примере специалист собирает ясное описание одной услуги: для кого она предназначена, какую задачу решает, что входит в работу и что остаётся за её пределами, сколько она стоит или как рассчитывается цена, какие данные нужны на старте. После этого он проверяет формулировку на нескольких подходящих контактах и записывает повторяющиеся вопросы и возражения.

Это заметное изменение: раньше предложение приходилось каждый раз собирать заново, теперь оно описано в од-

ном месте и проверено на конкретных реакциях. Продажи могут стать следующим результатом, но зависят не только от программы и участника. На них влияют спрос, доступ к подходящим людям, цена, сроки, доверие, конкурирующие предложения и качество самой услуги.

Покупателю важно понять не только, какой материал он получит, но и зачем тот нужен. «Вы получите шаблон описания услуги» говорит о файле. «Вы соберёте описание одной услуги, чтобы не составлять предложение заново при каждом обращении» связывает инструмент с рабочей задачей. Для проектирования продукта важно именно это соответствие между материалом и изменением.

Отправная точка, результат и границы

Точка старта отвечает на вопрос, для кого предназначен продукт. Если описать её слишком широко, покупатель не сможет соотнести предложение со своей ситуацией. «Для тех, кто хочет развиваться» — не точка старта. «Для специалистов с опытом оплачиваемой работы, которые получают обращения, но каждый раз заново объясняют состав и цену услуги» — уже ближе к ней.

Результат отвечает на другой вопрос: что станет заметно иначе? Лучше всего подходят изменения, которые можно увидеть в действии или проверить по конкретному материалу: готовое описание, проведённый разбор, принятое решение, отработанный процесс, список проверенных гипотез. Сам документ ещё не гарантирует ценности. Полезный кри-

терий — сможет ли клиент воспользоваться результатом после завершения программы без постоянных пояснений автора.

Границы показывают, при каких условиях результат достижим. В нашем примере программа подходит тем, кто уже оказывает услугу или имеет подтверждённый опыт её выполнения. Она не предназначена для человека, который только выбирает область деятельности и пока не может назвать ни одной задачи, за решение которой ему уже платили или готовы платить. Это не оценка его способностей: ему нужен другой первый шаг.

Ограничения не ослабляют предложение, а снижают риск несовпадения ожиданий. Если человек покупает программу по упаковке услуги, а ему сначала нужно освоить профессию, громкое обещание этого не исправит. Скорее оно привлечёт неподходящих участников, усилит разочарование и создаст лишнюю нагрузку на поддержку.

Чтобы проверить обещание, разделите его на четыре части.

Старт клиента: что у него уже есть и что пока не получается? В нашем примере — опыт оплачиваемой работы и обращения, но нет устойчивого описания одной услуги.

Действия в продукте: что участник будет делать при поддержке автора? Он выберет одну услугу, опишет её границы и цену, подготовит формулировку и проверит её на подходящих людях.

Наблюдаемый результат: какой прогресс можно увидеть? Участник подготовит описание услуги и запишет реакции людей, которым она может подойти.

Условия и ограничения: что должно быть верно для достижения результата и чего продукт не обещает? Участник выделяет время, выполняет задания, имеет опыт и доступ к подходящим контактам; программа не гарантирует продажи или доход.

Такой разбор помогает заметить слабые места ещё до того, как обещание станет частью предложения. Если точка старта расплывчата, непонятно, кому адресован продукт. Если действия не ведут к результату, обещание повисает в воздухе. Если прогресс нельзя наблюдать, клиенту будет трудно понять, продвинулся ли он. А если условия не названы, автор невольно приписывает себе контроль над тем, что произойдёт после покупки.

Старт клиента

В точке старта важны не самооценки, а признаки. «Я хочу уверенно продавать» — это желание. «Я провёл несколько консультаций, но не могу повторить их в одинаковом объёме и каждый раз долго обсуждаю цену» — описание поведения и затруднения.

Формулируя старт, опирайтесь на разговоры и недавние действия людей. Что они уже пробовали? На что тратили время или деньги? Какую часть задачи решали сами? Какими словами описывали проблему? Если человек недавно ис-

кал шаблон договора, пересматривал цену или отказывался от проекта из-за неопределённого объёма, это конкретнее, чем фраза «мне нужно больше клиентов». Такие действия не доказывают, что он купит именно ваш продукт, но помогают точнее описать ситуацию, в которой люди ищут решение.

Проверьте, узнают ли люди себя в описании. Покажите его нескольким представителям целевой группы и попросите не оценить формулировку, а привести собственный пример. Если они отвечают общим «да, знакомо», уточните, когда это случилось в последний раз. Если говорят о совершенно разных проблемах, стартовая точка слишком широка — или аудитория неоднородна.

Действия в продукте

Действия должны вести к результату по понятной цепочке. В условной программе недостаточно включить лекции о нише, продвижении и цене. Нужно понять, какую работу выполнит участник и зачем она нужна.

Сначала он выбирает повторяющуюся задачу, которую уже умеет решать. Затем определяет, кому подходит его услуга, описывает её объём, формулирует стоимость и условия. После этого собирает короткое предложение и проверяет его на людях, которым знакома решаемая задача. Каждый шаг даёт материал для следующего.

Когда последовательность ясна, содержание программы становится компактнее и полезнее. Можно убрать урок о регулярном ведении канала, если он не нужен для заявленно-

го результата. Зато стоит добавить разбор границ услуги, если именно неясный объём мешает специалисту назвать цену. Обещание помогает отбирать материал: не всякое знание автора должно становиться отдельным модулем.

Наблюдаемый результат

Слово «промежуточный» не означает, что результат незначителен. Оно напоминает: это то, чему продукт может помочь напрямую, даже если конечная цель клиента шире и зависит от многих обстоятельств.

В нашем примере таким результатом будет не «успешная практика», а описание одной услуги, подготовленное для работы и проверенное на подходящих людях. Проверка может показать интерес, непонимание или отсутствие спроса. Все три исхода полезны, если участник заранее знает, что именно он выясняет и как использует наблюдения. Проверка не обязана подтвердить первоначальную гипотезу: её задача — уменьшить неопределённость и подсказать следующий шаг.

Если продукт обещает готовый текст, но на деле учит ещё и делать выводы из реакции аудитории, эти части стоит соединить. Результат здесь — не просто описание услуги, но и понимание того, какие вопросы мешают людям принять решение. Слово «продающий» лучше не использовать как замену этому результату: в нём уже скрыто обещание продаж, которые автор может не контролировать.

Условия и ограничения

Условия отвечают на вопрос, что должен сделать клиент

и какими исходными ресурсами располагать. Ограничения обозначают, чего продукт не обеспечивает. И то и другое относится к конструкции предложения, а не к мелкому шрифту после громкого обещания.

Участнику нашей программы нужно выделить время на задания, принести примеры своей работы, выбрать одну услугу и найти несколько людей, которым может быть актуальна решаемая задача. Если подходящих контактов нет, маршрут проверки придётся изменить: например, начать с анализа имеющихся обращений или отдельно заняться поиском аудитории. Нельзя обещать всем одинаковый способ проверки, если исходные условия у людей разные.

Срок тоже должен соответствовать реальному процессу. «За три недели» имеет смысл, если участник действительно успеет выполнить последовательность заданий при обозначенной нагрузке. Сам по себе срок не делает результат конкретным. «За три недели разберётесь с услугой» звучит расплывчато; «за три недели подготовите описание одной услуги, определите её границы и соберёте реакции на формулировку» уже можно проверить.

Что зависит от автора, а что — от клиента

Автор контролирует не весь результат, а только часть условий. Он может выстроить последовательность действий, привести примеры, объяснить критерии, дать обратную связь в оговорённом объёме, обозначить ограничения и обеспечить доступ к материалам. Он может установить срок

проверки работы и способ задать вопрос. За всё это автор отвечает.

Клиент отвечает за применение: приходит ли он на занятия, приносит ли исходные данные, выполняет ли задания, пробует ли предложенный шаг, сообщает ли о затруднениях. Хороший план не превращается в опыт, пока им не пользуются. Но это не повод снимать с автора ответственность за качество инструкций или объяснять любой неудачный результат недостаточной мотивацией клиента.

Наконец, есть внешние обстоятельства: наличие подходящих контактов, текущий спрос, готовность людей платить предложенную цену, сроки принятия решения и другие варианты на рынке. Автор может учитывать эти факторы и помогать участнику разбирать реакции, но не может ими распоряжаться.

Для своего продукта полезно составить три коротких списка. В первом перечислите то, что обязуетесь обеспечить: материалы, обратную связь, структуру, доступ, срок ответа. Во втором — действия, необходимые от клиента. В третьем — факторы, которые не находятся под полным контролем ни автора, ни участника. Если пункт из третьего списка заявлен как гарантированный результат, замените его на действие или наблюдение, которого действительно можно достичь.

Например, автор вправе сказать: «В программе вы подготовите предложение и проведёте его первичную проверку».

Но без достаточных оснований не стоит обещать: «Вы получите пять клиентов». Даже если такой результат встречался среди выпускников, это не значит, что он повторится у каждого и в любых условиях.

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.