

Екатерина Самаркина

# КРЕАТИВНЫЙ ПРОДЮСЕР

Как создать онлайн-школу?



Руководство для экспертов,  
предпринимателей и блогеров

**38** инсайтов  
в 1 книге

Екатерина Самаркина

**Креативный продюсер. Как  
создать онлайн-школу?**

«Издательские решения»

**Самаркина Е.**

Креативный продюсер. Как создать онлайн-школу? /  
Е. Самаркина — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-596099-3

В книге разобраны 38 инсайтов, которые помогут создать онлайн-школу, электронный курс или программу корпоративного обучения. Материал будет полезен всем, кто видит своё будущее в сфере онлайн-образования: предпринимателям, продюсерам, методологам, маркетологам, специалистам в корпоративном обучении и блогерам.

ISBN 978-5-00-596099-3

© Самаркина Е.  
© Издательские решения

## Содержание

О чем эта книга?	6
Кто такой продюсер онлайн-обучения?	7
Инсайт 1. Четкая цель – ключ к любому достижению	9
Инсайт 2. Заниматься нужно тем, что вас зажигает	10
Инсайт 3. Не рассчитывайте на везение – изучайте рынок	11
Инсайт 4. Заимствуйте лучшее у конкурентов	13
Инсайт 5. «Авторская методика» – это ещё не уникальность	15
Инсайт 6. Клиент сам знает, что ему нужно	17
Инсайт 7. Сообщение для респондента должно быть коротким	19
Инсайт 8. Задавайте правильные вопросы	20
Инсайт 9. Говорите меньше – больше слушайте	22
Инсайт 10. Фиксируйте ключевые фразы клиента	25
Инсайт 11. Учитесь на чужих ошибках	26
Инсайт 12. Опирайтесь на цифры и факты	27
Инсайт 13. Реконструируйте замысел заказчика	29
Инсайт 14. Не думайте КАК, пока не поймете ЗАЧЕМ	31
Конец ознакомительного фрагмента.	32

# **Креативный продюсер Как создать онлайн-школу?**

**Екатерина Самаркина**

© Екатерина Самаркина, 2023

ISBN 978-5-0059-6099-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## О чем эта книга?

*«Инвестиции в знания приносят лучшие дивиденды»  
Бенджамин Франклин (Benjamin Franklin)*

Мне бы хотелось, чтобы образование стало таким же интересным, как просмотр сериалов и таким же эффективным, как подготовка спортсмена к соревнованиям.

Миссия моей книги – предоставить возможности каждому создавать образовательные онлайн-курсы, помогающие людям построить карьеру, повысить уровень дохода и стоимость бизнеса, получить признание и достичь самореализации.

Я хочу приблизить тот день, когда обучение будет проходить на качественно новом уровне, меняя жизнь людей. Новые знания, которые мы получаем с удовольствием и интересом – это то, что может не только подвигнуть на запуск бизнеса, но и трансформировать весь наш образ жизни.

Материал книги сгруппирован в 38 коротких глав, каждая из которых посвящена одной проблеме. Вы можете читать эту книгу последовательно, с начала до конца – а можете искать в ней ответы на конкретные вопросы, которые у вас возникают. Я буду считать свою задачу выполненной, если после прочтения книги вы сможете продюсировать качественные образовательные программы. Возможно, вы спросите: что значит «качественные»? Ведь качество – понятие относительное. На мой взгляд, главное, что отличает качественный курс от информационного шума – это то, что человек, закончивший обучение, достигает той цели, ради которой он пришёл на курс. А цель может быть самой разной – будь то умение программировать, сдача экзамена по математике на отлично или снижение уровня стресса в жизни.

Я считаю, что обещать слушателю нужно то, что действительно он получит в итоге курса. Например, не нужно заявлять о том, что после курса каждый создаст успешный бизнес. Этого у него может и не получиться, зато получится нечто более конкретное: например, участник программы создаст бизнес-модель, просчитает риски проекта, составит план для его реализации и подготовит речь для выступления перед инвесторами.

Как сделать так, чтобы слушатель курса достиг хорошего результата – это ключевой вопрос, ответ на который вы получите в ходе прочтения книги. Поэтому особое место и самые весомые инсайты будут посвящены теме проектирования образовательного продукта и отслеживания показателей его качества.

Сфера онлайн-образования привлекает тех, кому интересно экспериментировать в развивающейся отрасли, искать подходы, форматы, которые помогут людям быстрее осваивать нужные знания и навыки. Спрос на онлайн-образование постоянно растет, а конкуренция пока не так велика. При этом искусству создания обучающих онлайн-курсов, как и любому навыку, можно научиться.

Поэтому самое удачное время для запуска онлайн-обучения – это прямо сейчас!

## Кто такой продюсер онлайн-обучения?

*«Никто не знает, что вам пригодится завтра. Поэтому никогда не упускайте возможность научиться чему-то новому!»*  
(с) Екатерина Самаркина

В этой книге речь будет идти о такой цифровой профессии, как продюсер онлайн-обучения.

Чем он занимается и какими навыками должен обладать? Продюсер (от лат. *producere* производить, создавать) – это человек, который обеспечивает процесс создания и продвижения какого-либо проекта, контролируя все его грани: творческую, финансовую, методологическую, техническую, административную и юридическую. Соответственно, **продюсер онлайн-обучения** – это тот, кто организует процесс создания и продвижения образовательных программ с использованием информационных технологий.

Так кто все-таки может стать продюсером? В первую очередь – тот человек, который сам любит учиться, а также помогает другим делать это эффективнее, тот, кто генерирует новые идеи и не боится взять ответственность за команду и результат. Работа продюсера подойдет тем, кто любит людей и общение и стремится узнавать что-то новое каждый день. Однозначно, это работа для активных и энергичных людей.

### **Ключевые черты, чтобы стать успешным продюсером:**

1. Вы **любите общаться** и можете грамотно излагать свои мысли.
2. Вы **хороший организатор** мероприятий/проектов, умеете планировать бюджет и достигать результата в нужные сроки.
3. Вы сами **любите учиться**. Возможно, у вас не одно высшее образование, в детстве вы посещали множество кружков и секций, вам в целом интересно новое, вы не боитесь выйти из зоны комфорта.
4. Вы **творческий человек**, нестандартно мыслите, любите сочинять стихи или шутки/рисовать/петь/монтировать видео.

Конечно, есть и побочная сторона, о которой важно сообщить заранее – высокая нагрузка и ответственность, невозможность делегировать часть своих управленческих функций, риск сделать продукт, который не выстрелит на рынке. Но если вы хотите помогать людям осваивать новые навыки и готовы сами многому учиться – то у вас наверняка все получится.

**Какие перспективы?** Можно выделить три варианта того, как позиционирует себя продюсер онлайн-обучения. Он может быть предпринимателем и заниматься созданием своего обучающего продукта, работать в компании или, наконец, быть партнером для эксперта, который хочет передавать свои знания.

**Продюсер-предприниматель** – запускает проекты: начиная от идеи, привлечения инвестиций и заканчивая продажами и анализом обратной связи по обучению. Может собрать команду в штате или работать с партнерами в узких отраслях (разработка сайтов, маркетинг, бюджетирование). Продюсер-предприниматель может, например, открыть продюсерский центр, студию видеопродакшна, консалтинговую компанию и делать проекты под ключ.

**Продюсер в найме** – это менеджер проектов, который участвует в развитии, а часто и создании онлайн-курсов, онлайн-школы или цифрового университета. Он изучает рынок и находит востребованные темы для курсов, формирует стратегию развития и продвижения проекта, подбирает преподавателей и руководит командой. Преимущества работы в найме в крупной компании – стабильность, навык решения масштабных и ответственных задач, возможность учиться новому. В перспективе можно стать руководителем отдела/направления/департамента и построить вертикальную карьеру.

**Продюсер-партнер** – в этом случае продюсер приглашает эксперта (или эксперт продюсера) под конкретный проект. В зависимости от зон ответственности, финансовых и временных затрат с каждой стороны прибыль от запусков<sup>1</sup> делится в пропорции 50/50, 30/70, 70/30, либо одной из сторон выплачивается фиксированный гонорар. При таком раскладе продюсер можно спокойно взять 3—4 проекта и работать удаленно, не привязываясь к офису и конкретной организации.

У опытного продюсера в портфолио всегда есть множество проектов, сотни контактов нужных специалистов и большая насмотренность<sup>2</sup>, а значит, к нему могут часто обращаться за консультациями. Эти консультации могут стать ещё одним источником дохода при любом из трёх вариантов.

**С чего начать карьеру в продюсировании?** Самое эффективное – **найти возможность совмещать обучение и практику**. Начать с работы в найме и потом при желании уходить во фриланс, строить экспертную или вертикальную карьеру. Работать можно очно или удалённо. Можно учиться на продюсера на специализированных курсах или самостоятельно, например, с помощью этой книги, и в то же время приобретать знания на практике.

*Например, устроиться в онлайн-школу на должность, которая предполагает общение с продюсерами: куратор, тьютор, методолог, ассистент продюсера, младший продюсер, видео-оператор образовательных курсов и другие.*

**Главное – попасть в профессиональную среду и сообщество.** Это позволит вам изучить сферу изнутри и быстрее вырасти. Если у вас есть опыт работы в журналистике, ведении блога, продажах, кинопроизводстве, HR и обучении персонала, рекламе и PR, менеджменте или педагогике, то можете начать сразу пробоваться на должность продюсера.

Дальше все будет зависеть от вашего трудолюбия.

Желаю вам успехов!

---

<sup>1</sup> Запуск – все мероприятия, связанные с набором клиентов на обучающий курс.

<sup>2</sup> Насмотренность – это опыт, приобретённый в результате реализации большого количества разнообразных проектов.

## Инсайт 1. Четкая цель – ключ к любому достижению

Для того чтобы изучение книги принесло вам максимум пользы, воспользуйтесь эффективным упражнением – уделите несколько минут постановке целей. Когда я решила стать продюсером, то начала именно с этого. Вы удивитесь, когда спустя некоторое время вы обнаружите, что те цели, которые вы обозначили, станут реальностью.

Оказывается, навык гораздо лучше закрепляется в голове, когда есть конечная точка, к которой вы идете. Психолог Андерс Эрикссон называет осознанное развитие навыка ключевым моментом в современном образовании. Он разделяет развитие любых навыков на три вида: наивная подготовка (хочу освоить навык), целенаправленная (разбиваем большой результат на маленькие шаги), продуманная подготовка (выход из зоны комфорта). Таким образом, если перед прочтением книги или просмотром лекции поставить себе цель, то вы будете лучше усваивать информацию.

Задайте себе вопросы, выясните свою мотивацию и поставьте цель, которую хотите достигнуть:

*Хочу прочитать книгу, потому что —*

*После прочтения смогу —*

*Это поможет мне —*

*Я буду доволен результатами, если смогу —*

Уверена, что прочтение книги поможет вам запустить качественный образовательный онлайн-курс. И не только: выполняя упражнения и применяя новые знания на практике, вы сможете прокачать свои навыки в методологии, продюсировании и управлении проектами.

Грызите гранит знаний: приятного аппетита!

## Инсайт 2. Заниматься нужно тем, что вас зажигает

Мы начнем наше обучение с выбора ниши<sup>3</sup> для образовательного продукта. Это самая важная часть. Сначала возникает взрыв энергии, который мотивирует вас к действию, после чего формируются галактики и планеты, на которых вы начинаете создавать увлекательный мир для будущих студентов. И чем сильнее будет изначальный всплеск, тем шире будет передан импульс другим.

**Образование – это не услуга, а процесс воспитания и обучения,** являющийся общественно значимым благом. Образование меняет материю. Только представьте: новые знания могут сподвигнуть на создание нового отдела в компании и даже трансформировать поведение человека.

Прежде чем браться за курс, разберитесь в собственной мотивации и интересах. Когда я впервые решила создать онлайн-курс, то стала расспрашивать экспертов в сфере дистанционного обучения, продюсеров и методологов: с чего все-таки начать?

Один из таких специалистов, К., который разрабатывал курсы с известными блогерами, ответил: «Во-первых, определяешь целевую аудиторию, для кого будешь делать курс; во-вторых, составляешь список тем, которые волнуют этих людей; в-третьих, выбираешь из списка тему, которая тебе ближе всего. И вперед». К сожалению, такой подход не дал дальнейшей мотивации развивать выбранный продукт и обучать все новые и новые потоки студентов. И хотя первый запуск оказался довольно успешным, легендарный продукт с большим спросом и множеством последователей продюсер К. так и не создал. В чем же причина? Все дело в том, что изначальный настрой был неверен. **Тот, кто ставит интересы других людей выше своих, ничего грандиозного не спродюсирует.**

Конечно, игнорировать общественный запрос нельзя. Ведь для вас важно, чтобы курс просмотрело множество людей, чтобы эти люди получили ответы на свои вопросы и достигли целей, ради которых они пришли на курс. Но последовательность действий должна быть противоположной: сначала определите список тем, которые вам интересны и затрагивают вашу душу, то есть список того, чем для вас лично было бы в удовольствие заниматься. Составьте такой список – и только после этого попытайтесь вычислить, какая из этих тем имеет больше шансов зацепить студентов. Даже формат и структура обучения, при всей их важности, не имеют такого значения как этот первый шаг. Важно сделать его, чтобы не потратить время впустую. Ведь едва ли можно достичь успеха, занимаясь делом, которое вам совсем не интересно.

Итак, ваша задача – опираясь на свой опыт или предложенный далее материал определить, какие темы для создания онлайн-курса могут зарядить вас творческой энергией.

---

<sup>3</sup> Ниша (от латинского «nidus» – гнездо) – сфера хозяйственной деятельности или вид бизнес, представляющий часть услуг (продуктов) с определенной характеристикой, направленных на удовлетворение потребностей конкретной аудитории.

## Инсайт 3. Не рассчитывайте на везение – изучайте рынок

Слушателей онлайн-курсов можно разделить на две основные группы. Первые получают дополнительное образование для повышения квалификации, освоения новой профессии/навыка или открытия своего дела. Вторые учатся для удовольствия или чтобы расширить кругозор. Таким образом, рынок онлайн-образования условно мы разделим на две части.

### **Формальное образование:**

– Дошкольное и школьное дополнительное обучение. Например, изучение языков, основ программирования, подготовка к экзаменам.

– Курсы переподготовки и повышения квалификации. Дополнительное образование для получения новой профессии, повышение квалификации в определенном виде навыков. Например, программа повышения квалификации для HR-специалистов «Рекрутмент в IT».

– Корпоративное обучение. Передача максимально практических знаний с ориентацией на быстрый результат для бизнеса. Например, обучение менеджеров по продажам основам переговорного процесса.

### **Неформальное образование:**

– Карьера и деньги. Инвестиции, трудоустройство, запуск бизнеса.

– Здоровье и красота. Похудение, макияж, ЗОЖ, спорт.

– Хобби. Кулинария, творчество, вокал.

– Личностное развитие. Управление эмоциями, целеполагание, тайм-менеджмент.

– Soft skills. Публичные выступления, навык убеждения, продаж.

Важно отметить, что если растет какая-то сфера в целом, то и обучение в ней будет расти. Сегодня со стороны государства активно поддерживается направление IT, одновременно с этим меняется образование. На форуме «Территория смыслов – 2017» на смене для специалистов из сферы IT и смежных отраслей я задала вопрос Борису Глазкову, вице-президенту по стратегическим инициативам ПАО «Ростелеком»: «Изменит ли индустрия 4.0<sup>4</sup> наше школьное, вузовское образование и образовательную среду?». Ответ был следующим: «У нас не будет высокоразвитой индустрии 4.0 и технологий будущего до тех пор, пока не изменится система образования, не появятся соответствующие кадры». Этот ответ сильно повлиял на мое дальнейшее желание связать свою жизнь со сферой обучения, потому что я хочу, чтобы образовательные курсы и программы помогали решать задачи людей и бизнеса.

При выборе ниши вы можете выстроить обучение, которое будет интересно и начинающим специалистам, и профессионалам. Продукт, организованный по принципу лестницы и ведущий слушателей от базы к углубленным знаниям, привлекает больше аудитории, чем продукт, ориентированный лишь на продвинутых специалистов. Например, в курсе могут быть несколько модулей для новичков, основная часть и отдельный продукт для профессионалов.

Будет ошибкой считать, что чем необычнее звучит тема онлайн-курса, тем большую аудиторию он соберет. Как раз наоборот: чем понятнее вы изложите ваше предложение, чем очевиднее для читателей будет выгода от обучения, тем больше заявок вы получите.

*Например, изначально эту книгу я хотела назвать «Архитектор онлайн-обучения», но потом поняла, что это было бы слишком сложное название: возможно, кто-то из потенциальных читателей мог бы подумать, что речь пойдет об архитектуре или строительстве, и это бы его оттолкнуло.*

---

<sup>4</sup> «Индустрия 4.0» (от англ. Industry 4.0) – простыми словами, это новая промышленная революция. Это непрерывная автоматизация традиционных производственных практик с использованием современных интеллектуальных технологий.

Что ещё продается плохо? Слишком обширные не конкретные темы, когда стараются продать «успешный успех»: как стать счастливым, богатым, успешным легко и без усилий. Это обещания, в которые сложно поверить.

**Лучше всего продаются образовательные продукты первой необходимости**, которые влияют на:

- заработок, реализацию навыков для работы, карьеры;
- здоровье, красоту, ресурсное состояние;
- семью, отношения (с людьми и с собой).

**Продукты второй очереди**, для которых должна быть сильная внутренняя мотивация:

- хобби, развлечения, самовыражение;
- признание, статус, влияние.

**Рецепт идеального продукта:**

- Ниша, которая вам близка
- Тема продукта, которая вам интересна
- Продукт, который необходим людям

Для того, чтобы создать жизнеспособный и рентабельный проект, нужно быть уверенным, что рынок, которому вы планируете предложить обучение, будет больше. Чтобы понять динамику в выбранной теме, необходимо исследовать спрос интерес аудитории к определенной теме. Самое простое решение на этом этапе – сделать проверку в сервисе Яндекс. Вордстат (<https://wordstat.yandex.ru/>). Ресурс позволяет понять, какие запросы в поиске пользуются популярностью.

*Для того, чтобы работать в Яндекс. Вордстат правильно, необходимо указать запросы, которые вводят в поисковик люди (ключевые слова). Наличие спроса будут подтверждать запросы с фразой «курсы по...», а интерес «Как сделать...».*

## Инсайт 4. Заимствуйте лучшее у конкурентов

*«Если вы не знаете все про ваших конкурентов, недооцениваете их или не видите в них угрозу, то вы обязательно проиграете».*

*Джек Ма*

Предположим, вы хотите сделать новый онлайн-курс. Вам кажется, что какая-то тема точно пойдет на ура. Вы вкладываете ресурсы в разработку методических материалов, съёмку, рекламу и так далее. Запускаете – и понимаете, что выбранная тема для ваших клиентов не актуальна.

Полученный опыт, безусловно, полезен: даже если тема оказалась невостребованной, вы можете собрать обратную связь, выяснить причины и скорректировать курс. Но лучше, конечно, сократить затраты на получение подобных озарений и ещё до запуска курса понять, какая тема будет интересна людям.

Есть ли способы в этом разобраться? Да, цифровая среда предлагает широкие возможности для сбора необходимых данных и коммуникации с людьми, не упускайте шанс этим своевременно воспользоваться.

Сначала посмотрите вокруг, изучите, какие лучшие структуры образовательных программ есть на рынке. Подумайте, как вы смогли бы адаптировать их под своих клиентов. В ходе обучения обязательно спрашивайте, как чувствует себя клиент. Ваша работа – проектирование комфортного образовательного пути для клиента для достижения им результата.

*Трижды Герой Советского Союза летчик-истребитель Иван Кожедуб говорил: «Чтобы уцелеть в воздушном бою, нужно вращать головой на 360 градусов». Чтобы уцелеть на рынке онлайн-обучения, тоже нужно вращать головой на 360 градусов.*

Проведите сравнительный анализ конкурентов, поищите их сильные и слабые стороны. Подумайте: что такого можете предложить вы, чего ещё нет у них, или есть, но в недостаточной степени? Открытые источники информации (а сейчас их более чем достаточно) помогут узнать об успешных аналогичных проектах.

Прежде чем вы отправитесь изучать продукты и отзывы на проекты конкурентов, давайте поговорим о **типах конкуренции**. Вытеснить бизнес с рынка можно несколькими способами, и дело не всегда в цене и качестве.

### 1. Аналоги

Это обычные прямые конкуренты – продукты, удовлетворяющие те же потребности тем же способом, что и мы, но имеющие какие-то отличия. Если мы приходим в магазин в поисках шуруповерта, чтобы сделать отверстие в стене, то аналоги – это другие модификации того же шуруповерта.

### 2. Заменители

Непрямые (косвенные) конкуренты – продукты, удовлетворяющие ту же потребность, что и мы, но другими способами. Если нам нужно повесить картину на стену, то мы можем вызвать мастера из сервиса бытового обслуживания или самостоятельно просверлить отверстие дрелью. В конце концов, мы можем понять, что для того, чтобы повесить картину, можно купить специальные крючки. Все это – косвенные конкуренты друг друга (заменители) по отношению к задаче: повесить картину.

### 3. Вытеснители

У каждого человека (или компании) есть ограничения в ресурсах: например, в бюджете или во времени. Может быть так, что к тому моменту, когда нам пришла в голову идея нашего замечательного продукта, все потенциальные потребители уже выбрали самые важные для себя

потребности и распределили свой бюджет по статьям расходов, обслуживающих эти потребности.

*Представьте: вы инвестор. К вам приходит стартапер и предлагает сделать уникальную серию подкастов с интересными пересказами предметов школьной программы. Приходит и говорит: «Прямых конкурентов у меня нет! Голубой океан! Дайте денег!».*

Прямых нет, но есть те, кто может другим способом удовлетворить такую потребность. Школа – это раз. Репетиторы по школьным предметам – это два. Развивающие занятия и кружки по программированию, художественная или музыкальная школа, которые родители считают важным занятием для развития детей – это три. Наконец, образовательные ролики в социальных сетях – четыре.

## Инсайт 5. «Авторская методика» – это ещё не уникальность

О том, что «Rexona действует до 48 часов» известно многим и достаточно давно. Однажды заявив об этом, компания прочно закрепила свои позиции на рынке. Давайте на конкретных примерах разберем, как можно составить такое же запоминающееся уникальное торговое предложение для продукта в сфере онлайн-обучения.

**Уникальное торговое предложение (УТП)** – это то, что жизненно необходимо при разработке любой рекламной продукции, например, сайта или лендинга.<sup>5</sup> По сути, УТП – это та изюминка, которая позволяет утереть нос вашим конкурентам и увеличить продажи. После прочтения УТП в голове клиента должна возникнуть мысль: «Вау, вот это предложение!».

Важно не путать УТП с акцией или позиционированием. Нельзя сказать, что ваше уникальное отличие, к примеру, в том, что вы дарите 30% скидку при оплате в день вебинара. Это может сделать любой конкурент за считанные секунды. УТП – это ваше место (позиция) на рынке, которое характеризует вас и вызывает ассоциации с вами.

*Например, одна из главных ассоциаций с брендом Volvo – безопасность.*

Перед проведением консультаций я прошу заказчика заполнить анкету (бриф), один из вопросов звучит так: чем ваш продукт/услуга отличается от продукта конкурентов? Вот наиболее распространённые ответы:

1. Индивидуальный подход
2. Отсутствие времени на поездку до места проведения занятий
3. Доступ к уникальным знаниям и авторской методике
4. Возможность прохождения обучения из любой точки мира

Если вы бы ответили примерно так же, то спешу вас огорчить – у вас отсутствует УТП. Это «вода», которая ничего не говорит вашим клиентам и встречается на 90% безликих сайтов.

### **Как сформировать УТП?**

Изучите потребности целевой аудитории. Кто ваш клиент? Какие у него «боли»? Как ваш товар поможет вылечить эти самые «боли» – то есть дать ответы на те вопросы, на которые он не может ответить сам? Произведите конкурентный анализ. Изучите, что предлагают ваши конкуренты.

**Важно:** УТП базируется именно на критериях выбора вашего потенциального клиента. Поэтому **больше «Вы», меньше «мы»**. Подумайте, какую конечную выгоду получит клиент от использования вашего товара или услуги (а также то, какими средствами и за счет чего это будет реализовано). Отрадите это в вашем уникальном торговом предложении.

Блок с УТП размещается на первом экране лендинга, сайта или коммерческого предложения, то есть его ваш потенциальный клиент увидит в первую очередь.

УТП может складываться из нескольких составляющих: характеристика самого продукта или услуги; преимущество этого продукта перед другими; выгода, которую получит потребитель; дополнительная ценность (то есть дополнительные «плюшки», которые вы предлагаете клиенту), ваша собственная креативность в создании УТП и многое другое.

*Примеры:*

**[Характеристика продукта/услуги] + [преимущество] + [выгода]**

*Избавим вас от лишнего веса с помощью занятий танцами за 6 месяцев по цене на 20% ниже абонемента в тренажерный зал!*

**[Характеристика результата] + [преимущество]**

<sup>5</sup> Лендинг – это сайт-визитка, который рекламирует конкретную услугу или предложение.

*Заговорите уверенным голосом и научитесь импровизировать!*

Предположим, что в данном случае для клиента главными критериями являются скорость освоения навыка и гарантии качества. Тогда воспользуемся конкретикой:

*«Научитесь монтировать рекламные видеоролики за 14 дней и заработаете первые 50 тысяч. Бесплатный доступ к ежеквартальным обновлениям курса»*

**[Креативность]**

*«Шоколад, который тает во рту, а не в руках» (поиграйте с сочетаниями фраз, противопоставлениями, яркими образами)*

**[Дополнительная ценность]**

*Два месяца английского языка в подарок при приобретении курса по основам smm-продвижения*

**[Социальные доказательства]**

*У нас учились представители Yandex, VK, Avito*

*Наши выпускники устроились работать в ....*

*У нас учились...*

**[Узкая целевая аудитория]**

*Обучение английскому для детей 3—5 лет*

**[Стоимость]**

*Получи профессию бренд-менеджера всего за 4000 рублей в месяц*

*Начни платить за обучение только после гарантированного трудоустройства*

*Занятие английским языком по цене чашки кофе*

**При анализе предложений конкурентов обратите внимание на факты и смысл. Постарайтесь избегать оценочных суждений.**

**Оценочное суждение** – это выражение субъективного мнения, которое строится на базе личного опыта и всегда зависит от восприятия человека.

*Пример:*

*Книга «Пиши, сокращай» содержит инструкцию по работе с текстами. Это факт. Он существует. А теперь добавляем немного личного мнения: книга «Пиши, сокращай» – это лучшая инструкция по работе с текстами.*

## Инсайт 6. Клиент сам знает, что ему нужно

Можно быть бесконечно уверенным в своем продукте, спрашивать мнение экспертов и надеяться, что людям нужно именно то, что вы предлагаете.

Сегодня 58% руководителей онлайн-школ<sup>6</sup> сначала создают образовательный продукт, вкладывают силы и ресурсы, и только потом начинают думать, как и кому его продать. Но для того, чтобы создать что-то ценное и продающееся, мы не должны сначала создавать это, а потом искать покупателя. Хотя обе стратегии имеют право на существование, всё же маркетинговый подход еще никому не мешал улучшить продукт. Ваша аудитория сама скажет, что ей нужно, а вы сможете удовлетворить ее запрос.

*Приведу пример. Однажды я искала для себя курсы по видеомонтажу и меня заинтересовал один продукт: «Съемка и монтаж на телефон». Я сразу же оставила заявку и подумала, что было бы здорово пройти такой курс. Но мне позвонила менеджер и сказала, что такой курс у них будет, но только через два месяца, так как он еще снимается, и пообещала связаться, когда курс будет готов. При этом менеджер задала несколько вопросов, которые могли помочь сделать продукт лучше.*

Этот случай навёл меня на мысль, что **можно анонсировать и продавать продукт еще до его старта**. Главное – прямо об этом сказать клиентам и предложить, например, скидку по предпродаже.<sup>7</sup>

**Как создать востребованный проект**, который понравится аудитории? На самом деле главный специалист по запуску образовательного курса – это ваш клиент. Вы решаете его проблему, делаете его жизнь лучше, поэтому он расскажет вам лучше любых экспертов о том, как сформировать уроки, как проводить вебинары и какие темы на них затрагивать. Для этого и существует такой инструмент, как глубинное интервью (CustDev). С его помощью можно понять, нужен ли продукт потребителю и способен ли он решить его проблему, нарисовать портрет клиента, узнать его предпочтения, ожидания и «боли», адаптировать продукт под целевую аудиторию, то есть сделать такой продукт, за который потребитель согласен отдать деньги.

**Глубинное (проблемное) интервью / Customer development / CustDev / кастдев** – это неформальная беседа о жизни и проблемах людей, для которых вы создаете продукт по намеченному вами плану. Этот инструмент даст вам понимание, стоит ли вкладывать свои ресурсы в определенный продукт, будет ли на него спрос. Поняв истинные потребности людей, вы сможете создать востребованный продукт, а значит успешно запустить его на рынок.

Многим известно: **20% ваших действий дают 80% результата**, и наоборот (мы ещё вернёмся к этому правилу). Сооснователь одного из самых крупных онлайн-университетов цифровых профессий поделился, что сам проводит проблемные интервью минимум раз в неделю. Так, например в ходе беседы с потенциальными клиентами предприниматель понял, что для будущих айтишников не имеет большого значения техническое и дизайнерское оформление самой платформы для обучения. Ключевым стало вхождение в новую среду, причастность к сообществу и возможность дотянуться до профильного эксперта. При этом изначально силы разработчиков курса были сконцентрированы на том, как создать красивую цифровую платформу – те самые 80% усилий, которые дали бы 20% результата.

Благодаря проведению проблемного интервью в другом онлайн-университете, стало понятно, что студентам тяжело сразу оплачивать обучение по новой цифровой профессии. После этого было принято решение внедрить модель долевого разделения доходов, распростра-

---

<sup>6</sup> Результаты независимого исследования «Барометр онлайн-образования»

<sup>7</sup> Предпродажа – продажа чего-либо по предварительному заказу.

нённую в США, когда студент обучается бесплатно, а оплачивает только после трудоустройства 15% от заработной платы. Это повысило спрос на курсы в три раза.

*«Можно ли в ходе интервью спросить, нравится ли аудитории идея моего продукта?»*

Точно нет! Проблемное интервью – это не сбор обратной связи по продукту, а инструмент для исследования потребностей клиентов, тех проблем, с которыми они сталкиваются и способами их решения.

*«О чем тогда рассказывать?»*

Цель интервью – узнать мнение другого человека. Здесь вы не проводите презентацию проекта, а выясняете потребности другого человека. Проявляйте внимание и слушайте человека, для которого вы создаете проект, задавайте вопросы и пытайтесь его понять. **Спрашивать нужно о прошлом, а не о будущем.** Какие именно вопросы задавать, мы разберём в следующих темах.

### **Какое количество интервью нужно провести?**

В некоторых случаях вам может хватить и пяти интервью. Но когда проводишь от десяти и больше проблемных интервью, начинаешь очень глубоко понимать, что действительно нужно аудитории, а что является выдуманной потребностью. В моей практике был случай, когда заказчику была предложена комплексная образовательная программа на 252 академических часа, но после общения с целевой аудиторией удалось выяснить конкретные запросы людей, и объем программы уменьшился в пять раз. Люди смогли закрыть свои потребности быстрее, а заказчик потратил меньше ресурсов на производство.

#### **Где искать респондентов:**

1. Отзовик. Сайт сбора отзывов [otzovik.com](http://otzovik.com)
2. Askusers. Сайт, который помогает провести комплексное исследование аудитории [askusers.ru](http://askusers.ru)
3. Яндекс-взгляд. Сайт, который помогает оценить ценность продукта с помощью опросов [surveys.yandex.ru](http://surveys.yandex.ru)
4. Друзья и друзья друзей в жизни и онлайн
5. Курсы ваших конкурентов
6. Через посты в соцсетях и мессенджерах
7. Таргетированная<sup>8</sup> реклама
8. Тематические ивенты (митапы<sup>9</sup>, фестивали, выставки, конференции, бизнес-завтраки, выставки)
9. В местах скопления людей – бизнес-центрах, торговых центрах и даже на улице
10. Сайты вакансий ([hh.ru](http://hh.ru), [superjob.ru](http://superjob.ru) и др.). На них можно найти респондентов с определенным опытом, например, начинающих продактов<sup>10</sup> с бэкграундом<sup>11</sup> из маркетинга, или учителей русского языка со стажем более 10 лет)
11. Сайты поиска и предложения услуг типа [profi.ru](http://profi.ru), [avito.ru](http://avito.ru), [fl.ru](http://fl.ru), [youdo.com](http://youdo.com)

---

<sup>8</sup> Таргетированная реклама в социальных сетях – рекламное объявление, которое показывается пользователям социальных сетей по определенным критериям (возраст, пол, интересы и др.)

<sup>9</sup> Митап (англ. meet up – встретиться). Встреча специалистов в неформальной обстановке для обмена опытом.

<sup>10</sup> Продакт-менеджер (или, коротко, продакт) – это специалист, который отвечает за продукт или его часть. Продуктом может быть как видеоигра или сайт газеты, так и приложение для доставки еды.

<sup>11</sup> Бэкграунд – всё, относящееся к жизни, образованию, связям, опыту человека.

## Инсайт 7. Сообщение для респондента должно быть коротким

Как-то Антон Чехов признавался в письме к брату: «Извини, что я написал так много. Но у меня не было времени написать коротко».

Поставьте себя на место человека, с которым вы хотите поговорить: зачем ему это? Что он получит от общения с вами? Напишите короткий текст приглашения на интервью и покажите его нескольким людям. Попросите их дать ему оценку со стороны: ответили бы они на ваше сообщение или посчитали бы за спам?

### **Пример для личного сообщения:**

*Дарья, добрый день!*

*Меня зовут Екатерина, я занимаюсь исследованиями в компании X. Мы хотим сделать по-настоящему сильный образовательный продукт на рынке дополнительного образования, поэтому ищем людей, которые уже обучались по направлению «Интернет-маркетинг» для интервью. Я хотела бы задать вам несколько вопросов, можем ли мы с вами созвониться?*

### **Пример для тематических сообществ:**

*Привет! Ищу для интервью менеджеров, которые сталкивались с проблемой проведения глубинных интервью. Буду рад обсудить проблемы, которые возникают в работе. Если интересно поговорить на эту тему, поставьте, пожалуйста, реакцию.*

### **Тестируйте разные варианты приглашений на интервью.**

В текст сообщения вы можете вставить информацию о том, кто порекомендовал обратиться к нему, или почему вы решили написать этому человеку, сделать комплимент.

Добавьте больше конкретики в описание человека, которого хотите видеть на интервью.

Продумайте бонус, который сможете предложить за потраченное время. Это может быть презент от партнёров или бонус от вашего продукта.

## Инсайт 8. Задавайте правильные вопросы

В условиях, когда мы потенциально обладаем возможностью найти ответ на любой вопрос в Интернете, именно **умение задавать правильные вопросы определяет качество не только наших проектов, но и нашей жизни**. Поэтому знания и навыки, полученные в книге, вы сможете применять не только в запуске онлайн-курсов, но и в других областях жизни.

Любое **исследование**, в том числе исследование потребителей с помощью интервью – это **управляемый процесс получения новых знаний**. Управляемый – потому что есть определенная технология, последовательность действий, выполнив которую, вы получите результат. Сейчас мы ее разберем.

### Шаг 1. Определите, какое новое знание вы хотите получить?

«Зачем я провожу это интервью? Что я хочу узнать?» В первую очередь вам нужно дать самому себе ответ на эти вопросы. При этом сам ответ тоже будет содержать в себе вопрос, например:

1. *Кто моя целевая аудитория?*<sup>12</sup>
2. *Какова текущая ситуация клиента, его проблемы и боли? (точка А)*
3. *Как аудитория пыталась решить проблемы?*
4. *К какой ситуации стремится клиент, что он хочет получить в результате?*
5. *Каким должен быть идеальный продукт для целевой аудитории?*

Такой вид нового знания называется **исследовательскими вопросами**. Их может быть несколько. По сути, это будущие микротемы, которые вы будете обсуждать в ходе диалога с клиентом. Исходя из ответов, вы сможете понять, кто ваша целевая аудитория, для кого вы должны разрабатывать продукт и какой именно.

### Шаг 2. Сформулируйте гипотезы, которые хотите проверить

**Гипотеза** – это ваше предположение или догадка о вашей целевой аудитории, которую вы в дальнейшем проверяете. Какой бы вами сами дали ответ на свои исследовательские вопросы?

Основная гипотеза может быть сформулирована достаточно масштабно – например, что ваш продукт нужен той или иной аудитории, что именно для неё он будет приоритетнее всего.

*Пример*

*Ниша: психология*

*Гипотеза: девушки-домохозяйки в возрасте 25—30 лет покупают онлайн-курсы по психологии, потому что не знают, как самореализоваться.*

Или возьмем одну из самых распространенных ниш в онлайн-обучении – английский язык.

Какая мотивация может быть у человека, чтобы учить язык:

- *желание получить повышение на работе*
- *сдать важный экзамен*
- *выйти замуж за иностранца*
- *смотреть фильмы в оригинале и так далее.*

Каждый из предполагаемых мотивов может породить отдельную гипотезу. Однажды мне нужно было учить английский язык для поступления в магистратуру Высшей школы экономики и сдачи международного экзамена IELTS. Одна из онлайн-школ предложила мне приобрести курс «английский для путешествий». Понятно, что такой вариант хоть и дал бы

---

<sup>12</sup> Целевая аудитория (ЦА) – это группа людей, которые вероятнее всего заинтересуются предложением и закажут конкретный товар или услугу.

возможность улучшить навыки английского языка, но не позволил бы системно и структурированно подготовиться к экзамену. Такая образовательная технология была заточена на другой результат – легкость в коммуникации с иностранцами, а это не то же самое, что навык описывать схемы, диаграммы на английском и делать выводы для проведения научных исследований.

### **Шаг 3. Составьте вопросы для аудитории**

Здесь мы составим **вопросы для аудитории**, то есть реальные вопросы, которые вы будете задавать во время интервью.

Почему мы не можем задать нашей аудитории исследовательские вопросы, а формулируем другие? Если мы напрямую спросим у клиента «Какие у вас проблемы и боли?», то мы вряд ли получим достоверный и развернутый ответ. А вам важно получить максимально честную и точную информацию. Необходимо четко понимать цель проведения глубинного интервью – то есть понять, какую информацию о вашей ЦА вы хотите получить, задавая тот или иной вопрос.

*Разберем на примере ниши английского языка.*

**Исследовательский вопрос:** кто моя целевая аудитория?

**Гипотезы:**

1. Люди, которые много путешествуют
2. Домохозяйки
3. Люди в возрасте от 25 до 40 лет
3. Специалисты в найме, которые хотят повышения
4. В основном моя целевая аудитория совсем не знает английский

**Реальные вопросы:**

*Как часто вы путешествуете?*

*Чем вы занимаетесь на данный момент? Есть ли у вас работа?*

*Сколько вам лет?*

*Насколько важно в вашей работе знание английского языка?*

*Знаете ли вы английский? Если да, то, как вы считаете, на каком уровне вы знаете язык?*

Постарайтесь разговорить клиента, услышать развернутые ответы на вопросы. Для этого **задавайте уточняющие вопросы:** «Расскажите подробнее, как это начиналось? Могли бы вы привести пример, как это было?»

Используйте метод «Зачем и почему». Суть метода проста, в ходе общения нужно 5 раз задать вопросы «Почему» или «Зачем», чтобы выявить причинно-следственные связи и глубинные потребности человека.

Помните, что **проблемное интервью – это не шаблонные вопросы по скриптам**, это глубинное изучение проблем клиента, его ситуаций. Это диалог между людьми.

## Инсайт 9. Говорите меньше – больше слушайте

В предыдущей теме мы готовились к тому, чтобы провести глубинное интервью. Сейчас время действовать! Но сначала вам нужно составить небольшое вступление – программирование на беседу.

1. Представьте, расскажите, зачем и почему вы звоните, какие у вас мотивы, чего вы ожидаете от собеседника и сколько времени должна занять беседа.

2. Обращайтесь к человеку по имени.

3. Звоните сами лично и подключайте к интервьюированию преподавателя курса/заказчика/ассистента. Важно, чтобы рядом с вами был человек, который вас поддержит и с которым вы сможете обсудить итоги. Это может быть просто ассистент, который вначале будет вести конспект по ходу интервью, а потом, когда вы его обучите, сможет сам проводить интервью.

4. Не бойтесь звонить или писать. Это не продажа. Проявите внимание к человеку, будьте доброжелательны. Уверена, что даже с учетом того, что не у всех будет возможность с вами пообщаться, вы найдете заинтересованную аудиторию.

5. Обязательно предупредите собеседника, что вы сейчас не собираетесь ему ничего продавать. Сообщите, что работаете над продуктом, и ответы клиента помогут сделать его полезным и нужным.

6. Подчеркните социальную миссию: что ответы собеседника помогут сделать продукт (например, онлайн-курс), которая решает какую-то важную острую проблему, а это интервью всего лишь один из шагов большого пути.

7. Сориентируйте собеседника по времени. Лучше назвать меньшую цифру (5—10 минут), чтобы собеседник не испугался, что общение затянется, и не отказался. Часто во время интервью человеку становится интересно, и он может согласиться продолжить общение.

8. В конце интервью поблагодарите собеседника и скажите, что его ответы вам очень помогли. Пожелайте хорошего дня.

Вопросы из вашего сценария – скелет диалога. **НО!** Глубинное интервью – это беседа. Разговор может повернуться в другую сторону или затянуться. **Вам нужно возвращать респондента к вашей теме, если он начинает от нее отходить.** Да, вы уточняете и проявляете любопытство, но уточняющие вопросы должны иметь отношение к цели вашего исследования.

### Как можно фиксировать ответы?

Перед интервью создайте таблицу, чтобы фиксировать основные моменты из ответов респондентов.

Необязательно писать подробный ответ, можно записать ту часть, которая несет для вас ценность и в которой есть ответ на ваш вопрос. Люди любят, когда за их внимательно слушают и записывают мысли.

Если, задав вопрос, вы не услышали ответ, то попробуйте перефразировать вопрос, задайте его по-другому. Помните, что есть «широкие» вопросы (о месте «боли» в общей карте задач человека), и «узкие», связанные с конкретными деталями.

### Важно:

Задавайте открытые вопросы (что? как? когда? зачем? откуда? почему? как часто?) и избегайте закрытых – тех, на которые можно ответить «да» или «нет».

Не задавайте вопросы-фреймы: «Как мама / погода / астрологический прогноз влияют на ваш выбор школы и курса?»

Спрашивайте про прошлое и настоящее и не спрашивайте, что люди будут делать в будущем (они и сами могут этого не знать)

Можно добавить цифр, например, «оцените по шкале от 1 до 10»

**Пример**

**Вступительное слово интервьюера:** *Дарья, добрый день! Благодарю, что нашли время для интервью. Меня зовут Екатерина Самаркина, я продюсер образовательных проектов и хотела бы с вами поговорить о том, насколько нужен вам в жизни английский язык и есть ли потребность в его знании у вас в принципе. Мы разрабатываем курс и хотим понять, что в него включить, чтобы сделать его более полезным. Но речь сейчас не о курсе, а о вас. Мне хотелось бы с вами поближе познакомиться и задать несколько вопросов. Это займет примерно 10 минут.*

**Исследовательский вопрос:** кто моя целевая аудитория?

Здесь мы хотим услышать подробную информацию о своем клиенте. Кто он такой? Как он связан с нашей сферой? Чем занимается? Нам важно понимать его портрет.

- Чем вы занимаетесь на данный момент? (род деятельности)
- Сколько вам лет?
- Знаете ли вы английский? Если да, то на каком уровне?
- Часто ли в своей повседневной/профессиональной жизни вы используете английский?
- Расскажите, когда в последний раз вам пригодился английский?
- Подписаны ли вы в соцсетях на людей или школы, которые обучают английскому языку?

**Исследовательский вопрос:** какая точка А у аудитории: текущая ситуация клиента, его проблемы и «боли»?

- Для каких целей вы изучаете/изучали английский язык?
- Расскажите какую-нибудь ситуацию из жизни, когда вы почувствовали острую необходимость в знании английского языка? Что вы чувствовали при этом, когда не могли решить его?
- Как долго вы изучали английский язык, если изучали?
- Если вы забросили его изучение, то почему?
- Что для вас сложнее всего в изучении языка?

**Исследовательский вопрос:** как наша ЦА пыталась решить свои проблемы?

- Пробовали ли вы искать какие-либо языковые курсы?
- Как вы их искали?
- Начинали ли вы изучение языка? Как именно?
- Что в них нравилось? Чего не хватило?
- Рассматривали ли вы возможность возобновления изучения языка?
- Если нет, то почему?
- Если да, то в каком формате вам было бы это удобнее всего?

**Исследовательский вопрос:** какая у аудитории точка Б: ситуация, к которой стремится клиент, что он хочет получить в результате

- Как вы думаете, что бы изменилось в вашей жизни, если бы вы знали английский язык в совершенстве?
- Были ли у вас когда-нибудь мысли переехать в другой страну? Выйти замуж за носителя английского языка?

**Исследовательский вопрос:** каков идеальный продукт для целевой аудитории?

- Сколько минут в день вы готовы тратить на изучение языка?
- На что вы обращаете больше всего внимания при изучении языка?
- Вам было бы комфортно заниматься в группе или индивидуально?
- Опишите, как, по-вашему, должен выглядеть идеальный курс по английскому языку?

**Заключительное слово интервьюера:** *Благодарю вас за подробные ответы, особенно... (отметить интересные моменты). Это очень поможет нам в разработке программы*

*курса. Если вы что-то еще захотите добавить в своих ответах, напишите мне в телеграм @ekaterina\_samarkina*

*Хорошего дня!*

**Как понять, что вы хорошо справились с проведением глубинных интервью?**

Вы проверили все свои гипотезы и точно знаете, какие подтвердились и оказались рабочими, а какие нет.

Вы получили портрет вашей ЦА.

Вы точно знаете, кто является вашей ЦА.

Вы имеете полное представление о проблемах и болях вашей ЦА.

Вы знаете потребности своей ЦА.

Вы четко представляете точку Б вашего потенциального клиента.

Вы сформировали представление о том, какой продукт можно предложить своей ЦА, и какую проблему он для них решает.

## Инсайт 10. Фиксируйте ключевые фразы клиента

Во время интервью фиксируйте ключевые фразы, которые повторяются у разных респондентов. Это поведенческие паттерны.<sup>13</sup> Они нужны для дальнейшего составления портрета вашего клиента. Также вы сможете использовать их в продающих вебинарах, офферах<sup>14</sup>, скриптах, анкетах.

Целевая аудитория – это группа людей, портрет – это образ отдельного человека из этой группы. Сначала вы определяете ЦА в целом, а затем прописываете более точечный портрет ее представителя – вашего типичного покупателя.

Портреты целевой аудитории можно группировать в клиентские сегменты<sup>15</sup>, – клиенты внутри сегмента будут иметь общую потребность. Представьте, что ваш клиентский сегмент – это клуб, сообщество по интересам. Подставьте к формулировке клиентского сегмента слово «клуб», и послушайте, как это звучит.

*Например, «клуб мужчин 20—45 лет со средним достатком» – согласитесь, звучит странно. Зато вполне можно представить быть клуб стоматологов, клуб маркетологов торговых центров, клуб бегунов.*

**Для чего используется сегментация клиентов?** В первую очередь для того, чтобы сделать общение с потенциальными клиентами более персонализированным. Аудитория бизнеса редко бывает однородной. Клиенты отличаются по возрасту, покупательским привычкам и интересам, поэтому **делать всем одинаковое предложение – неэффективно**. Сегментация целевой аудитории, разделение на группы – шаг к персонализации, который может подарить вам новые идеи для разработки продуктов и услуг, усилит рекламные кампании, сделает их более прицельными. **При правильной сегментации бизнес получает 77% ROI<sup>16</sup> и рост клиентской лояльности.**<sup>17</sup>

Портрет клиента нужен для понимания, как правильно позиционировать себя на рынке, как продвигать и продавать свои продукты. Понимая, как именно клиент принимает решение о покупке, вы аккуратно подтолкнете его к этому решению.

*Примеры паттернов: «День сурка», «сотрудники, как дети», «я уперся в стеклянный потолок», «я чувствую себя закованным в кандалы».*

Если во время проведения десятка интервью вы не выявили ключевые фразы, попробуйте провести еще несколько бесед, чтобы понять, какие проблемы существуют у ваших клиентов, что они хотят получить и каков, в конечном счете, портрет вашего клиента.

Вам нужно составить несколько портретов для каждой аудитории. В каждом портрете будет свой набор ключевых фраз. Портретов может быть несколько. Чем они детальнее прописаны, тем больше будет идей для улучшения продукта, сервиса и маркетинга.

---

<sup>13</sup> Паттерн поведения – это привычка действовать определенным образом в определенной ситуации.

<sup>14</sup> Оффер – это то, что вы сказали бы клиенту, если бы у вас было всего 20 секунд.

<sup>15</sup> Клиентский сегмент – это множество потенциальных клиентов, схожих по нескольким параметрам: отрасль, оборот и другое.

<sup>16</sup> Return on Investment – возврат инвестиций. ROI отображает прибыльность вложений в виде: сколько прибыли мы получаем с каждого вложенного рубля.

<sup>17</sup> Подробнее: [www.notifyvisitors.com/blog/segmentation-statistics/](http://www.notifyvisitors.com/blog/segmentation-statistics/)

## Инсайт 11. Учитесь на чужих ошибках

Ниже представлен небольшой список вещей, которые **не** нужно делать в ходе интервью.

**1. Не задавайте бесполезные вопросы.** Ответом на любой вопрос, который начинается с «вы хотите...» будет «да» в 90% случаев. Это искренний, но бесполезный ответ. Старайтесь вместо этого уточнять сказанное клиентом («В чем причина?», «Что вы под этим подразумеваете?») и задавать открытые вопросы, которые начинаются со слов «почему», «когда», «где», «что», «кто» и «как».

**2. Не продавайте готовое решение.** Главная задача продюсера на проблемном интервью – ни в коем случае не продавать продукт, а только внимательно слушать своего респондента. Нельзя задавать вопросы в стиле «если бы был такой курс, вы бы его купили?» Ни слова о продукте и решениях – пока ещё рано!

**3. Не пренебрегайте заметками.** Возможно, вы удивитесь, но далеко не все делают заметки во время интервью и лишь единицы пересматривают свои записи. Постарайтесь уже во время беседы фиксировать ключевые мысли респондента. Вначале скажите человеку, что если он не против, то для внутренних целей вы будете записывать ключевые для себя мысли, чтобы не забыть. Это можно сделать в заметках на телефоне, на ноутбуке или в ежедневнике.

**4. Не отдаляйтесь от респондента.** Чтобы получить максимально честные ответы, будьте ближе к аудитории, вы можете даже стараться выглядеть как респондент. Если вы общаетесь с сантехниками – наденьте джинсы и свитер. Если с представителями банка – пусть будет что-то строгое, но достаточно скромное.

Вы можете получить весьма ценные инсайты<sup>18</sup>, если будете проводить интервью неформально. Интервью можно проводить как по телефону, так и лично. Лучше всего – лично, например, на мероприятиях, встречах. Так выше вероятность получить более искренние ответы, к тому же на тематических мероприятиях люди в большей степени готовы идти на контакт, чем в случайно выбранное время. Подумайте, на каких конференциях, форумах, лекциях может быть ваша аудитория. Поставьте цель уже ближайший месяц посетить минимум одно такое мероприятие и провести ряд неформальных интервью.

---

<sup>18</sup> Инсайт (англ. insight – понимание) – это внезапное озарение, которое помогает человеку найти решение какой-либо задачи.

## Инсайт 12. Опирайтесь на цифры и факты

Интервью является качественным методом исследования, который позволяет узнать больше о вашей аудитории. Но чтобы эту информацию подтвердить, нужен количественный метод – в нашем случае это опрос.

Опрос может помочь более точно определить вашу целевую аудиторию, понять, кто в итоге станет вашим клиентом и какие продукты будут пользоваться наибольшим спросом.

*Приведу пример. Перед запуском онлайн-проекта в сфере питания, проводился опрос, в ходе которого удалось выяснить, насколько критично, чтобы нутрициолог подсчитывал КБЖУ (калории, белки, жиры, углеводы). Как оказалось, людям было важнее получать поддержку и контроль над выполнением рекомендаций, чем глубокие знания по потребляемым продуктам. Поэтому в рекламных офферах был изменен фокус с подсчета калорий на контроль и мотивацию клиентов.*

### Как сделать так, чтобы люди проходили опросы?

1. Предложите за прохождение опроса полезный подарок (лид-магнит), который клиенты получают в конце. Это могут быть книги, чек-листы,<sup>19</sup> скидки, подарочные карты и лотереи.

2. Выразите искреннюю признательность за участие в опросе. Придайте особое значение тому факту, что вы цените мнение респондентов, объясните, как важен их отзыв и как он повлияет на развитие продукта в целом, на его контент и многое другое.

3. Не располагайте очевидные ответы на вопрос на первых позициях. Люди могут просто на автомате выбрать везде первые варианты ответа.

4. Делайте ваши опросы максимально короткими, большинство участников не готовы тратить на них больше 10 минут. Постарайтесь сделать опрос минут на 5.

5. Пусть на экране за один раз будет видно не больше двух вопросов. Длинный список из вопросов и ответов может отпугнуть пользователя.

6. Используя вопросы с несколькими ответами, тщательно продумайте варианты ответов. Ваши пользователи должны найти действительно подходящие для себя, иначе они не станут проходить тест. Можно добавить варианты «Другой ответ», «Не знаю».

7. Делайте опросы релевантными<sup>20</sup>. Вы бы хотели тратить время на опрос, который для вас совсем неуместен? К примеру, если вы не пьете кофе, то вряд ли будете отвечать на вопросы о привычках, связанных с кофе. Итак, составьте отсеивающие вопросы, которые будут влиять на следующие и создавать своего рода развилки. К примеру, если ваши респонденты выберут «Я почти никогда не пью кофе», то можно сразу же направить их в конец опроса и поблагодарить за потраченное время. В этом случае вы не получите кучу мнений о кофе от людей, которые его не пьют.

8. Внешний вид. Очевидно, что ключевой элемент любого опроса – текст. Но правильный дизайн может добавить ценности. Добавьте один основной и – если нужно – один дополнительный цвет. Выделяя отдельные элементы, вы помогаете респонденту ориентироваться. К примеру, кнопку «Отправить» в конце опроса можно сделать более яркой, чтобы люди точно увидели ее. Убедитесь, что опрос хорошо выглядит на мобильных устройствах.

9. Избегайте открытых вопросов. Они были уместны в глубинных интервью, когда нам нужно было узнать потребности аудитории и услышать мнения людей. Это дало нам фундамент для составления закрытых вопросов с вариантами ответов, которые легче анализировать

---

<sup>19</sup> Чек-лист – это список действий, проверок, мероприятий, который помогает проконтролировать практически любой процесс.

<sup>20</sup> Релевантный – соответствующий ситуации, уместный. Информация релевантная запросу – это информация, которая соответствует запросу и не содержит лишнего.

в большом количестве. Иными словами, ответы респондентов в глубинных интервью в тезисной форме послужат вам вариантами ответов в количественном опросе.

При разработке нового продукта крупные корпорации уделяют анализу от 60 до 80% времени от всего проекта. **Каждый час работы над анализом на первом этапе экономит вам до 50 (!) часов работы** в будущем. Поэтому обязательно проводите исследования рынка, конкурентов, и самое главное – вашей аудитории. Общайтесь с потенциальными клиентами, опирайтесь на данные интервью и опросов – все это поможет разработать продукт, который будет улучшать жизнь людей.

## Инсайт 13. Реконструируйте замысел заказчика

*«Если вы считаете, что обучение стоит дорого, то это потому, что вы не знаете, во что обходится невежество. Когда компания вкладывает деньги в обучение сотрудников, это повышает их лояльность и приверженность»*

*Роберт Кийосаки, предприниматель, писатель*

Эта тема будет вам особенно интересна, если вы создаете курс на заказ для корпоративного обучения конкретной компании, то есть у вас уже есть техническое задание (ТЗ) и указание того, что именно нужно сделать.

**Корпоративное обучение** – это повышение профессиональной компетентности сотрудников внутри одной компании. Подобное обучение имеет стратегические цели повышения уровня квалификации и рабочего потенциала кадров, а также представляет собой серьезную инвестицию в развитие бизнеса. Корпоративное обучение может проводиться как внутренними силами компании, так и внешними подрядчиками.

Стратегический предприниматель понимает, что самые дорогие сервисы, оборудование, инструменты в руках необученных сотрудников бесполезны. По исследованиям Копенгагенской школы бизнеса **инвестиции в обучение людей в три раза эффективнее, чем покупка оборудования.**

В среднем, крупные корпорации тратят от 2 до 5% своего годового бюджета на обучение и развитие работников. Данный тренд наблюдается и в сегменте малого бизнеса. Активно появляются и развиваются корпоративные университеты.

**Если вы решили выступить в качестве подрядчика в сегменте корпоративного обучения,** то вы будете беседовать не только с клиентами, но и с заказчиками. Не пропускайте первый этап переговоров, выясните истинный запрос лица, принимающего решение.

*Приведу пример.*

В моей практике был кейс разработки курса для крупной международной промышленной компании.

Заказчик сформулировал задачу:

*«Разработайте дизайн (концепцию) образовательного курса с применением инновационных технологий обучения.*

*Решаемая проблема: повысить уровень проектного управления.*

*Целевая аудитория: руководители»*

Здесь важно было понять истинную цель и задать уточняющие вопросы:

С одной стороны, можно создать архитектуру обучения исходя из потребностей рынка, но все-таки если проектировать программу для конкретной аудитории в сегменте корпоративного обучения, необходимо понять и реконструировать замысел заказчика.

*«Решаемая проблема: повысить уровень проектного управления»; «Целевая аудитория: руководители»*

1. В этом кейсе на первом этапе самое важное – это договориться с заказчиком и провести с ним интервью. Можно уточнить у заказчика, в чем заключается низкий уровень проектного управления. С какими трудностями сталкиваются руководители при управлении проектами?

2. Какими типовыми проектами занимаются руководители из целевой аудитории курса? Попросите привести несколько примеров.

3. Есть ли информация или пожелания по поводу того, на какие этапы/направления проектного менеджмента нужно обратить особое внимание?

4. На руководителей какого уровня рассчитана программа? Например, это базовые навыки по управлению проектами для начинающих или продвинутый уровень? Есть ли вход-

ной отбор для участия в данном курсе? Какие программы слушатели освоят/осваивали до прохождения данного курса?

Вы можете попросить у заказчика пообщаться с несколькими представителями целевой аудитории, чтобы глубже изучить вопрос. Поймите для себя, в чем именно заключается проблема, которую вы решаете и какие цели вы хотите достичь.

Получив ответы, зафиксируйте договоренности письменно и согласуйте все это с заказчиком, и только после этого приступайте к разработке. Не бойтесь высказывать свою точку зрения и опасения по программе, возможно, в ходе таких бесед вы выясните истинную проблему и предложите альтернативное решение.

## Инсайт 14. Не думайте КАК, пока не поймете ЗАЧЕМ

Для того, чтобы провести структурированные и продуктивные переговоры с заказчиком и быстрее погрузиться в контекст, воспользуйтесь инструментом, который на английском языке называется «**The Nine P's of Preparing**» (подготовка по методу «Девять Пи»).

Важно опросить самих участников обучения о цели, сложностях, результате, так как люди могут иметь разное представление о значении того или иного проекта. Ещё один момент, который нельзя упускать из вида – мнение других заинтересованных сторон. Это может быть второй заказчик – руководитель отдела, HR менеджер или какое-либо другое лицо, заинтересованное в проведении обучения.

Один из ключей успешного проекта – это тщательная подготовка. Надеюсь, что методика 9P поможет вам получить все необходимые ответы от заказчика.

**1. ЦЕЛЬ (purpose). Объясняет, зачем/для чего проводится обучение, его главная цель.**

*Социальные, организационные или персональные причины, создавшие потребность в обучении.*

*Для чего нужно обучение? Почему принято решение проводить обучение именно сейчас? С какими трудностями сталкиваются сотрудники, вследствие чего?*

**2. СЛОЖНОСТИ (problems). Потенциальные препятствия, с которыми можно столкнуться.**

*История, связанная с данным проектом – соглашения, принятые решения, предыдущие обучения и т. д.*

*Какие темы и вопросы необходимо раскрыть в рамках обучения?*

*Есть ли темы/вопросы, которых нужно избегать? Почему?*

**3. ЛЮДИ (people). Все те, кто будет проходить обучение – имена, должности, взаимоотношения**

*Предыдущий опыт организации обучения, уровень подготовки целевой аудитории, какие еще есть заинтересованные стороны.*

## **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.