

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

февраль

2019

Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://telegram.me/temno>

УЧИТЬСЯ

Бизнес для школьников: <https://teenstarter.com>

Антистартап: <https://antistartup.darkside.vc>

Product University: <https://productuniversity.ru>

ИНВЕСТИЦИИ

<https://moreynis.ru/>

Система и бардак

Большинство людей считает, что антонимом слова «система» является слово «бардак». Хотя на самом деле противоположностью системы является другая система.



7 пунктов об оборотном капитале

1. Источник оборотного капитала — это только кредиты, а не инвестиции. Брать инвестиции для превращения в оборотный капитал невыгодно в первую очередь для основателей. Во-первых, это слишком дорого — вместо однократного возврата кредита, взятого на проданную партию товара, вы будете отдавать долю от прибыли всю жизнь. Во-вторых, если вы будете расти, то вам нужно будет больше оборотного капитала, а сумма долей в компании — не резиновая.
2. Если вы не включите в финмодель стоимость обслуживания кредитов на оборотный капитал, то вы будете работать не на себя, а на кредиторов.
3. Стоимость обслуживания кредитов должна быть не теоретически возможной (как в том банке, который никогда не даст кредит на эту компанию), а практически реальной (кто именно и по какой ставке может рискнуть дать вам деньги).
4. Если вы вкладываете в свою компанию деньги для пополнения оборотного капитала — станьте кредитором и давайте ей деньги по рыночной ставке. В противном случае вы сами себя обманываете, так как маскируете убытки своей компании своими личными убытками от упущенной выгоды.
5. Если вы попали в нишу с хорошей востребованностью, и якобы готовы к взрывному росту — самым большим препятствием для роста станет невозможность получения кредитов на оборотный капитал. Или возможность получения их только на таких условиях, которые не были заложены в финмодель.

6. Начинать привлекать кредиты надо, когда еще нет необходимости их привлекать. Во-первых, у вас есть время на выяснение того, кто, на что и на каких условиях готов давать кредиты. Во-вторых, успешный возврат кредитов даст вам кредитную историю, необходимую для увеличения объемов кредитования. В-третьих, если что-то пойдет не так, то вам будет чем вернуть кредит.
7. Кредитов не надо бояться, надо просто уметь их готовить. Это единственный инструмент, который позволяет вам класть в свой карман деньги из оборота растущей компании.



Как победить на конкурсе «Мисс Вселенная» — пособие для стартапов

1. Выставить на конкурс мужчину. «Создавать спрос»
2. Заняться поиском кандидатов из представителей внеземных цивилизаций. «Создавать новый рынок»
3. Выбежать на сцену и убеждать голосующих, что дочка маминой подруги самая красивая. «Продавать то, что есть»
4. Спрашивать у зеркальца, кто на свете всех милей. «Быть уверенным, что хороший продукт сам себя продаст»
5. Уговорить свою самую красивую на свете половинку принять участие в конкурсе. «Считать, что нравится тебе — должно нравиться всем»

Кажется очевидным, что лучшая стратегия — это изучить, какой тип женщин нравится большинству, и найти именно такую. Ан нет, стартапы не ищут лёгких путей.



Стратегические просчеты невозможно компенсировать тактическими успехами

1. «Многие компании проигрывают войну за таланты. Но не потому что они в ней не воюют, а потому что они сражаются без стратегии». Мы хотим нанимать лучших людей — это тактика, а не стратегия. Она не срабатывает, если а) нет стратегического понимания, зачем к нам будут приходить таланты, б) чем достойным для них они будут заниматься, и в) почему они от нас не уйдут туда, где для них будет больше интересных задач и возможностей для роста.
2. «Ирония в том, что в сегодняшнем бизнесе человеческие таланты — это единственная оставшаяся вещь, которая может отличить один бизнес от другого.» Ведь есть много похожих бизнесов. Но из них всегда выделяется лидер. Почему лидер стал лидером? Потому что у него была лучшая стратегия? Нет. Продукт у всех плюс-минус похожий, и стратегия плюс-минус у всех похожая. Что их отличает? Только люди, которые в рамках той же стратегии и продукта а) умеют думать на шаг вперед, б) делать на месяц быстрее, в) анализировать на метр глубже и г) меняться в два раза чаще.

Цитаты в кавычках взяты из статьи о том, как сервис Predictive Index, улучшающий работу с командами в компаниях, получил инвестиции. Мой взгляд на прямой речи фаундера прямо-таки споткнулся. После кавычек — моя расшифровка сути. А заголовок — это цитата, обычно приписываемая известному военачальнику фон Клаузевицу.

Исходная статья: <https://techcrunch.com/2019/01/25/the-predictive-index-brings-in-50m-to-help-businesses-create-winning-teams/>



Косвенные конкуренты страшнее, чем прямые

1. Представим себе, что к вам приходит стартапер и предлагает сделать супер-пупер курс по истории искусств для школьников. Вот прям супер-пупер — по контенту, по спикерам, по всему остальному. Приходит и

говорит: «Прямых конкурентов у меня нет! Голубой океан! Денег давайте!».

2. Прямых нет, но есть косвенные. Школа — это обязательный раз. Репетиторы по школьным предметам и курсы по подготовке к ЕГЭ — это два. Курсы английского, программирования, роботехники, музыкалка, которые родители считают важным занятием для детей — это три.
3. Берем время школьников и деньги их родителей. Вычитаем школу — остаётся гулькин хрен. Вычитаем оттуда репетиторов — получаем половину гулькина хрена. Вычитаем важные с точки зрения большинства родителей кружки — остаётся вообще какая-то мелочь на сдачу. И что? Будете убеждать родителей, что надо забирать детей из школы и переводить на домашнее обучение. Или в том, что история искусств важнее, чем ЕГЭ или английский? Флаг вам в руки. Кого-то, конечно, уговорите — но это не бизнес, а обогревание окружающей среды холодильником.
4. И дело вовсе не в школьниках или в образовании. Взял я эту тему как понятный, я надеюсь, всем пример.
5. Первая суть состоит в том, что если у вас нет прямых конкурентов — это повод задуматься, а почему их, собственно, нет? Скорее всего, потому что есть сильные косвенные конкуренты, на фоне которых прямые конкуренты тупо не могут выжить. Поэтому не гордитесь отсутствием прямых конкурентов. Это не ваша сила, а ваша слабость.
6. Вторая суть — победить косвенного конкурента можно только в том случае, если вы используете против него смертельное оружие в виде каких-то изменений, которые происходят прямо сейчас в технологиях, на рынке, в регулировании и т.д. Нет изменений — косвенный конкурент непобедим.
7. В общем, косвенные конкуренты обычно страшнее, чем прямые. Не надо их недооценивать.



Что такое работа?

Вчера дочка рассказывала мне о своей новой работе. «Вот, за месяц я сделала вот это и то, и другое». Я сволочь и циник, поэтому спрашиваю — «Да фиг с ним, что ты сделала. А каких результатов добила?» После этого минут десять обсуждаем, что такое результаты, и чем они отличаются от одобрения коллег по работе.

А дальше беседа странным образом сворачивает на то, где и почему вообще важно одобрение. Но так как мы всё-таки начали с темы работы, то формулируется парадоксальный тезис: «Работа — это любая деятельность, где ты хочешь добиться результата. Чем больше ты нацелен на результат, тем меньше одобрения ты будешь получать.». Любая деятельность — означает не только то место, где ты отсиживаешь с 10 до 18 часов, получая зарплату. И наоборот — то, где ты это делаешь, может и не считаться работой.

Если не очень понятно, то вот грубый пример. Работа, курилка, кофе, чай, дружеский трёп, анекдоты, обсуждения тупых начальников — ты душка, умница, комсомолка, спортсменка и просто красавица. Работа, принуждение к инновациям, споры, ссоры, выход на начальника — ты бессердечная сука и карьеристка.

А еще она мне, пожалуй, впервые призналась в том, что она чего-то не понимает. Блин, как я рад — это же первый признак взросления. Я вот постоянно нахожусь в полном ахуе от количества того, чего я не понимаю.



Хорошая и плохая новость про MVP

Нам пишут: «Запустил свою языковую школу — увидел, что мне не хватает технологической платформы. Подумал, что, возможно, такой же технологической платформы не хватает другим школам. Делаю лендос с описанием платформы, пихаю туда кнопку "Запросить демо-доступ", ищу школы и привлекаю их на лендос, попутно смотря на конверсию. После замеров принимаю решение о разработке.»

Хорошая новость — понятие MVP в простейшем варианте большинство уже освоило. Плохая новость — между «подумал» и «решил запилить» обычно пропускают несколько важных этапов, без которых MVP с легкостью превращается в самозанятость, а не бизнес.

1. Кто главный конкурент? Особое внимание на косвенных конкурентах. Первый тип — привычные способы делать это сейчас. Второй тип — а кто еще конкурирует за кошелек и время ЦА?
2. Какие самые критичные параметры у ЦА для удовлетворения нашей потребности? По какому из этих параметров мы можем быть лучше, чем главный конкурент? За счет чего?
3. В каких каналах мы можем цеплять ЦА? Какие у нас каналные конкуренты есть? Сколько человек/компаний суммарно мы можем охватить в этих каналах? По какой воронке продаж мы будем их пропихивать?
4. Какая будет экономика одной продажи с учетом стоимости привлечения покупателя? Какую конверсию мы предполагаем в воронке продаж? Сколько денег на этом можно заработать — умножаем конверсию на суммарный охват и на прибыль от одной продажи? Это достойная для нас цель?
5. Какую самую рискованную гипотезу мы хотим проверить? Какой именно MVP мы хотим сделать? «Лендос» — это простой, но не единственный вариант. По какому параметру будет оценивать результативность MVP? Какое его пороговое значение будем считать успешным?



Внедрять систему корпоративного обучения для того, чтобы сотрудники все время учились — непроизводительная трата времени и денег

1. Самое главное свойство, которое отличает хорошего сотрудника от плохого — это желание и способность заниматься постоянным самообразованием как в рамках учебных программ, так и вне их.

Плохих сотрудников можно не учить, потому что это лишние расходы, а не полезные инвестиции.

2. Единственная причина, которая может заставить сотрудника заниматься самообразованием по темам, связанным с работой — это а) возможность роста, зависящая только от него, или б) постоянная конкуренция на вылет.
3. Вот и получается, что самая эффективная система корпоративного образования — это отсутствие системы корпоративного образования. А система двух морковок спереди и сзади, то есть: а) прозрачная и постоянная процедура конкурентной борьбы за карьерный рост в любой момент времени, когда он сочтет себя для этого готовым и б) прозрачная и постоянная процедура, при которой он периодически должен конкурировать за право остаться работать на текущей должности.
4. Вывод номер ван. Все получается по ТРИЗ. Идеальная система — это система, которой не существует, но ее функция выполняется.
5. Тупой пример. Если вы хотите научить своих сотрудников искусству коммуникаций — не нужно приглашать тренера по презентациям. Устройте ежепятничное стендап-шоу, в котором может принять участие каждый. Каждый раз выбирается один победитель, который получает приз в пять штук баксов, но после этого он в этом шоу участвовать не может. Все, кто хочет и может — научатся. Затрат будет меньше, чем на контракт с провайдером корпоративного обучения. Эффективность — в разы выше. Возможность отсеять тех, кто хочет, от тех, кто нет — бесценна.
6. Вывод номер ту. Если у нас есть проблема, которую мы пытаемся решить путем обучения — плюньте на этот путь. Необходимо и достаточно всего лишь изменить среду в ту сторону, которая потребует от людей заняться нужным самообразованием. В нынешнее время тех мест, где можно научиться чему угодно — до хрена и больше. Проблема вовсе не в месте учебы, проблема — в недостатке каротина.



Современное прочтение «Горе от ума»

1. Умный человек при желании всегда сумеет найти логичное и убедительное объяснение в подтверждение любой, даже завиральной, идее.
2. Парадоксальное следствие. Если вы считаете себя умным человеком и уверены в своём проекте — задумайтесь еще раз, а не фигню ли вы делаете?



У неудачных продаж в B2B есть три настоящих причины и куча поводов

1. Наше решение не в пять раз лучше того, которое клиенты уже используют. Привычность и минимальные риски использовать то, что есть, гораздо важнее, чем удобство и красота чего-то нового. Экономия времени сотрудников, если кого-то из них после этого нельзя уволить — это не экономия.
2. На решении этой проблемы никто не заработает. Не существует абстрактных интересов компании. Есть интересы конкретных людей, принимающих решения. Дело не в примитивных откатах. Заработать можно премию, прибавку к зарплате, очки в глазах начальства, повышение в должности. Никто на этом не может заработать — некому это продать.
3. Мы решаем проблему, которая не находится в списке топ-3 проблем лица, принимающего решение. Можем сколько угодно ходить на встречи, показывать продукт и получать обещания непременно рассмотреть. До покупки речь дойдет только, если у покупателя освободится голова, руки и кошелек после решения главных проблем. То есть, примерно никогда.



Запрос кредита — это MVP

1. Вчера на встречу приходят ребята с торговым бизнесом и говорят: «Нам нужны инвестиции или кредит». Я офигеваю и спрашиваю, как это? Если финмодель выдерживает кредит по рыночной ставке, то зачем предлагать инвестировать? За кредит вы расплатитесь один раз, а за инвестиции вам всю жизнь надо делиться прибылью. Если кредит не по рыночной ставке — то на какого лоха такое предложение рассчитано? Отвечают: «Мы бы кредит взяли, но нам его не дают».
2. А почему не дают — а) есть уверенность в том, что бизнес не принесет денег, достаточных для возврата, б) обещанная доходность не настолько велика, чтобы перекрыть возможный риск невозврата. Другими словами, несбалансированность риска и доходности. Слишком маленькая доходность для таких больших рисков.
3. И тут мы напарываемся на интересную мысль. Вот есть стартап, на клиентской стороне у него есть понятие product/market fit. Стартапу нужно модифицировать продукт под существующий спрос или найти рынок на то, что они умеют делать. Многие стартапы это уже осознали и над этим активно работают.
4. Но ведь доступ к оборотному капиталу — это критичная вещь для многих типов бизнесов. Это ведь еще одна воронка — воронка привлечения денег, которую надо выстраивать с неменьшим тщанием, чем воронку привлечения покупателей. А значит для тестирования этой воронки тоже надо создавать свой MVP, но искать вместо product/market fit — risk/yield fit (баланс риска и доходность).
5. Получается, что презентация кредитору/инвестору — это не презентация, а MVP. Прочесывание кредиторов/инвесторов — это не чёс по всем подряд, а процесс сегментации потенциальной аудитории, выделение основных критериев принятия решений о покупке (кредитованию/инвестированию), выделение главных конкурентов (недвижка, акции, другие стартапы, что-то ещё), поиск своей лучшести по сравнению с ними. Результат презентации — не "дал или не дал денег", а анализ, почему не дал (или дал), выдвижение новых гипотез, внесение изменений в презентацию (MVP) и заход на новый круг.

6. С клиентами умные стартапы уже возятся, а вот к кредиторам и инвесторам отношение пока еще старое — «жри, что дают». Вот наш замечательный продукт, вот наша прекрасная километровая экселька, в которой без бутылки не разберешься, вот наша основная ценность в виде «всё будет зашибись» или «ну вы же деньги вернёте, что вам не нравится?». А потом обида на жадных кредиторов и глупых инвесторов.
7. Кредиторы и инвесторы — это тоже рынок. Для его окучивания тоже нужны воронки, анализ конкурентов, ценностное предложение, MVP и процесс постепенных итераций. На клиентском рынке чудес не бывает — с этим уже многие свыклись. Теперь осталось привыкнуть, что на финансовом рынке — всё то же самое.



Несексуальный ИИ

1. Читаю новость о том, что финский стартап Relex поднял \$200M в США. Так-с, чем они занимаются? ИИ-сервис, который помогает торговым компаниям оптимизировать закупки на склад. Он анализирует история продаж и выдает прогнозы о том, какие товары и в каких объемах будут продаваться. Абсолютно скучно. Абсолютно несексуально. С абсолютно понятной выгодой и абсолютно понятным рынком.
2. Как найти сейчас золотую жилу в ИИ? Не нужно придумывать, чего бы такого красивого зафигачить. Надо просто найти самые скучные работы в мире и создать для них ИИ.
3. Чем скучнее и скрупулезнее — тем легче поддается переводу на ИИ. Чем распространеннее и регулярнее — тем больше денег. Чем объемнее и скучнее — тем хуже с этим справляются люди.
4. В общем, деньги в ИИ сегодня не в творчестве, а в скуке.



Не продается вдохновенье, но можно рукопись продать

1. Пушкин отлично сформулировал принцип человека с продуктовым мышлением. Незачем продавать себя, если ты можешь создать продаваемый продукт.
2. Обычный программист продаёт своё время, программист Цукерберг продаёт Facebook. Обычный дизайнер продаёт своё время, дизайнер Обухов продаёт Тильду. Обычный повар продаёт своё время, повар Новиков продаёт структуру для управления ресторанами Novikov Group.
3. Не умеете создавать рукописи, будете продавать своё вдохновение оптом и в розницу за мелкий прайс.



Категорическим императивом по лбу

1. Интересно, а те люди, которых тошнит от фразы «духовные скрепы» — это те же люди, которые считают, что сотрудников должна объединять и вдохновлять миссия компания?
2. «Надо поддерживать предпринимателей на государственном уровне!» Сколько новых проектов, созданных по инициативе сотрудников, вы поддержали в своей компании за последний год?
3. «Надо резче увеличивать уровень зарплат в стране!» У какого процента сотрудников зарплаты выросли в два раза за последний год?
4. «Надо учить детей тому, что пригодится в реальной жизни!» Чему учатся ваши сотрудники? Как это помогает им в карьере внутри компании?
5. «Надо остановить утечку мозгов из страны!» Куда прямо сегодня может вырасти способный сотрудник техподдержки? А скромный тимлид? Не свалят ли они туда, где прямо сейчас есть достойная для них вакансия или останутся ждать у моря погоды?
6. Компания — это ваша страна. Вы — ее президент. Поступаете ли вы со своей страной так же, как вы хотите, чтобы ваша страна поступала с вами?



1% против 100%

- Мы делаем очень вкусные конфеты, поэтому у нас всё получится.
- Ребят, но дело же не во вкусе. Надо понять, кого вы вытесняете из ассортиментной матрицы супермаркета? Откуда у вас возьмутся длинные дешевые деньги на производство? Насколько эффективна логистика? Насколько реальна децентрализация производства для работы с федеральной сетью? Какую маржу отожрет мерчандайзинг?
- Так что, значит, можно делать и продавать невкусные конфеты?
- Нет, нельзя. Невкусные конфеты — это 100% неудачи.
- А вкусные?
- Вкусные — 1% успеха.

В общем, качество — это не конкурентное преимущество, а фильтр для отсека. Не забывайте, что в слепых тестах Пепси всегда признается вкуснее Кока-колы, хотя продается меньше.



Вы обычный человек или необычный?

1. 99% людей думают, что они находятся в 1% необычных людей, у которых всё получится. Как следствие, они делают то же самое, что и остальные 99%, думающих так же. В результате у них получается то же, что у 99% — то есть, ничего особенного.
2. 1% людей понимает, что они такие же, как обычные 99%. Именно поэтому они всеми силами пытаются делать совсем не то, что делает 99%. В результате у них появляется шанс попасть в 1% людей, у которых что-то может получиться.



Разговорчики о партнерстве

- Недавно предложила человеку стать моим партнером в бизнесе. Но оказалось, что я не могу с ним работать.
- Ну так разойдитесь.
- Но он же закрывает часть вопросов. Без него я откачусь на несколько месяцев назад.
- Ага, значит, ты хочешь потянуть еще полгодика, чтобы потом пришлось откатиться на год назад?



Четыре проблемы стартапа

1. Спросили у меня сегодня: «Какие узкие места вы видите в нашем проекте?». Отвечаю в духе старой еврейской поговорки: «Если проблему можно решить деньгами, то это не проблема, а расходы».
2. У стартапа есть только четыре проблемы:
 - Люди в массовом количестве не готовы платить за то, что мы делаем.
 - На одной продаже нельзя заработать денег, потому что стоимость привлечения покупателя не укладывается в средний чек.
 - Мы не можем привлечь финансирование для нашего проекта, потому что обеспечиваем слишком низкий возврат на финансирование (кредиты или инвестиции).
 - У нас нет нужных способностей и компетенций, чтобы сделать этот проект.
3. Всё остальное — это расходы, а не проблемы



Всё остальное — компромисс

Есть у меня знакомый, работает топ-менеджером в большой компании. Всё у него хорошо, но собрался уходить. Сидим за рюмкой чая, разговариваем об этом.

- Чего вдруг уходишь?
- Просто понял, что вот так работаешь, работаешь, а потом — бац, и пенсия.
- Какие варианты рассматриваешь?
- Дворником за миллион долларов в год. Или директором Северстали бесплатно. Всё остальное — компромисс.



Полезные правила для аналитиков

В последнее время появилось много аналитиков — продуктовые аналитики, инвестиционные аналитики, аналитики бигдаты, стартап-аналитики и прочая, и прочая. Их исследования зачастую представляет собой добросовестно подобранный набор фактов либо объясняющий то, что уже произошло, либо требующий дополнительных усилий для осознания практических выводов. Вот несколько хороших правил для аналитиков, взятых из книги «Информационная работа стратегической разведки» Вашингтона Плэтта.

1. Разведывательная информация есть осмысленные сведения, основанные на собранных, оцененных и истолкованных фактах, изложенных таким образом, что ясно видно их значение для решения какой-либо конкретной задачи текущей политики. Информация стратегической разведки представляет собой сведения относительно возможностей, уязвимых мест и вероятного курса действий возможных союзников и вероятных противников.
2. Информационная работа включает три совершенно самостоятельных аспекта, каждый из которых необходимо рассмотреть отдельно: 1) Изучение существующего положения. Что делается в иностранном

государстве? 2) Изучение возможностей. Что могут сделать в иностранном государстве? 3) Изучение намерений. Что намеревается сделать иностранное государство?

3. Разведчики, как правило, не сознают значения двух основных требований, предъявляемых к информационной работе: необходимость обеспечивать полезность и своевременность разведывательной информации. В отличие от научного труда информационный документ разведки преследует одну цель: он должен быть полезен для обеспечения государственных интересов уже в данный момент. Иногда полнота и точность информации могут быть частично принесены в жертву ради ее своевременности.
4. Информация есть «чистый доход» разведки, передаваемый для использования в другие государственные органы и оправдывающий усилия разведывательных органов. Любое количество фактов, даже обработанных наилучшим образом не имеет какой-либо ценности до тех пор, пока разведчик не раскроет смысла этих многочисленных фактов, не сопоставит их и не передаст в другие ведомства в такой форме, в которой их значение будет совершенно ясным.
5. Процесс информационной работы состоит из следующих этапов: 1) подобрать факты; 2) оценить их; 3) дать им определенное истолкование; 4) построить на их основе гипотезу или выдвинуть объяснение, с помощью которых мы смогли бы составить связное представление о всем изучаемом явлении, а также о взаимосвязи отдельных его элементов; 5) далее следует сделать выводы и проверить их правильность; 6) результат исследования и выводы должны быть изложены правильно и ясно. При этом необходимо выделить соответствующие моменты и указать тем, кто будет пользоваться информацией, степень достоверности отдельных фактов.
6. Один из самых замечательных и удачливых английских разведчиков профессор Р. В. Джонс писал: «Критерий хорошей информационной работы не сводится к тому, что вы правы. Информация должна убедить оперативные и руководящие органы принять соответствующие меры».



Нормально — это мало

Спросил я недавно у опытного человека: «Чему нужно научиться, чтобы стать хорошим продажником?». «Сначала нужно научиться воспринимать доллар в руке другого сейлза как личное оскорбление», — отвечает он, — «Все остальное — шлифовка мастерства».

С предпринимательством — то же самое. Этапы взросления предпринимателя обычно следующие:

1. Я хочу сделать вот это. И это будет круто.
2. Я хочу сделать вот это. Для этого мне надо вот столько денег. Я их отобью.
3. На этом мы заработаем вот столько. Это нормальные деньги.
4. Вот эти зарабатывают на этом вот столько. Как я могу на этом заработать больше?
5. Вот эти зарабатывают на этом столько. На чём я могу заработать больше?

В общем, у продаж и предпринимательства должно быть два принципа. Нормально — это мало. Больше — это нормально.



Не узнаваемость, а позиционирование

1. Многие компании вливают деньги в рекламу, направленную на узнаваемость бренда. С их точки зрения главная задача состоит просто в том, чтобы «о нас узнали все». Если будут знать, то будут покупать. Логика ущербная. Из одного не следует другое. Все мы знаем о существовании автомобилей Лада, но покупаем ли мы их?
2. Одной узнаваемости мало. Не хватает секретного ингредиента, который подсказывает нам маркетинговая теория позиционирования. Позиционирование — это закрепление в голове потенциальных потребителей пары из названия бренда и одного главного свойства,

ассоциирующегося с ним и отличающего этот бренд от всех прочих. Когда человеку нужен продукт с таким свойством, то мозг мгновенно подсказывает ему ассоциированный с этим свойством бренд. Каждому свойству соответствует только один бренд. Разорвать уже сформировавшуюся в голове потребителя связку бренд–свойство очень долго и дорого. Основная задача маркетинга — найти еще не связанное ни с каким брендом свойство, по которому человек может искать продукт, и закрепить это свойство за своим брендом.

3. Позиционирование автомобилей Лада — ведро с болтами, хотя, не исключено, что их качество улучшилось. Ищут ли люди ведро с болтами? Позиционирование MacBook Air — самый тонкий (следовательно, легкий) ноутбук. Хотя это уже давно не так, но многие до сих пор так считают. Последующие рекламы других самых тонких ноутбуков уже не поместились в их головах, потому что мозг запомнил самую первую ассоциацию.
4. Вывод простой. Деньги надо вливать не в тупую узнаваемость бренда, а в его позиционирование. Но чтобы позиционирование произошло, надо сначала определить то самое свойство, которое а) отличает ваш продукт от других, б) не оккупировано еще другим брендом и в) по которому люди хотят покупать. Нет такого свойства — тратить деньги на бессмысленную узнаваемость бессмысленно.
5. Следствие не менее простое. Не надо гнаться за длинным списком конкурентных преимуществ и тратить на них излишние деньги. Их всё равно никто не запомнит, и на покупаемость бренда они не повлияют. Важно одно, но отличительное свойство. Его надо найти и всем неустанно вдалбливать.

PS Хотите почитать о позиционировании — почитайте «22 незыблемых закона маркетинга» Траута и Райса.



Мне нужен твой актив, сапоги и мотоцикл

1. Посмотрим на две ситуации:

- №1. Покупаем на оптовой базе овощи, продаем их на ста арендованных местах на рынках. Деньги зарабатываются, но этот бизнес никто не купит. Покупать, по сути, нечего. Арендные договоры пересматриваются ежегодно, никакой гарантии на продление аренды нет.
 - №2. На балансе компании висит сто заколоченных овощных киосков. Денег нет вообще, но такую компанию могут купить. Будет покупатель в этих киосках продавать овощи или цветы — это уже дело его фантазии и расчета.
2. Покупают обычно не денежный поток бизнеса, а имеющийся у него актив. Что такое актив? Есть у меня парадоксальное определение: актив — это то, что в руках покупателя актива может принести ему больше денег, чем приносило продавцу актива.
 3. Представим себе, что покупатель покупает бизнес за 10 годовых прибылей. Если рентабельность останется той же, то 10 лет ему отбивать покупку, и еще 10 лет, чтобы заработать столько же, сколько он за нее заплатил. Двадцать лет это слишком долго с учетом инфляции, колебания рынка и прочих рисков. Поэтому покупать, скорее всего, он будет в том случае, если рассчитывает отбить эти деньги быстрее, то есть побольше на этом же самом заработать. Другими словами, покупатель покупает, если понимает, как заработать на этом активе больше, чем продавец.
- Купила большая компания стартап, устроила на этом хайп, подняла стоимость своих акций на несколько процентов. Вот и прибыль, которую стартапу нипочем не заработать.
 - Купил большой портал убыточный сервис доставки еды и улучшил стоимость привлечения покупателя за счет своей аудитории. Портал начал получать прибыль, которую самостоятельный сервис заработать не мог.
 - Купил большой производитель технологию, встроил в свой продукт, повысил цену или конкурентоспособность этого продукта. Учитывая

ширину своих каналов сбыта, получил прибыль, которая создателям технологии не снилась.

4. Грубо говоря, актив может быть двух типов. Одна компания может иметь несколько типов активов.

— Продуктовый. Мы делаем продукт, который может успешно продаваться другим продавцом — покупателем актива и его сбытовой сетью. Сюда же входит покупка технологий для встраивания и покупка продуктов для увеличения своей капитализации.

— Инфраструктурный. Мы строим инфраструктуру, через которую успешно может продаваться что-то другое по выбору покупателя актива. Один из серьезнейших активов МакДональдса — это недвижимость в проходных местах, которую арендуют покупатели франшизы. Интересно, что бренд — это инфраструктурный актив, потому что под ним покупатель бренда может начать продавать свои товары.

5. В общем, если мы хотим иметь бизнес, который чего-то стоит — мы в первую очередь должны определить, какой актив мы создаем. И понимать, кто может заработать на нём больше, чем мы — это и будет наш покупатель.