

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

сентябрь

2018

Подписаться

Facebook: <https://www.facebook.com/amoreynis>

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://telegram.me/temno>

Учиться

#бизнесдляшкольников: <https://teenstarter.com>

#антистартап: <https://antistartup.darkside.vc>

Инвестиции

<https://moreynis.ru/>

Говорят, что «время – деньги»

1. Многие понимают это так: "мое время – это мои деньги". С таким подходом прямая дорога в найм или самозанятость.
2. Предприниматель думает о чужом времени. Насколько выгодно я могу продать время своего сотрудника? Сможет ли сотрудник при этом зарабатывать больше, чем если бы он продавал свое время сам?
3. Наемник продает свое время. Предприниматель – чужое.
4. Наемник зарабатывает больше, если продает свое время дороже. Предприниматель будет зарабатывать больше, если он сможет понять, как он сумеет продавать побольше чужого времени.



Shiru Cafe, сеть университетских кофеен

#интересныемоделистартапов

В чем цимес?

Модная японская сеть кофеен Shiru Cafe открыла первые кофейни в США на территории университетов. Но! В этих кафе нельзя купить кофе за деньги. Студенты получают кофе бесплатно в обмен на сообщение данных о себе. Сеть планирует открыть новые кофейни в Гарварде, Йеле и Принстоне до конца этого года.

Чтобы получить кофе, надо сообщить не только свое имя и ID, но и то, какими IT-навыками они владеют, где они проходили стажировку и размер компании, которая может их заинтересовать в качестве работодателя. Этими данными кафе делится только со своими "спонсорами" – компаниями, которые платят кафе за получение этой информации. В Японии спонсорами, подписавшимися на получения данных, являются Nissan, Microsoft и JPMorgan.

Кофе не дается на вынос – студенты должны пить кофе внутри кафе. Кафе оборудовано столами для работы, бесплатным wifi, внутри кафе размещена

реклама компаний-спонсоров. В кафе проводятся встречи с представителями компаний-спонсоров.

Ну а что? Куча интернет-сервисов, которыми мы пользуемся, получают от нас кучу персональных данных. Да, они не продают их напрямую, но они позволяют настраивать им таргетинг таким образом, чтобы их реклама показывалась именно тем, кому им нужно. Если я готов передавать свои персональные напрямую известным для меня компаниями и получать за это плюшки и бонусы – почему бы и нет?

О кафе:

– <http://nymag.com/selectall/2018/08/shiru-cafs-offer-students-free-coffee-for-harvested-data.html>

– <https://digiday.com/retail/japanese-coffee-shop-will-give-free-coffee-exchange-data/>



MVP

1. Как устроен бизнес с точки зрения большинства – сначала что-то сделать, а потом начать это рекламировать.
2. Почему евреи считаются самыми продвинутыми в бизнесе? Потому что они читают справа налево.



Как выбраться из леса?

1. Известный факт – если идти по лесу без ориентира, то будешь ходить по кругу. Ужас в том, что если не идти, а бежать изо всех сил – то мы все равно будем двигаться по кругу, только быстрее. Единственный способ выбраться из леса – иметь ориентир. Сверять свой путь со стрелкой компаса или с Полярной звездой, которая всегда висит в небе почти на севере.

2. В бизнес все то же самое. Чтобы расти – надо на каждом этапе развития иметь одну-единственную главную метрику, по которой мы и должны постоянно расти. Перестала расти – значит, идем по кругу. Значит, в этот момент бессмысленно ускоряться – надо менять направление. Что-то менять, не делать что-то старое, делать что-то новое. И смотреть – что произойдет в результате с нашей главной метрикой.
3. Если очень хочется крикнуть, что «все сложнее, не может быть одной главной метрики» – скорее всего, мы подсознательно (или сознательно?) загнали себя в ситуацию под названием «и рыбку съесть... и косточкой не подавиться». Метрик, конечно же, много. Но только все они вспомогательные кубики, из которых складывается главная метрика. И их важно анализировать, чтобы понять, где именно мы свернули с намеченного пути.
4. В общем, если мы хотим побыстрее выбраться из леса – надо идти в какую-то одну сторону, не отвлекаясь на грибы и ягоды. Ориентир один – та самая главная метрика, которая, кстати, так и называется – метрика Полярной звезды или North Star metric.
5. В конечном итоге, самая главная метрика любого бизнеса – выручка или доля рынка. Проблема в том, что надо понимать, как идти к этой цели. Путь этот состоит из локальных кусочков с локальными ориентирами. Локальный ориентир – что самое главное сейчас? Увеличение количества клиентов, увеличение LTV, увеличение среднего чека, количество проданных единиц товара, конверсия из посетителя в покупателя, процент покрытия минимальной возможной территории, что-то еще? Даже, блин, вечный выбор – B2B или B2C, тот сегмент или этот сегмент, тот продукт или этот продукт? В погоне чисто за выручкой без локальных целей – будет «то густо, то пусто» по кругу. Конечно, эти локальные метрики выбираются чтобы, в конечном итоге, влиять на рост выручки или долю рынка.



Braavo, кредитование бизнеса

#интересныемоделистартапов

В чем цимес?

Braavo кредитует разработчиков мобильных приложений. Скоринг заемщиков производится на основании истории предыдущих продаж, получаемых из AppStore и Google Play. Кредиты возвращаются не ежемесячными фиксированными платежами, а в виде определенного процента от текущих продаж. Планируемая доходность такого кредитования обычно выше, чем у традиционных кредитов, именно из-за отсутствия регулярных фиксированных платежей – но это выгодно кредитору. С другой стороны гибкая система возврата меньше давит на заемщика-разработчика.

Большинство финтех-стартапов, пытающихся создать более умный алгоритм скоринга заемщиков на основании тех же данных, которые используют для своего скоринга банки, в какой-то момент осознают, что банки – не такие уж и дураки. Если они не выдают кредит такому заемщику, то есть высокая вероятность невозврата кредита. Чтобы построить новый алгоритм скоринга – надо использовать другие данные, а не [только] другие формулы. Для получения других данных – нужна платформа, которая позволяет надежно, быстро и прозрачно такие данные выдавать. В идеале – должна быть возможность автоматически списывать проценты или блокировать возможность использования этой платформы неплательщиком.

Стоит заметить еще, что кредитование с фиксированными выплатами или инвестиции за долю – не единственные способы долгового финансирования. Часто забывают о royalty financing – это как раз описываемый способ погашения кредита в виде процентов от продаж.

Справедливости ради стоит сказать, что одним из первых такое платформенное кредитование начал реализовывать американский сервис Kabbage – он кредитует продавцов на ebay и Amazon. Не так давно этим же стал заниматься PayPal и Square. В Азии местный конкурент Uber – Grab

тоже недавно запустил программу кредитования работающих с ним таксистов.

В общем, собираетесь заниматься альтернативным кредитованием – найдите сегмент рынка с подходящей платформой, позволяющей выстроить специфический скоринг. Сумеете прикрутить к этой платформе отводную трубу и запорный вентиль – будет вовсе замечательно.

<https://www.getbraavo.com/>



Хватит изобретать

1. У многих стартаперов налицо проблема самоидентификации. Они не могут для себя определить, кто они – изобретатели или предприниматели?
2. Изобретатели изобретают кубики. Предприниматели стараются максимально быстро, просто и дешево собрать что-то из уже имеющихся кубиков. Изобретатель все время озабочен вопросом «что бы такого изобрести?». Предприниматель – «как бы без этого обойтись?».
3. Изобретатель не обязательно изобретает какую-то железяку. Это может быть софт, методика, процессы – что угодно. Общее одно – страсть к изобретению чего-то своего, потому что готовые вещи не устраивают их по таким-то и таким-то причинам.
4. Как появился Uber? Взяли существующие телефоны с GPS, взяли существующий канал распространения AppStore, взяли существующую армию бомбил – взболтали, перемешали и получили Uber. А теперь представьте себе, что основатель Uber решил сначала создать «уникальные и не имеющие аналогов» устройства с GPS, которые надо было бы как-то раздать огромному количеству пассажиров и водителей, чтобы потом на этой основе разработать «уникальную платформу, объединяющую водителей и пассажиров»?

5. Как появился Apple? Джобс решил продавать компьютерные платы, созданные изобретателем Возняком. Макинтош? Изобретатели из Ксерокса показали Джобсу графический дисплей, оконный интерфейс, мышку и Ethernet. iPod? В Тошибе изобрели жесткий диск такого маленького форм-фактора, который на то время некуда было вставлять. Гений Джобса – это гениальный нюх на изобретения.
6. Да, конечно, бывают изобретатели-предприниматели. Томас Эдисон (создатель ламп накаливания, фонографа, телеграфа и General Electric) и Грэхем Белл (создатель телефона и AT&T) – яркие тому подтверждения. Но это скорее исключение, чем правило.
7. В общем, хотите быть предпринимателями – перестаньте изобретать. Берите то, что есть – и собирайте из этого то, что нужно.



Бизнес – это...

1. Ты тратишь свое время на то, что позволит его меньше тратить.
2. Компания – это не то, что делаешь ты, а то, что делают твои сотрудники.
3. Чем скучнее процессы – тем крепче бизнес.
4. Не ты тянешь за собой компанию, а компания заставляет тебя тянуться за ней.
5. Ты начинаешь говорить: «Нет, мы этого не будем делать» чаще, чем «Да, давайте еще и это сделаем».
6. Ты перестаешь продвигать себя и начинаешь конкурировать с кем-то.
7. Об успехах ты рассказываешь, только когда тебя об этом спрашивают.
8. Самозанятость – это когда все вышесказанное с точностью наоборот.



Сарма, подписка на автомобили

#интересныемоделистартапов

В чем цимес?

Как это работает. Вы выбираете подходящий для вас новый или подержанный автомобиль из имеющихся у автомобильных дилеров в округе. Вы забираете автомобиль и начинаете платить за его использование фиксированную сумму в месяц. Страховка и техобслуживание включены в стоимость подписки. Надобность в автомобиле отпала и захотелось поехать на чем-то другом – вернули машину обратно.

Каршеринг – это хорошо и удобно. Но если вы используете автомобиль регулярно, то платить каждый раз по ценам краткосрочного каршеринга может оказаться дороговато. Покупать свой автомобиль – это выкладывать сразу значительную сумму. Можно, конечно, воспользоваться лизингом или автокредитом, но покупка машины, тем не менее – это обязательство по ее владению и содержанию на ближайшие 3-5 или даже больше лет. В результате стоимость подписки установлена подешевле, чем каршеринг, но подороже, чем лизинг.

Некоторые производители уже сейчас начали тестировать механизм подписки на свои автомобили. Но без нормальной сети дистрибуции и обслуживания прямая подписка от производителя останется интересным экспериментом. Стартап решил поэтому раскручивать модель подписки с другого конца – приходя сразу к дилерам, у которых все равно на стоянках стоит достаточное количество как новых, так и подержанных автомобилей. Во многих случаях для дилера гораздо выгоднее понемногу зарабатывать на этих машинах, чем ждать покупателя. Аналогия с обычным розничным бизнесом очевидна – на доходность бизнеса больше всего влияет не маржинальность, а скорость оборачиваемости склада.

Стартап не уникален. По аналогичной модели работает Fair.com, получивший в прошлом году \$1B денег в долг, and FlexDrive. Отсутствие уникальности как раз и говорит о том, что модель может оказаться довольно востребованной.

<http://www.carmacar.com/>



Есть только одна работающая парадигма маркетинга

1. Она сформулирована в «Крестном отце» и выглядит так: «Сделайте предложение, от которого невозможно отказаться».
2. Это бесценно, так как должно быть изначально заложено в концепцию продукта его создателями.
3. А для всего остального есть маркетологи.



Нет, сынок, ты теперь будешь меньше есть

1. Почему-то вспомнился старый анекдот о наступлении финансового кризиса? «Папа, ты теперь будешь меньше пить?». «Нет, сынок, ты теперь будешь меньше есть.».
2. Это очень точная характеристика принципа конкуренции. Конкурент – это не всегда аналогичный продукт, и не всегда продукт, удовлетворяющий ту же потребность. В общем случае, конкурент – это то, на что люди перестанут тратить время и деньги, когда начнут пользоваться вашим продуктом.
3. Учитывая, что ограничение по времени и деньгам есть у всех людей – конкурент у нашего продукта есть всегда. Несмотря на любую новизну, уникальность и отсутствие аналогов.



Unmortgage, аренда с правом выкупа

#интересные модели стартапов

В чем цимес?

1. Вы находите подходящий для вас дом. Если он устраивает сервис, то вы покупаете его вкладчину вместе с сервисом. Вы владеете частью дома, другой частью дома владеет сервис. За использование чужой части дома вы платите сервису арендную плату.

2. После этого вы можете начать выкупать у сервиса его часть дома, платя хоть за еще один квадратный сантиметр за одну выплату. В любой момент вы можете либо выкупить у сервиса его часть дома целиком, либо продать сервису всю свою часть дома с предварительным трехмесячным уведомлением.
3. Сервис периодически производит переоценку стоимости недвижимости в соответствии с рыночными ценами. Если вы считаете, что стоимость аренды стала превышать рыночный уровень, то вы можете запросить сервис провести переоценку стоимости аренды.
4. Такая схема позволяет не использовать ипотечные кредиты для покупки дома, именно поэтому сервис называется Unmortgage. Вы можете выкупать дом по кусочкам в темпе, соответствующим вашим доходам. Кроме того, при изменении семейных условий или необходимости перемещения вы гарантированно можете продать сервису выкупленную часть дома на заранее известных условиях. В условиях растущих цен на недвижимость такая схема выгодна и для сервиса – она становится похожа на ипотеку с увеличивающейся ипотечной ставкой. Понятно, что сервис будет одобрять для покупки только ту недвижимость, цена которой по их мнению будет расти, и которая обладает достаточной ликвидностью – чтобы ее, в случае выкупа, можно было бы быстро перепродать следующему желающему.
5. Сервис начнет работу только в 2019 году, но он уже получил 10 миллионов фунтов стерлингов посевных инвестиций.
6. <https://www.unmortgage.com/>



Новая формулировка основного принципа бизнеса

1. Старая формулировка основного принципа бизнеса – «Купи дешевле, продай дороже». Вот у меня единственный магазин в деревне, я поехал в город, купил гвоздей по 10 рублей, привез в деревню – продаю по 20 рублей. Вот на эти 10 процентов и живу :)

2. Благодаря интернету, мир стал одной большой деревней с глобальной и вездесущей конкуренцией. Общий принцип бизнеса остался, конечно, тем же. Вот только новая формулировка должна вывести на передний план именно конкуренцию, а не маржинальность.
3. «Надо тратить на привлечение покупателя меньше, чем ты на нем зарабатываешь». Вот так будет не в бровь, а в глаз.



Uppercase, открытие оффлайн-магазинов

#интересные модели стартапов

В чем цимес?

1. Начать продавать через интернет – очень просто. Инстаграм, своя страница в Фейсбуке, простой сайт. Если товар нормальный, есть голова на плечах и желание разбираться в новом и непонятном – то первые продажи придут довольно быстро. Друзья, знакомые, первые покупатели, которые «приходят к нам сами без рекламы», и первые хвалебные отзывы – все это хорошо, но для кого-то мало.
2. Мы начинаем давать онлайн-рекламу и вдруг понимаем, что прибыль падает, а выручка не сильно растет.
 - Конкуренентов много – реклама дорогая. Реклама дорогая – стоимость привлечения покупателя высокая. Стоимость привлечения покупателя высокая – прибыльность маленькая или отрицательная.
 - Конкуренентов много – сильно охват увеличить не получается. Конверсию на рекламу тоже – потому что в одном предложении и на одной маленькой картинке можно сказать только что-то очень убойное, чтобы это подействовало. Фраза «магазин красивой одежды, сделанной с любовью» к числу таких фраз не относится.
3. И тут мы вдруг вспоминаем, что есть оффлайн. И не просто существует, а 90% всей американской розницы приходится на оффлайн. И стоимость привлечения покупателя в оффлайновых магазинах

оказывается ниже, чем в интернете. И не потому что в оффлайне дешево – а потому что в интернете дорого.

4. Вот только оффлайн для онлайнеров – это что-то сложное и непонятное. Как найти подходящее место для аренды? Как его обустроить? Как выстроить процессы? Вот тут приходит Uppercase и предлагает им открыть свой офлайн магазин под ключ. В свое время вебстудии и агентства приходили к владельцам оффлайновых магазинов и предлагали открыть им свой магазин в загадочном интернете. А сейчас с предложением открывать магазины в загадочном оффлайне приходят к онлайн-продавцам.
5. Раньше можно было зарабатывать, встав на дороге из офлайна в онлайн. А сейчас, похоже – на дороге из онлайн в офлайн.
6. Стартап поднял \$3.5M инвестиций и работает в Нью-Йорке, Лос-Анжелесе и Торонто.
7. <https://uppercasethq.com/>



Процесс и результат

1. Стартаперы хорошо умеют рассказывать о том, что должно получиться в результате. Но очень смутно представляют себе, что надо сделать, чтобы этого добиться.
2. Наемные сотрудники хорошо понимают, что они делают. Но чаще всего затрудняются с ответом на вопрос, что они хотят достичь в результате.
3. Поэтому людей лучше делить не по принципу «стартапер vs наемник», а по умению понимать эти две вещи.
4. Те, кто понимает – это предприниматели. Те, кто нет – нет.



Баллада о троечниках

1. На кого тратят больше всего времени учителя в средней школе? На троечников – пытаюсь сделать из них хотя бы хорошистов. Результаты в обычных средних школах в среднем и получаются средними.
2. На кого тратят время в школе олимпийского резерва? На отличников в спорте – потому что только из них можно вырастить олимпийского чемпиона.
3. Как устроен наш день в нашем стартапе? На что мы сегодня потратили больше всего времени? Если на то, что не приносит деньги, стараясь их там все-таки заработать – мы точно собираемся вырастить чемпиона в бизнесе?
4. Секрет школ олимпийского резерва очень прост:
 - максимально широкий охват первоначального отсмотра
 - селекция по первоначальным характеристикам на входе
 - фильтрация по результатам в процессе
5. В бизнесе то же самое. Чем больше гипотез для рассмотрения – тем больше шансов отыскать среди них олимпийца. Чем больше выкидываем того, что идет на троечку – тем больше времени заниматься тем, что идет хорошо и отлично, чтобы сделать это еще лучше.
6. Если все идет на троечку – в чем причина? У нас нет новых идей для проверки? Мы тратим силы, занимаясь троечниками?



Бритва Парето

1. Закон Парето в применении к бизнесу: «80% дел приносят 20% денег».
2. Бритва Оккама: «Не умножай количества сущностей сверх надобности».

3. Пора сформулировать Бритву Парето: «Чтобы зарабатывать больше прежними силами, надо постоянно уменьшать количество старых дел, высвобождая силы для новых».



Практическое определение лучшести

1. Лучшесть – это то хорошее о вашем продукте, что вы умудрились записать в размер рекламного объявления, увеличив за счет этого в два раза его кликабельность по сравнению с главным конкурентом.
2. Полезное следствие – на реализацию всех остальных удобных и прикольных свойств вашего продукта, о которых вы так любите рассказывать, ресурсы можно пока не тратить.



Кредиты и инвестиции – как щебень.

Одни засыпают им ямы. Другие – делают насыпь для подъема.



Сужать нельзя расширять

1. Что такое хороший продукт? Мы определили свою целевую аудиторию и сделали им предложение, от которого они не смогли отказаться. Чем выше конверсия из сформулированной ЦА в покупателя – тем лучше продукт. Потому что хороший продукт – это продукт, на котором мы зарабатываем хорошие деньги. Хорошие деньги – это больше зарабатывать и меньше тратить.
2. Для того, чтобы сделать хороший продукт – мы должны сделать свою целевую аудиторию максимально узкой и дешево достижимой. Узкая и дешево достижимая ЦА – мы потратим меньше денег на ее покрытие. Узкая ЦА – мы можем максимально конкретно и убедительно сформулировать свое предложение, чтобы получить побольше покупателей.

3. Проблема многих продуктофиков и основателей стартапов состоит в том, что они определяют свою целевую аудиторию как «люди/компании, которым интересен наш продукт», а не как «люди/компании, которые обладают таким-то и такими-то внешними признаками, по которым мы можем максимально быстро и дешево сузить круг лиц, которым мы адресуем свое предложение».
4. Тупой пример. Мы занимаемся доставкой недорогих обедов с меняющимся меню в офис.
 - Плохое определение целевой аудитории: «Наши покупатели – компании, сотрудники которых готовы дешевле платить за вкусные и питательные обеды». Тут как раз таргетинг стоит по интересу к нашему продукту. Процесс окучивания всех компаний в поисках тех, кто действительно этого захочет – будет слишком дорого.
 - Как можно его улучшить? «Компании, с офисами в бизнес-центрах, в радиусе 500 метров от которых находится менее трех кафе». Почему «менее трех кафе» – потому что во время обеда там будут большие очереди и потому что все уже надоело есть одно и то же. Почему бизнес-центры – потому что так дешевле обходить потенциальных покупателей: договорились о встрече с одной компанией в бизнес-центре, заодно позвонили во все остальные двери. Как найти такие бизнес центры? Методом пристального взглядывания в карту или написания программки по API Яндекс.Карт.
5. В общем, для того, чтобы сделать предложение, от которого «они» не смогут отказаться – надо сначала понять, как максимально точно и дешево мы можем «их» найти. Главное – не считать, что мы сделали продукт, «который нужен всем».



Четыре способа испортить подающего надежды сотрудника

1. Поставить ему задачу, не определив конкретный срок, за который он должен достичь конкретного результата – в штуках, рублях или процентах.

2. Не внедрить систему регулярных отчетов промежуточных результатов по главной и вспомогательным метрикам. Количество продаж главным образом зависит не от умения говорить с клиентами, а от умения ежедневно рассылать сто писем и проводить пять встреч.
3. Хвалить или ругать его за то, что не является отчетными метриками.
4. Не хвалить и не ругать его за перевыполнение, выполнение или невыполнение отчетных метрик. Метрика, которую перестают контролировать – перестает быть метрикой.



Жизнь – это покер, а не шахматы

1. Спросите себя: «Какое лучшее решение я принимал за этот год?», «А какое худшее?». Можно побиться об заклад, что у вашего «лучшего» решения был хороший результат, а у «плохого» – плохой. Люди часто путают качество принимаемого решения и полученный результат. Однако, результат определяется двумя вещами: качеством принимаемого решения и удачей.
2. Жизнь похожа на покер, а не на шахматы. В шахматах все фигуры на доске. Они не могут магическим образом исчезать и появляться. Если вы проиграли – значит, вы не нашли вариант лучшего хода. Покер – это игра с неполной информацией. Вы можете принять хорошее просчитанное решение – но проиграть, потому что вы не знаете, какие карты появятся на столе и какие карты на руках у других игроков. Хороший игрок в покер, умеющий считать и наблюдать, все равно проиграет в 40% сдач за 8 часов игры.
3. Каждое наше решение – это ставка в покере, а не ход в шахматах. Мы можем быть уверены в качестве нашего решения, но не в том, какой результат мы получим. Ставки мы делаем не против других, а против других вариантов себя, которые мы не выбрали.
4. Считается, что чем человек умнее, тем меньше он поддается заблуждениям. Чужим – возможно. Но своим – легче. Чем мы умнее – тем легче нам найти логичное объяснение, подтверждающее

правильность любого нашего решения, принятого из любых соображений.

5. Самый лучший способ для выработки решений – это раскручивать ситуацию «от будущего». Представьте себе будущую статью в газете с заголовком «У них все получилось!». Что там будет написано? Какой результат получен? Что к этому привело? Что из этого я могу сделать прямо сейчас? А теперь представьте себе статью «Они провалились?». Что там будет написано? Чего не стоит сегодня делать?

По книге «Thinking in Bets: Making Smarter Decisions When You Don't Have All the Facts» by Duke, Annie



Два вечных вопроса

1. Извечную пару вопросов «Кто виноват?» и «Что делать?» пора заменить на «Что делать?» и «Когда начинаем?».
2. Любой ответ на вопрос «Когда начинаем?» кроме «Сейчас» – автоматически лишает смысла ответ на вопрос «Что делать?».
3. В общем, пора перестать отвечать себе на вопрос «Что?» и начать отвечать на вопрос «Когда?».



Надо делать не то, что пользователи просят, а то, чего они хотят.



Бить надо прямо в сердце

1. Сегодня в самолете голос из-под потолка рассказывал о программе лояльности. Закончил он призывом «Теперь вы сможете летать чаще!». Они что – действительно думают, что у большинства людей есть встроенное желание чаще проводить время в самолетах? Или все-таки речь идет о том, чтобы платить за билеты дешевле или на бесплатно

получать приятные плюшки, за которые в противном случае надо было бы платить.

2. При выходе из аэропорта вижу огромный баннер с лозунгом «С нами удобнее!». В чем мне предлагается измерить «удобство» – в часах, в рублях?
3. Как же много денег тратится на рекламу с невнятными или не бьющими прямо в сердце обещаниями. Понятно же, что людей, по большому счету интересует три вещи: а) дешевле, б) быстрее, в) больше (за то же время или те же деньги). А лучше всего – больше за меньше.
4. Кстати, а вы что обещаете в вашей рекламе?



Кто лучший продавец?

1. Или я продаю клиенту товар, или клиент продает мне отказ.
2. Кто лучший продавец – я или клиент?



Между маленьким и большим бизнесом

1. Бизнес-модель малого бизнеса опирается на желании получить максимальную прибыль на собственные ресурсы.
 - Долг – это досадная необходимость. Деньги тратят на затыкание дыр (пилим софт), покрытие кассовых разрывов (не пришли деньги от клиента) и почкование (открываем еще одну точку). Прибыль получают в тот момент, когда не надо отдавать кредиты.
 - Основа команды – хорошие профессионалы в своей области. Продукт – товар или услуга.
 - Инвестиционно малоинтересны, так как а) если у них все хорошо, то берут деньги редко, б) если берут часто – значит, у них все плохо, в) большие долги эффективно освоить не в состоянии.

2. Бизнес-модель бизнеса, обреченного на рост, строится на желании обеспечить хорошую доходность на максимальный объем внешнего долгового капитала.

- В финмодель заложено получение прибыли поверх обслуживания кредитов. Долг – это часть бизнес-модели. Деньги тратятся на рост выручки.
- Основа команды – хорошие управленцы. Продукт – система сбыта.
- Инвестиционно интересны, если а) есть массовая и регулярная потребность в продукте, б) правильно определены драйверы роста, в) понятно, у кого отбираем рынок и за счет чего.

3. Что не является драйверами роста

- Увеличение количество клиентов. Это следствие правильного использования драйвера роста. Для того, чтобы у оффлайн розничного продавца было больше покупателей, надо в первую очередь увеличивать количество торговых точек.
- Увеличение объема рекламы. Это инструмент для увеличения количества клиентов по мере использования драйверов роста. BlaBlaCar начал давать рекламу по телевизору только после того, как приобрел достаточное количество водителей, способных обслужить большее количество клиентов.
- Снижение стоимости привлечения покупателей и других переменных затрат. Это инструмент повышения прибыльности бизнеса. Если мы строим большой бизнес, то мы сначала сильно-сильно растем, а потом повышаем прибыльность. Экономия 1% на огромной выручке принесет нам больше прибыли, чем экономия 20% на маленькой выручке.

4. Примеры драйверов роста

- Такси-агрегатор. Драйвер роста – количество водителей. Будет много водителей – люди будут получать такси через 5 минут после вызова. Чем больше людей уезжают на такси через 5 минут после вызова, тем больше людей начинает и продолжает пользоваться агрегаторами.

- AirBnB. Драйвер роста – количество сдаваемых квартир в разных городах. Чем больше сдается квартир – тем больше людей привыкает к тому, что вместо гостиниц они могут жить в частных квартирах в два-три раза дешевле.
 - Образовательные проекты. Драйвер роста – количество курсов на платформе. Выручка растет пропорционально количеству курсов. Любой человек, пришедший на портал должен найти себе курс по вкусу. Любой человек, отучившийся хотя бы на одном курсе, должен поучиться на другом курсе. С маленьким ассортиментом мы не сможем эффективно прокручивать большое количество так дорого доставшихся нам клиентов.
 - Оффлайн-торговые предприятия. Узкое место – количество доступных для занятия нами точек с нужными параметрами. Либо мы делаем бизнес, для которого подходят массово неиспользуемые сейчас площади, и мы обнаружили нужное количество их в нужном регионе. Либо мы делаем бизнес, на который выгодно переключиться арендаторам существующих точек. Либо мы делаем бизнес, в котором мы можем платить за аренду больше, чем существующие арендаторы, и выдавливаем их с занимаемых площадей.
5. В общем, большой бизнес – это машинка по эффективной переработке большого количества чужих денег с хорошим сочетанием риска и доходности для заимодателя. Большой бизнес зарабатывает на чужих деньгах, а не на своем продукте. Продукт – это промежуточная форма существования денег между «взяли» и «отдали». Прибыль компании – это, по сути, транзакционные издержки заимодателя.
6. Кстати, инвестиции – это один из видов долгового финансирования, а не подвид спонсорства.



Квантовая связность в бизнесе

1. Физтеховское: «Как только вы надели один носок на левую ногу – второй автоматически становится правым. Причем мгновенно. Это и есть квантовая связность.»

2. Бизнесовое: «Как только вы решили на чем-то сфокусироваться – все, что оказалось вне этого фокуса, стало помехой. Причем мгновенно. Это и называется выбором стратегии.»



Каждый стартап проходит пять этапов

1. Посев. Неважно, что ты делаешь – важно, какой ты. Здравый смысл, желание учиться, способность изменяться, цепкость бульдога и выживаемость таракана.
2. Выход на рынок. Неважно, что ты делаешь – важно, как ты привлекаешь клиентов. Успех – это 10% идеи и 90% маркетинга и продаж.
3. Первая попытка планомерного роста. Неважно, что ты делаешь – важно, как ты растешь. Рост с нуля есть всегда. Вопрос в том, будет ли рост после роста.
4. Рост. Неважно, что ты делаешь – важно, как ты этим управляешь. Разница между стартапом и бизнесом такая же, как между бандой махновцев и десантно-штурмовой бригадой.
5. Экспансия. Неважно, что ты делаешь – важно, сколько оно стóит. Самую плохую оценку можешь дать ты сам, немного лучшую – инвестор, единственно верную – покупатель.

В общем, получается, так: неважно, что ты делаешь – важно, что ты с этим можешь сделать.



Р/Д

1. Драйвер роста – эта измеримая величина, которая влияет на измеримый результат. Значит, мы можем посчитать коэффициент зависимости результата (Р) от драйвера (Д), поделив результат на драйвер – Р/Д. Правильный рост – когда по мере увеличения значения драйвера значение результата растет.

2. Например, у нас есть магазин, у которого мы хотим увеличить выручку за счет увеличения количества покупателей. Мы можем увеличить площадь магазина. Тогда выручка на квадратный метр магазина должна вырасти, а не упасть. Если она падает – значит, мы перераспределяем существующее количество покупателей с определенным средним чеком на новую более большую площадь. Другими словами, мы впустую взвалили на себя дополнительные затраты по аренде. В хорошем случае – мы должны за счет такого увеличения привлечь новых покупателей, которые раньше к нам не заходили.
3. С маркетплейсом то же самое. Если наш целевой показатель – количество покупок, то с увеличением количества продавцов общее количество покупок, деленное на количество продавцов, должно расти, а не падать. Если это значение падает – добавление количества продавцов не способствует нашему росту.
4. Целевые показатели и драйверы роста по мере развития могут меняться. Если коэффициент Р/Д падает – это означает одну из следующих вещей. Либо это не драйвер роста вообще или это уже перестало драйвить результат – надо искать другую опору для роста. Либо у нас изменился целевой показатель, надо сообразать, за счет чего выручка теперь должна расти. Например, не за счет увеличения количества покупателей, а за счет увеличения среднего чека существующей клиентской базы – для чего надо искать новый драйвер.



Где логика, где смысл?

1. Люди зачастую предпочитают в одиночку делать то, что приносит деньги, и искать партнеров на те дела, в которых заработать не удастся.
2. Хотя логичнее было бы поступать наоборот. Искать партнеров, с которыми можно заработать в сто раз больше там, где деньги зарабатываются. И в одиночку в качестве хобби ковыряться с тем, что денег не приносит.