

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

октябрь

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/>

Профессионал

1. Профессионал – это не тот человек, который может предсказывать будущее. Даже имея большой опыт, предсказать будущее невозможно.
2. Профессионал – это человек, который может:
 - предостеречь от глупостей
 - вовремя распознать сделанную ошибку
 - оценить скрытые риски
 - увидеть неочевидные возможности



Дельфин и русалка – не пара, не пара...

1. Маркетинг и продажи – это не две разные вещи, а две разные части одной воронки продаж.
2. Маркетингом можно назвать начальную часть воронки, которая начинается с широкого и безадресного захвата аудитории. Продажами – ту часть воронки, на которой безадресный охват переходит в адресную работу с дошедшими до этого этапа.
3. Беда наступает, когда маркетинг занимается «узнаваемостью бренда» и «повышением лояльности», а продажи – холодными звонками. Тогда в лучшем случае половину бюджета на продажи и маркетинг вы тратите зря – осталось понять, какую именно половину.



Ноль – не приговор, а повод сделать что-то не так

1. Люди, начинающие просчитывать свой юнит-анализ с использованием рыночных показателей воронок продаж и затрат, обычно впадают в ступор, когда понимают – что юнит-анализ в лучшем случае дает маржинальную прибыль в районе нуля.

2. Как ни смешно, но так и должно быть. Юнит-анализ конкурентного бизнеса, посчитанный по рыночным показателям, и должен в результате давать ноль. Это следствие экономического закона, который гласит, что «на рынке с идеальной конкуренцией маржинальность любого бизнеса стремится к нулю».
3. Единственный способ зарабатывать на конкурентном рынке – получить в своем бизнесе какой-то из показателей выше среднерыночного. К сожалению, этого практически невозможно добиться в большом объеме только за счет того, что "мы будем лучше работать". Этого можно добиться, если только мы системно будем делать что-то не так, как другие.
4. Делать что-то не так, как другие – это единственный секретный соус успеха. «Не так» не равно «лучше». «Лучше» – это следствие «не так». Всегда нужно искать ответ на вопрос – «что мы можем сделать не так, как принято?». Не знаем ответа – будем в лучшем случае в нуле.
5. Забавное следствие. Если маржинальная прибыль в расчете по среднерыночным показателям дает хороший плюс – значит, а) мы не предусмотрели каких-то статей затрат или б) поставили слишком оптимистичные показатели воронки продаж или среднего чека.



Потребность – ничто, конкуренты – все

1. По статистике, большинство стартапов умирает из-за того, что «не находят потребности на свой продукт». Означает ли это, что их основатели – дебилы, делающие заведомо бессмысленные вещи?
2. Каждый создатель продукта может привести логичные аргументы, объясняющие, почему есть потребность в его продукте. Люди это слышат, понимают, но не пользуются.
3. Почему? Потому что они выбирают что-то совсем другое вместо этого продукта или что-то похожее, но, с их точки зрения, получше. Такси и личный автомобиль – для многих уже конкуренты. Учить школьников предпринимательству или отдать ребенка в музыкальную школу –

конкуренция. Пойти на хедхантер, чтобы найти сотрудника, или запостить вакансию в фейсбуке – тоже конкуренция. Пойти на фитнес или подольше поспать – тоже.

4. Все, что люди могут выбрать вместо нашего продукта – похожее, непохожее или совсем другое – это и есть наши конкуренты.
5. Вот и получается, что продукты умирают не из-за «отсутствия потребности», а из-за того, что их создатели не смогли правильно распознать возможных конкурентов, которым они могут проиграть.



Конкурентов надо искать не на рынке, а в головах потенциальных потребителей

1. Конкуренция происходит не на рынке, а вдоль цепочки принятия решения в головах людей.
2. «Купить автомобиль, буду ездить на такси или пользоваться каршерингом? Или плюну на все и буду ездить на метро?» -> «Автомобиль: бензиновый, дизельный или электрический?» -> «Джип, седан, сарай, минивэн, кабриолет?» -> «Какой ценовой диапазон?» -> «Какие марки рассматриваю?» -> «По каким параметрам буду сравнивать?».
3. Каждый узел цепочки – список вариантов и критерии выбора. На первых этапах цепочки принятия решения рассматривается выбор между вариантами действий (повесить картину, наклеить фотообои или пусть все так и останется). В середине цепочки – выбор между способами реализации (дрель, перфоратор или муж на час). В конце цепочки – выбор между аналогами по параметрам (какую именно дрель).
4. Нельзя понять, кто наши конкуренты, если мы не восстановим цепочку принятия решения нашей ЦА, которая может привести к выбору нашего продукта. Customer Development – это процесс выявления цепочки принятия решений потребителя, сопоставление ее с придуманной нами цепочкой и корректировка по результату.

5. Планируя и позиционируя продукт, мы сами решаем, с какого узла принятия решений мы хотим вступить в конкурентную борьбу. Амбициозные продукты пытаются пробраться как можно ближе к началу цепочки. «Айфон или какой-нибудь другой телефон?», «Tesla или какой-нибудь традиционный автомобиль?». Менее амбициозные вступают в борьбу только на этапе сравнения параметров между аналогами.



Что такое «наш рынок»?

1. Я часто слышу фразу «Наш рынок составляет столько-то в людях или деньгах». Эта фраза практически ни о чем, потому что непонятно, о каком именно рынке идет речь.
 - PAM (Potential Available Market). Потенциальный рынок. Мы можем взять из ТехКранча количество китайских школьников, пользующихся услугами образовательных онлайн-сервисов и козырять этим числом в качестве оценки рынка своего продукта. Пока мы сидим в Урюпинске и занимаемся надомным репетиторством – это сферический рынок в вакууме.
 - TAM (Total Addressable Market). Целевой рынок. Оценка количества российских школьников, пользующихся услугами репетиторов для подготовки к ЕГЭ по предметам, необходимым для поступления в технические ВУЗы. Дает представление о том, ради чего мы во все это хотим вообще ввязаться.
 - SAM (Serviceable Available Market). Доступный рынок. Та часть целевого рынка, до которого мы можем достучаться известными нам способами. Например, количество запросов "подготовка к ЕГЭ по [таким-то предметам]" в Я.Директе и Google Adwords.
 - SOM (Serviceable & Obtainable Market). Достижимый рынок. Та часть доступного рынка, до которого мы можем дотянуться прямо сегодня понятными способами. Если мы делаем шоколадки и мечтаем продавать их через сеть "Магнит" – это в принципе доступный, но пока недостижимый для нас рынок, если у нас нет на руках договора с

Магнитом. Наш достижимый рынок в этом случае – это количество продаваемых шоколадок в тех магазинах, которые мы можем обойти ножками за обозримое время. Если мы делаем продукт для владельцев яхт, но не знаем, через какой канал до какого количества владельцев яхт мы можем достучаться – наш достижимый рынок равен нулю.

2. Не говори TAM, пока SAM не перепрыгнешь. Осмысленные разговоры о потенциальном и целевом рынке можно вести только после того, как мы начали реально откусывать доступный рынок.
3. Сначала надо поймать SOMa. SOM – это аудитория для тестирования всех своих продуктовых гипотез. Без сделанных на этом рынке выводов – замах на весь доступный рынок чаще всего приводит к тупой потере денег. Если вы не знаете, как прямо сегодня можно на этот рынок выйти – возникает два SOMнения: а) а как вы оценивали стоимость привлечения покупателя без понимания канала их привлечения?, б) а вы вообще представляете себе эту аудиторию, или проект, как обычно, накроется из-за отсутствия потребности?
4. Не хвастайся своим SOM, покажи какой ты SAM. Если у вас есть микробизнес с узким кругом фанатов и покупателей, которые "приходят сами" – представляете ли вы, как это количество можно увеличить? Какие алгоритмизуемые действия с использованием каких каналов для этого можно предпринять? Не порушит ли стоимость привлечения по этим каналам все мечты о масштабировании?



Чем мы лучше?

1. Рано или поздно нам придется сформулировать в одном абзаце, почему наш продукт так хорош, что его пора делать, им стоит пользоваться, и в него нужно инвестировать. Эта формулировка должна выглядеть примерно так: «Наш сервис X лучше, чем Y, по такому-то параметру во столько-то раз [для такой-то ЦА]. Выигрыш по этому параметру мы обеспечиваем, потому что мы делаем вот это вот таким-то способом.

Этот способ действий вот таким-то образом влияет на то, что мы становимся лучше по указанному параметру.»

2. Пример. «Uber лучше, чем любой таксопарк, потому что такси, заказанное через нас, приедет через 5 минут после вызова, а не через полчаса. Мы обеспечиваем это, потому что у большого количества таксистов и бомбил установлено наше приложение. В каком бы районе города вы не находились, всегда найдется свободный водитель неподалеку, который захочет заработать денег, приняв ваш заказ.»

3. Важные детали для формулировки

- Обязательно указывать, по сравнению с чем. То, с чем вы сравниваете может быть либо конкретным сервисом, либо привычным способ делать это. То, с чем вы сравниваете, должно быть известным для вашей ЦА и являться лучшим способ делать это. Вы должны конкурировать с главным конкурентом.
- Добавление ограничений по ЦА имеет значение в том случае, если вы ориентируетесь на какой-то специфичный сегмент аудитории, не являющийся массовым. Для большинства людей важнейшим параметром при вызове такси является скорость подачи. Для какого-то количества людей – чтобы в такси не играло радио «Шансон».
- Нельзя путать критичные параметры и хотелки. Что более критично при вызове такси – чтобы такси приехало через 5 минут, или чтобы приехало через полчаса, но без радио «Шансон»? В формулировке надо перечислять только критичные параметры.
- Не надо использовать параметры лучшести, которые неизмеримы в каких-то объективных единицах. Красота, удобство, дизайн и тому подобное – слишком субъективные параметры, чтобы можно было бы надеяться на массовое управление этим параметром.
- Количество параметров, по которым вы лучше должно быть минимально возможным. Похоже на старое дизайнерское правило: «Качественно, быстро или дешево – выберите любые два параметра при заказе». Чем хуже вы определили ЦА, тем больше параметров вы захотите перечислить. Самое лучшее – это один, но самый критичный

параметр. В приведенном примере – только один из параметров является на самом деле критичным, два – хорошим сочетанием (критичное + хотелка), три – сказкой.

- Эти параметры стоит увязывать не с процессом, а с результатом. Сам по себе дизайн и удобство не критичны, если они не влияют на какой-то результат. Некрасивый сервис, на котором можно найти самые лучшие цены на что-то – гораздо лучше, чем просто красивый сервис.
- Объяснять связь между причиной (делаем что-то по другому) и следствием (мы лучше по такому-то параметру) по шагам как для дураков. Нет описания по шагам – нет понимания, нет понимания – нет бизнес-процесса, нет бизнес-процесса – нет результата.
- Формулировать нужно теми же словами, которые может использовать ваш потребитель при описании сервиса своему знакомому, причем после пары стаканов горячительного. Использовать только простые слова, понятные причины и понятные взаимосвязи. Простота формулировки – залог наличия реальной потребности и реальной лучшести. Обобщенные и туманные формулировки – способ скрыть отсутствие смысла.



Нечестные конкурентные преимущества

1. Нечестное конкурентное преимущество (Unfair Competitive Advantage) – это конкурентное преимущество, которое трудно, долго, дорого или невозможно повторить вашим конкурентам. Нечестными преимуществами могут стать эксклюзивные договоры, интеллектуальная собственность, доступ к клиентам (лояльная база клиентов, партнерства, инфраструктура), бренд и так далее.
2. Хороший продукт с полезными свойствами, фишками, энтузиазмом и опытом основателей – это просто конкурентные преимущества. Мы можем отлично махать руками и ногами по любой боевой методике, но нас на первой же секунде поединка завалит хлюпик с автоматом в руке. Поиск автомата, стреляющего в нашей нише – гораздо более полезная задача, чем отработка ударов руками и ногами по примеру конкурентов.

3. Если мы продаем дом у моря, то «у моря» – конкурентное преимущество. Если мы скупили все дома у моря в этом районе, то мы приобрели нечестное конкурентное преимущество «у моря», которое позволяет нам управлять ценами на дома у моря в этом районе. Продавая книги и набрав сотню миллионов клиентов, Амазон приобрел нечестное конкурентное преимущество, которое позволило ему наращивать категорийный ассортимент продаваемых товаров, сохраняя разумную стоимость привлечения. Если мы вывели наш товар в ассортиментную матрицу крупной сети, то мы блокировали доступ к этой матрице нашим конкурентом в этой ценовой категории.
4. Если мы делаем перспективный продукт на конкурентном рынке, то нас безусловно скопируют. Единственное, что может удерживать нас на голову впереди конкурентов – это приобретенное за это время нечестное преимущество. Если нас захочет кто-то купить – то будут покупать, на самом деле, наше нечестное конкурентное преимущество. В противном случае нас будет дешевле скопировать, чем покупать.
5. Задача стартапа – как можно меньше конкурировать лоб в лоб и как можно быстрее искать, находить и накапливать нечестные конкурентные преимущества. Это позволит нам быстрее отрываться от конкурентов и быстрее наращивать свою стоимость.



Товар vs Продукт

1. Товар – это то, что люди получают. Продукт – это ценность, за которую они платят.
2. Создатели товаров полируют фиши. Создатели продуктов ищут ценности.
3. Фиши существуют в рамках товара. Ценности никогда не существуют сами по себе, а только по сравнению с чем-то в применении для чего-то.





MVP

Правоту или неправоту может доказать только эксперимент – минимальный жизнеспособный продукт. Все остальное – либо необоснованный оптимизм, либо обоснованные сомнения.



Лестница или стенка?

По-моему, есть всего четыре типа продуктовых задач:

1. У нас есть лестница (сервис), которая прислонена к стенке (аудитории). Нам надо укрепить лестницу – то есть улучшить какие-то метрики сервиса.
2. У нас есть лестница. Нам надо найти стенку, к которой ее можно прислонить. Определить нишу на рынке и сегмент ЦА, с которой нам понятнее и выгоднее работать. Модифицировать идею сервиса под нужды этой аудитории.
3. У нас есть стенка. Нам нужно построить лестницу, которую можно к этой стенке прислонить. У нас уже есть выход на аудиторию, нам надо понять, какой сервис будет ей востребован.
4. У нас есть куски дерева, а мы стоим посередине чистого поля. Нам надо понять, как действовать – а) построить лестницу, а потом искать подходящую стенку, б) найти подходящую стенку, а потом попытаться смастерить лестницу, которая у нее удержится, в) бегать с деревяшками между стенками и пробовать по-разному прикладывать одно к другому.



Мотивация

1. Цель – это не причина мотивации. Мотивация – это причина, побуждающая нас ставить цели.

2. Дело – это цель, срок и план. Хобби – когда нет хотя бы одной из этих составляющих.
3. Мотивация, не заставляющая нас заниматься делом, превращается в энтузиазм.



Парадокс

1. ОК, давайте считать, что главная задача основателя стартапа или продакт-менеджера – сделать хороший продукт.
2. Но давайте расшифруем, что значит «хороший продукт»? Как ни странно, хороший продукт – это продукт, который принесет больше всего денег своим создателям.
3. И не потому что создатели продукта такие засранцы, которые думают только о деньгах. А потому что, чем больше людей и/или чем дороже этот продукт покупают – тем больше людей тем выше его ценят.
4. Думайте о деньгах – так вы сделаете более качественный продукт :)



Фишки, бе-е-е

Часто слышу фразу «у нашего продукта есть такие фишки». Ваши фишки никому нахрен не сдались. Будущий покупатель хочет услышать ответы всего на 4 простых вопроса.

1. Зачем мне это вообще нужно?
2. Почему это для меня настолько важно?
3. Чем это лучше того, как я делаю это сейчас?
4. Чем это лучше других вариантов делать это?



Скучно

1. Большинство стартап-гипотез тем или иным способом вертится вокруг ответа на вопрос «что я могу сделать?». «Я буду производить такую-то одежду», «Я открою кафе, в котором есть вот это», «Я сделаю приложение, в котором будет то-то», «Я сделаю облачный сервис, в котором можно делать то-то».
2. Это скучные гипотезы. Потому что приложив определенное количество мозгов, рук и денег, можно сделать почти все, что угодно. Добавив еще мозгов, рук и денег – можно найти людей, которые это купят. Вот только денег там будет не так много, а геморроя полный поезд.
3. Гораздо более интересно выглядят гипотезы типа «Я хочу стать номером 1 в том-то, там-то для тех-то» с четким определением ниши, территории и целевой аудитории. Тут, конечно, тоже дофига космонавтов, которые либо говорят о несуществующих или несущественных потребностях, либо считают, что это зависит только от количества денег, либо не понимают, кто же их главный конкурент, с которым им придется бороться, либо не понимают критериев выбора целевой аудитории. Но обсуждать планы завоевания первого места, по крайней мере, не так скучно.



Привычное без привычного

1. Такси без телефонных диспетчерских. Жилье в другом городе без гостиниц. Телефон без клавиатуры. Банк без отделений. Автомобиль без водителя. Супермаркет без кассиров. Узнаваемые стартапы на миллиард долларов каждый.
2. Довольно продуктивный способ для генерирования новых идей – работать по формуле «[Что-то привычное] без [чего-то привычного]». Такой подход заставляет сфокусироваться на уже существующей потребности и главном конкуренте, которого мы хотим из нее устранить.

3. За счет этого он зачастую оказывается более эффективным, чем размышления на тему – «а давайте прикрутим вот к такой привычной штуке еще пять полезных фиш». Ведь большинство по-настоящему прорывных идей основано на упрощении, а не усложнении.
4. Да, этот подход сильно напоминает понятие идеального конечного результата из ТРИЗ. Идеальная система – это система, которой нет, а её функция выполняется. Ну что ж, все новое – это, как известно, хорошо забытое старое.



Как научиться выступать

1. Некоторые люди считают, чтобы научиться выступать – надо научиться говорить. А по-моему – надо научиться думать.
2. Достаточно продумать несколько простых вещей:
 - Перед кем вы выступаете?
 - Что этим людям нужно?
 - Что из этого можете дать вы?
 - Каким образом?
 - Чем докажете?
 - Почему не обосрётесь?
 - Что вам надо?
 - А не слишком ли много хотите?
3. Плохая презентация – это презентация, в которой нет понятных, логичных, убедительных и коротких ответов на эти вопросы. Все остальное можно пережить.



Гипотеза – это то, что можно пойти и проверить

1. Очень часто продуктовые гипотезы формулируются на слишком отдаленную перспективу и в терминах абстрактных людей и рынков. «Люди хотят вот этого», «На этом рынке есть такая-то проблема», «Чтобы занять столько-то процентов этого рынка, мы предполагаем сделать вот это», «Наше решение даст людям возможность делать это», «Мы видим тренд вот в этом», «Этот рынок развивается, поэтому мы делаем вот это», «Люди начинают делать это» и т.д. Это все красиво, но слишком абстрактно.
2. Гораздо более конструктивная формулировка гипотезы можем выглядеть так: «Если я сегодня достучусь до N людей, которых я найду вот так, и предложу им вот это, то Y% согласится». Ключевые моменты:
 - «Сегодня». Если вы сегодня не можете пойти и проверить это – значит это не гипотеза, а рассуждения на тему.
 - «Которых я найду вот так». Таргетинг по формальным параметрам. Нет таргетинга – невозможно прикинуть стоимость привлечения покупателя (следовательно, и экономику в целом) и объем достижимого рынка.
 - «Y% согласятся». Конверсия – это ключ к планомерному росту. Наложив ее на объем достижимого рынка из предыдущего пункта, мы получим оценку достижимого количества клиентов.
3. В общем, гипотеза должна быть не «догмой, а руководством к действию» ©



Сколько стоит?

1. Стоимость компании – это производная от ее будущего, а не от прошлого.
2. Стоимость человека – кстати, тоже. Когда я слышу фразы типа «Я самый старый специалист на этом рынке», я думаю – уменьшает или

увеличивает цену заявление о том, что «я самая старая б... в этом борделе»?



Не путать целевую аудиторию и таргетинг

1. Целевая аудитория (ЦА) – это люди, для которых важно то свойство нашего продукта, по которому мы лучше, чем наш главный конкурент. Конкурент – это конкретный сервис или привычный способ делать это, на который люди уже тратят свои время и/или деньги.
2. Таргетинг – это набор формальных параметров, которые мы используем в канале коммуникации, для выделения групп людей, которым мы показываем наше рекламное сообщение.
3. «Женщины 25-35 лет, живущие в Москве и интересующиеся модой» – это не целевая аудитория, а всего лишь таргетинг, который мы можем использовать в ФБ.
4. Наша задача – добиться, чтобы среди людей, охваченных с помощью таргетинга, оказалось как можно большее количество людей из ЦА.



5 проблем стартапа, заметных даже на уровне презентации

1. Отсутствие продаж не кажется проблемой
 - Желание сделать продукт, отвечающий внутренним ценностям – гораздо важнее желания заработать денег.
 - Деньги привезут в голубом вертолете в качестве награды за хороший продукт.
2. Желание нанести непоправимую пользу людям
 - Мы считаем, что делаем правильную вещь. Нам нужно убедить людей начать думать так же, как и мы.

- А пока будем пилить прототип и автоматизировать процессы. Ведь мы все равно это продадим, потому что мы делаем правильную вещь.
- 3. Определять потребность «В чем?», а не «Зачем?» и «Вместо чего?»
 - Зачем они будут это хотеть? Для чего использовать?
 - Вместо чего они будут это покупать?
- 4. Концентрироваться на том, что вы делаете, а не на том, с кем конкурируете
 - Бессмысленно улучшать продукт в вакууме
 - Единственная задача – бороться с главным конкурентом
 - Кто он? Чем вы лучше? За счет чего?
- 5. Улучшать конверсию в покупателя за счет игрив с дизайном сайта и цветом кнопок, а не за счет анализа ЦА
 - Насколько критична проблема для целевой аудитории?
 - Кто главный конкурент? Чем вы лучше его?
 - Насколько высок процент ЦА в вашем рекламном таргетинге?



Конкурент – это не тот, на кого ты похож, а то, вместо чего тобой пользуются.