

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

апрель

2020

Подписаться

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

ВКонтакте: <https://vk.com/amoreynis>

Телеграм: <https://t.me/temno>

Инстаграм: <https://www.instagram.com/temnografika/>

УЧИТЬСЯ

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

ИНВЕСТИЦИИ

<https://unitedinvestors.ru/>

Полностью оторвавшись от оффлайна

1. Когда всё время сидишь дома и общаешься только в онлайн... Когда не ходишь по привычным маршрутам, не заходишь в привычные места... Когда перестаешь разговариваешь с кучей привычных людей на привычные темы... Когда перестаешь делать привычные оффлайновые дела, и это время плавно перетекает в онлайн...
2. То ты забываешь, что ты находишься на каком-то «своём» рынке и занимаешься какими-то «своими» делами. Ты начинаешь воспринимать весь мир как один большой онлайн и один большой рынок, в котором, на самом деле, нет границ. Ты начинаешь понимать, что чувствуют и делают люди в другой стране, точно так же выбитые из привычной колеи и перетекающие в онлайн. И начинает казаться, что прямо сейчас, сидя у себя дома, ты можешь взять и сделать что-то новое для любого рынка.
3. Наверное, это иллюзия, вызванная вырыванием из привычной среды. Но лучше не упустить момент, пока она еще продолжается.



Две большие разницы. На самом деле, три.

1. Плохо, что есть путаница между понятиями «сохранить» и «инвестировать». Формально, это тот же самый процесс. Вся разница в целях.
2. Если «сохранить» — главное, не потерять. Еще и заработать на этом — приятный бонус.
3. Если «инвестировать» — главное, заработать. При этом обязательно смириться с возможностью потери вложений. В уме надо сразу списать эти деньги, чтобы не заработать нервный срыв или не потерять еще больше, вкладывая еще и еще в попытках спасти первоначальные инвестиции.

4. Желание одновременно с гарантией и не потерять, и заработать приводит, обычно, к инвестициям в мутные дела, где и не заработать толком, но зато легко потерять.
5. В общем, перед тем, как вложить куда-нибудь деньги, стоит определиться с главным — это чтобы сохранить или инвестировать. Не определитесь заранее — сильно расстроитесь потом.

PS. Предвидя комментарии из серии «а почему вы тогда не инвестируете в мою уникальную, не имеющую аналогов идею», отвечу — еще важно не путать понятия «инвестировать» и «про@бать».



Меньше пить или меньше есть?

1. Большинство уже слышали фразу гендиректора Netflix о том, что своим главным конкурентом он считает Fortnite. А перед этим он называл своими главными конкурентами — сон и Youtube. Это хороший взгляд на конкуренцию с высоты птичьего полета.
2. А вот если мы собираемся запускать образовательный курс — можем ли мы считать своим конкурентом поход в кино? Или тот же самый Netflix? А вот это вряд ли. Поведенческая экономика говорит нам, что люди подсознательно (или сознательно) разделяют свои траты по статьям бюджета. Например, известный пример из одной книжки по теме: когда подешевело топливо для автомобилей, люди не стали тратить сэкономленные деньги на другие вещи — они просто стали больше ездить.
3. Образование и поход в кино, с точки зрения людей — это две разные статьи бюджета времени и денег. Люди не станут меньше ходить в кино, чтобы на сэкономленные деньги и время заниматься на наших курсах. Поэтому наши образовательные курсы не могут конкурировать с походом в кино. Правда, если только мы не переформатируем наши образовательные курсы под развлечение. Вообще-то, образование вокруг нас существует, действительно, в двух видах — а) развлечение под видом образования (когда мы ходим на курсы, чтобы проводить время и общаться) и б) образование под видом развлечения (самый

известный пример — это сериал «Улица Сезам», который был спроектирован для массового обучения грамотности дошкольников в бедных семьях).

4. Вспоминается старый анекдот о финансовом кризисе. «Папа, у нас теперь будет меньше денег? Ты теперь будешь меньше пить?». «Нет, сынок. Ты теперь будешь меньше есть.». Потому что, с точки зрения папы — это две разных статьи бюджета. А вот те, кто покупал вино как часть обеденного стола, начнет сокращать бюджеты, начиная с вина.
5. В общем, прежде чем назначать себе конкурента — определитесь, на какую статью бюджета потребителей вы нацелились. Конкурента надо искать только внутри нее.
6. Кстати, если такой статьи бюджета, на ваш взгляд, пока еще нет — начните тревожиться. Откуда люди возьмут дополнительные деньги на новую статью бюджета?



Метод «пять как»

1. Есть методика «Пять почему», придуманная Сакиши Тойода для своей компании Тойота. Чтобы найти причину какого-то явления — надо задать вопрос «почему у вас проблема?», получить ответ, а потом задать вопрос «почему возникла эта причина?». И так пять раз подряд. Обычно, пяти раз хватает для определения истинной причины проблемы, а не того, что только кажется причиной.
2. Подумал, что для стартапов будет полезен метод «Пять как». Большинство стартапов ведь умирает от того, что они не удовлетворяют никакой реальной потребности. Им кажется, что это потребность — но это вовсе не истинная потребность. Настоящая потребность лежит на расстоянии, как минимум, пяти «как» от ответа, лежащего на поверхности. Или в процессе задания вопросов мы на каком-то шаге поймем, что истинная потребность совершенно в другом.
3. Тупой пример. «Мы делаем сервис для того, чтобы руководитель малого бизнеса мог видеть аналитику своего бизнеса». «Как он будет это

использовать?». «Ну, он будет видеть, где возникают проблемы». «Как он будет на это реагировать?». «Будет решать эти проблемы». «Как будет решать?». «Наймет людей, найдет денег, придумает получше рекламу, чтобы получить больше клиентов». «То есть вы хотите сказать, что руководитель малого бизнеса не подозревает, что его основные проблемы в том, что у него недостаточно клиентов, чтобы заработать больше денег, чтобы пустить больше денег в оборот и нанять людей, которые смогут лучше рекламировать и продавать, чтобы у него было больше клиентов, которые принесут больше денег?». «Наверное, подозревает...». «А тогда зачем нужен ваш сервис аналитики?».

4. В общем, не хотите попасть мимо реальной потребности — задайте себе несколько вопросов «как?». Возможно, вы поймете, что вам надо заняться чем-то другим, что лежит поближе к истинной потребности потребителя.

PS Написав пост и добавив к нему заголовок, я понял, что «пять как» можно понять неоднозначно. Хотя, наверное, это и отражает истинную суть метода — надо бросить, как минимум, пять какашек на невинную чистоту своей идеи, чтобы понять, работоспособна ли она на самом деле.



Болдинская весна?

1. Не все, наверное, помнят, что самым самым продуктивным в жизни Пушкина периодом стала Болдинская осень, когда он написал «Евгения Онегина», «Повести Белкина» и «Маленькие трагедии». И это результат того, что поэт сидел взаперти в трехмесячном карантине из-за холеры.
2. А что гениального вы успели создать за время карантина?
3. А собираетесь?



Дрели, дырки и картины

1. Наткнулся в статье на восхищенный отзыв, мол, гарвардский профессор по маркетингу Теодор Левитт говорил, что «люди не хотят

покупать дрель на четверть дюйма, они хотят купить дырку четверть дюйма шириной».

2. Да ну на фиг. Вы можете представить себе человека, покупающего дырки в стене? Я вот могу только представить себе человека, хотящего повесить на стену картину или полку.
3. В общем, любой стартап, наверное, начинается с продажи дрелей. Некоторые из них соображают, что надо продавать дырки в стене. А самые успешные — помогают людям развешивать картины и полки.
4. И да, для дырок не обязательно нужны дрели. А для развешивания картин — дырки.



Три причины, почему реклама не приносит лидов, а продажи — сделок

1. Нет ценности. Нет обещания результата, который человек хотел бы получить.
2. Нет лучшести. Это не в разы лучше того, как человек делает это сейчас.
3. Нет важности. Человек не тратит сейчас на эту тему ни времени, ни денег

Всё остальное — рюшечки для оптимизации.



Даннинг, Крюгер и стартапы

1. Есть эффект Даннинга-Крюгера. Суть в том, что менее компетентные люди имеют более высокое мнение о собственных способностях, чем это свойственно людям компетентным (которые к тому же склонны предполагать, что окружающие оценивают их способности так же низко, как и они сами).
2. Читая презентации стартапов, вижу похожий эффект. Если проект находится на этапе идеи или самых первых продаж — в презентации

обязательно найдется слайд о точных сроках достижения проектом «мирового господства» в терминах прибыли, рынка или глобальности. Если у проекта есть хорошая динамика роста и приятные финансовые результаты, то, обычно, нет никакого намека на то, в чем, когда и на каком масштабе проект собирается стать номером один.

3. В общем, тем, у кого ничего нет — могу только пожелать, чтобы у них что-то появилось. А вот тем, у кого что-то есть — посоветовать умножить свои цели, как минимум, в 10 раз и прикинуть план их достижения. Либо расслабиться, начать получать удовольствие от того, что есть и перестать рассылать инвестиционные презентации.



Просто сделайте бутылку тяжелее

1. Известно, что люди руководствуются эмоциями. Логические обоснования им нужны, чтобы обосновать эмоционально сделанный выбор. Тот же самый поход можно применить и для решения проблем, которые высказывают пользователи. Не всегда их нужно на самом деле решать — иногда можно сделать что-то простое, воздействующие на их чувства и эмоции.
2. Например, однажды обсуждался вопрос, как улучшить путешествие на поезде из Лондона в Париж. Предлагалось перестроить пути за 6 миллиардов фунтов стерлингов и уменьшить время поездки на полчаса. Рори Сазерленд предложил попросту нанять красивых моделей, которые бы ходили вдоль поезда и раздавали бесплатное вино. «Тогда каждый будет хотеть, чтобы поезд шел помедленнее», — утверждал он. Кстати, подобным же оправдываются высокие цены на билеты в самолетный бизнес-класс.
3. Есть еще примеры:
 - «Я слишком долго жду закрытия дверей лифта». Поставьте кнопку закрытия дверей, которая не делает ровным счетом ничего — но

люди будут считать, что после нажатия кнопки двери закрываются быстрее.

- «Лифт едет слишком долго». Поставьте в лифт зеркало, это отвлечет их на время поездки.
- «Это вино не очень приятно на вкус». Просто сделайте бутылку тяжелее. Ощущение веса хорошо транслируется в увеличение значимости. Значимое вино не может быть неприятным на вкус, оно может быть своеобразным.
- «У вас слишком сложная система тарифов». Прилепите на один из тарифов ленточку «Самый популярный выбор пользователей». Человеку станет проще сделать выбор, не чувствуя себя при этом дураком.
- «Ваш кетчуп не выдавливается из бутылки». Создайте рекламную кампанию со слоганом «В нашем кетчупе настолько много помидоров, что его даже трудно выдавить из бутылки».

4. В общем, прежде чем кидаться тратить деньги и ресурсы на решение проблем пользователей — подумайте, нельзя ли обойтись более простым и дешевым вариантом воздействия на его чувства.

Книжка Рори Сазерленда о «силе идей, в которых нет смысла»: <https://www.amazon.com/gp/product/B071DCWRG3>



Если бы Джобса занесло не в технологии, а в мир моды...

1. Можно любить сказки и рассказывать их детям на ночь. А можно написать Гарри Поттера. Можно хотеть продавать кофе и открыть кофейню. А можно создать Старбакс. Можно видеть, что есть рынок такси, взять в лизинг десятки автомобилей и сдавать их в аренду. А можно сделать Убер. Можно на спресе на недвижимость открыть риэлторское агентство. А можно создать Компас. Можно на рассвете интернета создать интернет-магазин по продаже книг. А можно создать Амазон.

2. Интересно, если бы Стива Джобса не занесло в технологии, а выплеснуло бы, к примеру, в мир моды... Где бы и во что мы сейчас одевались?
3. Наверяно сегодняшним зумом с одним из стартапов, где мы обсуждали создание скучнейшего направления с небольшими чеками и кучей управленческого геморроя. Вы, наверное, подумали, что «наверяно» в том смысле, что я устал от этого разговора и решил в противовес подумать о великом? А вот и не фига. Я подумал о том, что неважно, чем мы занимаемся. Важно, что мы из этого хотим и можем сделать.
4. И вот это и надо уметь в нашей профессии предпринимателя. Способность любить не «что», а «как».



Нолики без крестиков

1. Установили цену на свой продукт? Пририсуйте к цене нолик и подумайте, какой ценности не хватает в продукте, чтобы продавать его в 10 раз дороже. Неважно, будете ли вы продавать его в 10 раз дороже, но ценности продукту можно серьезно добавить.
2. Нарисовали план развития своего стартапа? Подумайте, что нужно изменить в плане, чтобы результат был в 10 раз больше.
3. Получился хороший новый план? А теперь подумайте, как уменьшить затраты в 10 раз, но достичь того же самого результата.
4. У американских морских котиков есть правило 40%. Если ты чувствуешь, что ты настолько устал, что больше не можешь ничего — ты сделал только 40% от того, что на самом деле можешь. Выдохлось не тело, это мозг заставляет нас не перегружаться. Или среди писателей известно правило — любой отличный текст можно сократить вдвое, и он станет еще лучше.
5. В общем, чтобы на себе не поставить крестик, надо что-то сделать с ноликом.



Туда или сюда?

1. У малого бизнеса главный показатель — размер дивидендов.
2. У бизнеса, который хочет стать большим — конверсия из ЦА в покупателя.
3. Малый бизнес работает на отлуп на карман. Большой — на создание монополии.



Станет ли удаленная работа нормой после карантина?

1. Еще месяц-другой карантина, и такой способ работы станет для многих привычным.
2. Плюсы для компаний. Не платить за офис. Нанимать более дешевых сотрудников из регионов. Более тщательно планировать работу, чтобы у каждого сотрудника а) все время была задача, которую он может выполнять самостоятельно, и б) критерии, по которым будет оцениваться результата выполнения задачи (а не по «пришел в офис в 10, ушел в 19 — значит полноценно отработал»).
3. Плюсы для сотрудников. Не тратить пару часов в день на поездку в офис. Более гибко планировать свое время. Работать, откуда угодно. Меньше дергают разговорами коллеги и начальство. Тебя оценивают по результату, а не по процессу. Можно работать в любой компании, а не только в своем городе.
4. Тем не менее, периодические встречи лицом к лицу или смена обстановки могут стать полезным разнообразием. Не исключено, что после карантина компании могут перейти от офисной системы к системе коворкингов — где могут назначаться периодические групповые встречи или куда могут прийти поработать сотрудники, чтобы не сидеть всю неделю с утра до вечера дома. Если так, то коворкинги после карантина могут стать более интересной и более широкой темой.



Пусть он скажет «нет»

1. Считается, что в переговорах надо сделать так, чтобы собеседник как можно раньше сказал «да». Тогда он типа попадает в режим согласия. И через последовательность таких «да» его уже можно довести до нужного результата. Если человек сразу начинает с «нет», то он сразу впадает в режим несогласия, из которого его уже не вывести.
2. Крис Восс утверждает обратное. Дайте возможность человеку сказать «нет». Так он будет считать, что контролирует ситуацию и показывает свою независимость — и это усыпляет его бдительность. Зато ответами «нет» он четко обозначает, чего он не хочет. Узнавая, чего он не хочет, вы сможете постепенно свести переговоры к тому, чего он хочет. И это гораздо проще, чем бить наугад, надеясь на немедленное «да».
3. А вот самому переговорщику не стоит говорить «да». Это слишком неэмоциональное слово. «Вы правы» или «это правда» — гораздо более сильный ответ. Плюс к тому, он позволяет добавить через запятую выгодный для себя перифраз услышанной правды, от которого можно перейти к следующей стадии переговоров.
4. Человек всегда больше движет страх потерять, чем надежда приобрести. Не тратьте силы, расписывая, что он приобретет. Показывайте, что он потеряет. Измеряйте выигрыши и потери в цифрах. Без цифр все это выглядит неубедительно.
5. Привело к тупому примеру, что продавать средства от похудения можно, рекламируя торты и сладкие булочки. Туда будут заходить любители сладкого. Которых можно спрашивать: «Вы хотите отказаться от такой вкуснятины?». «Нет.». «Вы хотите выбросить через полгода весь свой гардероб?». «Нет. А почему?». «Потому что вы в него не влезете.». «Ой!». «Да, вы правы — нельзя отказываться от радостей жизни, но нужно что-то сделать, чтобы не тратить по 100 тысяч рублей каждые полгода на новую одежду». И так далее...

Книжка бывшего переговорщика ФБР «Never Split the Difference»: <https://www.amazon.com/Never-Split-Difference-Negotiating-Depended/dp/0062407805/>



Мой рок-н-ролл — это не цель и даже не средство

1. Сама по себе технология не является продуктом.
2. Представьте, что вместо технологии на другом конце продукта сидит пара тысяч китайцев. Останется ли в продукте ценность?
3. Придумать, для чего можно применить технологию, чтобы заработать денег — сложнее, чем разработать технологию.
4. Продать, то что придумали — еще сложнее, чем придумать, для чего она нужна.
5. Универсальная платформа для чего угодно — обычно, показатель того, что так и не удалось придумать, к чему ее можно применить.
6. Главный конкурент технологии — не другая технология, а причина, по которой то, куда вы собрались внедрить технологию, до сих пор прекрасно обходилось без нее.
7. Задача технологии — сделать лучше не тот продукт, который мы продаем, а того человека, который его покупает.
8. Активом технологического продукта является не технология, а клиентская база.



Слабое подобие левой руки

1. Темы, резко взлетевшие за время карантина, отличают две вещи. Первая и понятная — у них большой потенциал. Вторая и парадоксальная — у них концептуально отвратительная онлайн-составляющая.
2. Домашний фитнес? Многие стали заниматься дома в онлайн. А почему раньше не занимались? Да потому что прийти в клуб и позаниматься — круче. Онлайн-образование? А почему раньше в онлайн столько людей не училось? Да потому что лицом к лицу с учителем — круче. Онлайн-

евенты собирают кучу народа? А раньше почему столько не собирали? Потому что формат оффлайн-тусовки — круче.

3. Вот и получается, что во время карантина сильно взлетело как раз то, что раньше уже было. Но этим не пользовались, потому что оффлайновые варианты — гораздо круче. А сейчас просто деваться некуда.
4. Вывод простой. Все лидеры во взлетевших темах — «слабое подобие левой руки». Они концептуально хуже оффлайновых конкурентов. Поэтому, смотря на то, что взлетело, не стоит это копировать. Наоборот — стоит задуматься, что в этом надо серьезно поменять. Ибо потенциал большой, а реализация — хреновая.

PS Если кто не помнит, то фраза про «слабое подобие» из древнего анекдота про онаниста, описавшего в своем дневнике первый опыт близких отношений с женщиной.



Как можно обойтись без LTV при оценке прибыльности сервиса, работающего по модели подписки?

1. Легко. Если вспомнить, что средний чек — это количество денег, заносимых в кассу за одну продажу. А вовсе не месячная стоимость подписки.
2. Если мы введем, например, годовой тариф (который в пересчете на месяц будет даже дешевле), то мы добавим к месячному юниту еще и годовой со средним чеком раз в десять больше месячного. Кстати, заодно и стоимость тарифа при ежемесячной оплате обязательно надо повысить, чтобы выгодность годового тарифа была налицо.
3. В новый годовой юнит с высоким средним чеком уже может уместиться стоимость привлечения покупателя с помощью платной рекламы. И его мы и рекламируем, так как у нас появилась возможность сделать неубыточной уже первую продажу. А месячный юнит остается «на сдачу» для тех, кто не купился на годовой тариф.

4. Надеждой на высокий LTV вымощена дорога на кладбище стартапов. Ведь мы можем показать сходимость любой бизнес-модели, заложив условных сто покупок на покупателя. Лучше преобразуйте свою систему юнитов так, чтобы стремиться к неубыточности при первой же продаже. И тогда внезапно появившийся LTV окажется приятным бонусом — не спасением погибающего бизнеса, а инструментом повышения его прибыльности.



В чем разница между инвестором и предпринимателем?

1. Предприниматель тащится от своих идей. Инвестор — от чужих.
2. Даже когда предприниматель выступает в роли инвестора, он часто оценивает не чужую идею, а своё представление о том, чтобы сам он с ней сделал. Или свое представление о том, захотел бы он сам этим заниматься или нет.
3. И это пипец как опасно в этой роли. Именно поэтому предприниматели, решившие заняться инвестированием, часто оказываются либо с чемоданом без ручки вместо проекта, либо на месте руководителя проекта вместо основателя.
4. Поэтому два предупреждения. Инвесторам лучше загонять внутрь свои предпринимательские инстинкты при оценке чужих проектов. Основателям — с осторожностью относиться к инвесторам, рассказывающим им «что бы я сделал на вашем месте».



Пять ножей читателя в спину автора

1. Это важно, но у меня нет времени.
2. Не надо объяснений, но все должно быть понятно и дураку.
3. Не надо учить меня жить, но расскажите, что мне делать.
4. Материала должно быть много, но не больше, чем на пять минут.

5. Все должно быть обосновано, но поменьше цифр.

Читателя нельзя перевоспитать. Хороший автор — это человек, который после многих безуспешных попыток, научился от этих ножей уворачиваться.

Это относится не только к писателям и блогерам, но и к стартаперам. Про свой продукт тоже надо уметь писать. И надо еще уметь находить тех, кто будет это читать. А потом покупать.



Почему мемы с собаками работают лучше, чем весь ваш брендинг

1. Они актуальны. Всегда можно подобрать видео с собакой под любую актуальную тему. Даже больше того, вы находите актуальную тему и под нее подбираете мем с собакой. Бренд вы создаете «на все времена» — и он получается отстраненным от того, что интересует людей сегодня.
2. Их расшаривают. Для поддержки бренда создают красивый, аргументированный контент, «доносящий до аудитории ценности бренда». Хотя лучше создавать контент, который люди будут расшаривать. Если бренд не способен распространяться как вирус (сорри), то это не бренд.
3. В них есть индивидуальность. Собаки из мемов обычно некрасивы, зато у них есть свои индивидуальные черты и характер. Грустные глаза, забавная походка, смешные ужимки. Это залезает в душу гораздо глубже, чем однообразные красотки, встряхивающие волосами, псевдомужественные бородачи или приторно счастливые семьи в рекламных роликах брендов.

В общем, решили заняться брендингом? Ищите вдохновение не в рекламных роликах, а в мемах с собачками.

Мысль подсмотрел тут: <https://medium.com/big-hairy-goals/why-dog-memes-are-better-at-marketing-than-your-brand-b83dbc8d48d4>



Чем хороший маркетинг отличается от плохого?

1. Единственный критерий, отличающий хороший маркетинг от плохого — это предсказуемость результатов. «Мы увеличим маркетинговый бюджет в X раз, и наша выручка увеличится в Y раз». Если такие прогнозы сбываются — у нас предсказуемый маркетинг.
2. Проблема с большинством бизнес-планов стартапов, в которых кривая выручки загибается хоккейной клюшкой к золотым небесам, состоит в том, что они не протестировали свой маркетинг на предсказуемость. Один раз потратить деньги на маркетинг и сделать вывод о стоимости привлечения покупателя по одной точке — невозможно в принципе. Потратить деньги несколько раз, сложить их и поделить на количество продаж — обманчиво.
3. Если первый раз за 10 тысяч маркетингового бюджета мы получили 10 продаж, и за вторые 20 тысяч тоже 10. Означает ли это, что у нас стоимость привлечения покупателя полторы тысячи? Нет, это значит, что за 30 тысяч мы получим тоже 10 клиентов, так как стоимость резко привлечения увеличивается по мере увеличения бюджета.
4. А если за первые 10 тысяч мы получили 10 продаж, а за вторые 10 тысяч — 1, а за третьи 10 тысяч — 4. Означает ли это, что стоимость привлечения две тысячи рублей? Нет, это значит, что у нас маркетинг вообще не работает, потому что он выдает непредсказуемые результаты. Другими словами, наш таргетинг ловит случайных людей, а не нужную нам ЦА. Поэтому иногда мы случайно получаем одни результаты, а иногда другие. В этом случае есть только два выхода — а) сужать (или принципиально менять) таргетинг или б) расширять офер (и/или линейку тарифов), чтобы покрывать ту аудиторию, которую мы научились ловить.
5. В общем, тестируя маркетинг — поменьше усредняем результаты за периоды и побольше следим за стабильностью соотношения между маркетинговым бюджетом и продажами. Первый шаг к предсказуемости — добиться стабильности результатов в рамках

одного бюджета. После этого уже можно тестировать предсказуемость на увеличении бюджета — во сколько раз будут увеличиваться продажи по мере увеличения маркетингового бюджета. И только на третьем этапе начинать рисовать хоть какие-то планы.



Как быстро оценить ситуацию на рынке во время обычной вечеринки?

Легендарный инвестиционный управляющий Питер Линч сформулировал теорию «коктейльной вечеринки» для предсказания движения рынков. Меня это зацепило, потому что, начиная с 2009 года, я ощущаю цикличную смену всех эти стадий на себе, но со стартапами.

1. На вечеринке у вас спрашивают, чем вы занимаетесь. «Инвестициями в акции», — отвечаете вы. Подошедшие вежливо кивают и заводят разговор о погоде. Через некоторое время люди начинают обсуждать карьеру с присутствующим на той же вечеринке стоматологом. Рынок упал, никто не ожидает его скорого роста. Парадоксально, но это означает, скоро он начнет расти.
2. Подошедшие ко мне на вечеринке люди узнают, что я занимаюсь акциями. Они уже не сразу переходят к стоматологу, а задерживаются на время, достаточное, чтобы рассказать мне, насколько рискованный этот рынок акций. Это вторая стадия — рынок поднялся на 15%, про него уже слышат, но не верят.
3. На третьей стадии, когда рынок вырастает на 30%, гости вечеринки уже не кучкуются около стоматолога, а нарезают круги вокруг меня. Особо смелые личности уводят меня в сторону и тихонько спрашивают, какие акции лучше прикупить. Даже стоматолог подходит ко мне и спрашивает насчет акций. Все уже что-то прикупили, и тема акций становится более популярной темой для обсуждения, чем карьера.
4. Четвертая стадия наступает в тот момент, когда люди на вечеринке по-прежнему собираются вокруг меня — но на этот раз не спрашивая, а рассказывая, какие акции мне стоит купить. Даже стоматолог дает мне

пару-тройку советов. Когда на следующий день я открываю газету, я вижу, что акции, посоветованные стоматологом, таки выросли. Это означает, что рынок достиг пика и его скоро начнет колбасить.

Если задуматься, то можно вывести из этой классификации еще один вывод, имеющий отношение к стартапам. Если вы решили замутировать стартап в тему, о которой все сейчас говорят, то вы только добавляете стоимости тем, кто эту тему начал. Самые большие деньги заработают они, а не вы. Особенно с учетом того, что медианный срок (в США) от запуска до возможного экзита — 8 лет. К этому время тема уже может сдуться.

Начинать заниматься стоит тем, что сейчас непопулярно, либо считается слишком рискованным. Стадии дальше — уже поздно для больших денег.



Насколько важна фигура основателя?

— Стоимость компании определяется скоростью ее роста. При той же самой годовой выручке в том же самом сегменте дороже стоит будет та компания, которая больше выросла за этот год.

— А как эта логика учитывает личность основателя?

— Основатель является личностью, если он может добиться того, что у его компании быстро растет выручка.

— То есть он должен продавать больше других?

— Не-а, это хороший продавец, а не хороший основатель. Лидер – это тот человек, чей личный вклад в результат работы компании неизмеримо мал по сравнению с общим вкладом тех людей, которыми он руководит.



Восемь правил продаж

1. Всегда должна быть конкуренция. Лучше нанять двух продавцов, чем одного. Лучше иметь две группы продаж, чем одну. Даже лучше иметь два отдела продаж, чем один.
2. Лучших надо публично награждать. Худших — публично увольнять. Не справляющимся — приватно вправлять мозги.
3. Найм продавцов не должен останавливаться никогда. Либо увольняйте больше худших, либо находите что-то новое, что они могут продавать.
4. Процесс увольнения тоже не надо останавливать. Незачем держаться за плохих продавцов. Мало того, что они сами плохо продают, глядя на них расслабляются и остальные.
5. Делить процесс продаж лучше по этапам воронки, чем отдавать полный процесс продаж по группе клиентов в одни руки. Лучше превратить продажи в конвейер людей, выполняющих однотипные операции. Не нужно искать великих продавцов. Можно точно анализировать и улучшать отдельные части процесса. Ушедший продавец не станет катастрофой.
6. Планы продаж лучше поднимать периодическими скачками, чем всё время понемногу. Подняли план — продавцы напряглись, подтянулись, научились, справляются, начали расслабляться. И тут новая планка. Подвиг, научение, расслабление и новый подвиг — работает лучше, чем постоянное напряжение.
7. Хороший продавец не обязательно станет хорошим руководителем группы. Чаще всего, это даже совсем не так. Продвинув хорошего продавца в руководители группы, вы можете потерять хорошего продавца и получить хренового руководителя группы. Хороший руководитель группы — это, в первую очередь, хороший командир и учитель, а не хороший продавец.
8. Стабильность показателей продавца важнее его краткосрочных успехов. Иначе как вы будете составлять планы продаж?



Начальник-десантник

1. В позапрошлом посте я написал, что процесс продаж лучше делить по этапам воронки. И это потребовало разъяснения в комментариях и вызвало один интересный вопрос.
2. Деление продаж по этапам воронки означает, что каждый продажник (группа, отдел) отвечает только за один из этапов воронки. Этапом может быть первичный обзвон или демонстрация продукта, или переговоры с горячими клиентами, или любая другая последовательность, заложенная в нашей воронке. И это лучше, чем отдавать продавнику весь процесс окучивания клиента от первого звонка до заключения договора.
3. Причин для лучшести много:
 - Не надо микроскопом (хорошим продажником) забивать гвозди (звонить по холодным контактам).
 - Люди, выполняющие одну операцию (как рабочий на конвейере), со временем начинают делать ее лучше и лучше.
 - Ушедший менеджер по продажам не гробит полностью всю историю отношений с завязанными только на него клиентами.
 - Можно изменять воронку продаж, добавляя или удаляя из нее отдельные этапы, не переучивая старую собаку (опытного продавца привыкшего работать одним способом) на новые трюки (новую последовательность действий).
 - Процесс продаж лучше масштабируется продавцами удовлетворительного и среднего уровней, достаточных для работы на одном этапе воронки. Для проведения полного цикла сделки требуется высококвалифицированные универсалы, которых трудно найти.
4. Есть и то, что делает слоение продавцов по этапам воронки плохой идеей:

- Даже при малом количестве лидов нужно сразу набирать несколько менеджеров, закрывающих каждый этап воронки, вместо одного. Чем сложнее воронка, тем больше менеджеров потребуется. В самом начале пути это может показаться лишними затратами. Или если вы заранее планируете маленький бизнес.
 - Итоговая конверсия при слоении воронки легко может оказаться ниже, чем при сопровождении клиента от первого контакта до сделки одним квалифицированным продажником. Но эта схема хуже масштабируется.
5. Задали хороший вопрос: «А кто тогда при таком делении отвечает за результат?». Отвечаю: «За выполнение плана всегда и только отвечает начальник. У всех остальных есть только KPI. Задача начальника — так расставить KPI сотрудникам, чтобы в результате получился выполненный план.». В случае с продавцами надо, исходя из плана, грамотно расставить KPI по каждому из этапов воронки. Тогда каждый будет отвечать за выполнение своих KPI. А что до результата — так это как лозунг десантников: «Никто кроме нас».



Сначала жирный кусок, потом фантазии, а не наоборот

1. Очень часто бизнес стараются начать с «Я вот такое придумал. Кому это теперь можно продать?». Иногда получается. Чаще — нет.
2. Кажется, что лучше начинать с понимания, что «Есть вот такой жирный кусок.». А дальше может работать один из трех методов:
 - Можно ли от него отрезать существенную расходную часть? Будет ли это по-прежнему работать? Так Тиньков отрезал от жирного банковского куска большие расходы в виде физических отделений и банкоматов. Оказалось, что для нынешнего времени банка в телефоне уже вполне достаточно.
 - Можно ли перекинуть мостик? Найти в другом месте дешевле то, что здесь продается дороже? Так SkyEng стал учить состоятельных (на фоне остальной России) москвичей английскому языку

преподавателями из условного Урюпинска. Оказалось, что онлайн уже стал достаточно приемлем для обучения, чтобы это сработало.

— Можно ли объединить, чтобы дать дополнительный выигрыш? Так Uber объединил многочисленные службы такси на одной платформе. А телефоны с GPS и аппсторами, доступные к тому времени для всех, сделали возможным подачу за 10 минут после заказа из машин, находящихся поблизости. Тот же айфон был соединением нескольких уже известных технологий для создания телефона с большим экраном, актуального в эпоху побеждающего интернета. И он откусил от жирного рынка мобильных телефонов.

3. Переломный момент, конечно же — «раньше такой способ не мог быть массовым, а сейчас он сработал, потому что нечто изменилось». Например, что интернетом теперь стало пользоваться 75% населения. И это не только интернет. Работающий ИИ начал позволять убирать сотрудников, занимающихся рутинной работой по сценариям (UiPath и RPA, складские роботы). Снижение банковских ставок вызвало интерес к p2p-займам. И это не единственные изменения, которые происходят сейчас.
4. Но все же, отправной пункт, с которого начались многие большие бизнесы — «Есть вот такой жирный кусок, от которого я хочу откусить», а не «Я придумал вот это».



Периодическая таблица Гогена-Пикассо

1. Жизнь замечательных людей обычно бьется на периоды. Периоды «что». Гоген был биржевым брокером, а потом уехал на Таити, чтобы рисовать. Или периоды «как». Голубой, розовый, кубистический и сюрреалистический периоды Пикассо.
2. Незамечательные люди всё время делают одно и то же тем же самым образом. Невидимые со стороны изменения не считаются.
3. Замечательные люди в каждом из периодов чего-то добиваются. Гоген заработал брокерством деньги и положение. Пикассо стал отличным

классическим художником, прежде чем начать рисовать квадраты и треугольники.

4. Незамечательные люди хватаются за новое, потому что у них не получилось старое. Получилось или нет — видно только со стороны.
5. В общем, если дело начало получаться — это хороший повод задуматься о том, что же нужно поменять.



Если вы считаете себя логически мыслящим человеком...

1. То задайте себе вопрос, когда вы обычно чистите зубы (кроме привычной утренней процедуры) — после еды или перед свиданием?
2. Ну а после этого можете посмотреть на лендинг своего продукта. Вы же, наверняка, убили кучу времени, чтобы выстроить его логически наиболее правильным образом, ориентируясь на логически мыслящих людей.
3. А много ли вы таких видели? Ах, вы один из них? Тогда смотрите пункт первый.



Меж двух времен

1. Фигня весь этот ваш product/market fit. Подкармливает беспочвенные иллюзии того, что для любого продукта можно найти теплое местечко на рынке. Или того, что для любого рынка в любой момент времени можно придумать прорывной продукт.
2. Говорят же, что залог успеха — это оказаться с нужным продуктом в нужное время и в нужном месте.
3. Получается, что есть фраза получше, которая точнее описывает суть — time/product fit. Самое важное — понять, появился ли наш продукт в нужное время. Нужное время — это когда вчера это еще было невозможно, а завтра будет уже поздно.

4. Поэтому нужно искать не свое место на рынке, а свое место во времени.



Четыре правила Sony Walkman

Для тех, кто уже не помнит. Sony Walkman — первый супер-пупер популярнейший носимый музыкальный кассетный проигрыватель с наушниками, от которого пошли уже всякие MP3-плееры и айподы.

1. Walkman стал особо популярен среди молодежи, хотя запрос на разработку пришел от 70-летнего сооснователя Sony, который не мог найти способа слушать оперы во время частых и долгих полетов между США и Японией. // Не «будет полезно», а «хочу, но не могу» — это зерно, из которого прорастает хорошая идея.
2. Предварительные маркетинговые исследование показали низкий уровень интереса и даже враждебность к подобному устройству. «Зачем я могу хотеть, чтобы в моей голове все время играла музыка?». // Лучше бояться того, что люди будут говорить, что они всегда хотели такую штуку. Чаще всего это означает, что ее никто не купит.
3. Инженеры умудрились уместить в устройство даже функцию записи, но Морита (тот самый сооснователь, по заказу которого разрабатывали продукт) не разрешил включить ее в окончательный дизайн. «Если там будет функция записи, то люди не поймут, что это. Это диктофон? Или маленький магнитофон? Или что? Должно быть ясно и четко понятно, что эта штука — чтобы слушать музыку на ходу.». // Не заморачивайтесь на всеобъемлющей функциональности. У прорывных продуктов должно быть одно главное свойство.
4. Когда выбирали цвет устройства, собрали фокус-группу молодежи. Во время сессии назвали много экзотических свойств. Но на выходе поставили корзину с плеерами разных цветов и разрешили участникам взять с собой по одной штуке. Больше всего взяли черных. // Люди врут. Следите за тем, что они делают, а не что отвечают.



Зефирный тест для взрослых

1. Был такой «зефирный тест». Детей оставляли в комнате наедине с зефиркой и обещали дать вторую через 15 минут, но только если они за это время не съедят первую. Многие дети этот тест не проходили.
2. Мы как взрослые смеемся над таким тестом. Нам ничего не стоит подождать 15 минут вторую зефирку. Почему? Потому что мы точно знаем, что ее принесут.
3. А вот если у нас выбор — а) прямо сейчас начать продавать условные кастрюли и зарабатывать на них полмиллиона-миллион рублей в месяц или б) потратить 3–5 лет на разработку и создание условной сети бюджетных отелей с целевой оценкой в \$100m? А если выбор между теми же условными кастрюлями и пока непонятно чем?
4. Большинство тех, кто ответит «Фигня вопрос. Конечно же, второе. Пусть подальше, но побольше.» — наверняка, не имеют под рукой ни одной годной идеи по продаже кастрюль. Для них что продажа кастрюль на миллион рублей, что построение отелей на \$100m — одинаково туманная и отдаленная перспектива. А что важно в зефирном тесте? Ребенка оставляли в комнате с зефиркой наедине. Протянешь руку — и она твоя, безо всяких усилий и косых взглядов со стороны.
5. Нет, вариант «я хочу уйти из найма, где зарабатываю хорошие деньги, в предпринимательство» сюда не особо подходят. Потому что тут работает совсем другое желание «не хочу работать на дядю, хочу стать сам себе хозяином». Здесь работает другая психология.
6. Так что взрослые ежедневно проходят зефирный тест. С чем-то побольше, чем одна-две зефирки, и в сотню-другую тысяч раз дольше, чем подождать 15 минут. Судя по словам, все его пройдут на ура. Судя по делам — меньшинство. И, блин, какой же нелегкий выбор — когда он на самом деле есть.



Garbage in — garbage out



Аркадий Морейнис owner

На что вы больше всего потратили времени за прошедшую неделю?

Anonymous Poll

22% На поиск акций, которые стоит изучить подробнее (скрининг)



7% На изучение финансовых отчетов



26% На чтение новостей об акциях



33% На чтение форумов и выяснение чужих мнений об акциях



12% На технический анализ кандидатов для инвестирования



185 votes

1. Посмотрел сегодня на результаты недавнего опроса в группе The Assets, на что больше всего уходит времени у людей, инвестирующих в акции. Затраты времени на поиск подходящих акций — на третьем месте после выяснения чужих мнений и чтения новостей. Хотя, вроде бы, известен принцип «фигня на входе — фигня на выходе»
2. Почему у Y Combinator самые лучшие стартапы на демо-днях? Потому что в него стараются попасть лучшие стартапы. Почему так высоко ценятся выпускники Стэнфорда, Гарвада и Йеля? Потому что так высоко ценится возможность туда поступить.
3. Почему некоторые стартапы сильно выстреливают? Потому что они приходят на настолько большой рынок, на котором можно вырасти до единорога. Да, без труда не вытащишь рыбку из пруда. Но много рыбы можно наловить только в океане, а не в пруду. С теми же затратами времени и усилий, кстати.

4. Ну и как продолжение того же принципа: думаешь над всякой фигней — придумываешь всякую фигню. Короче, «garbage in — garbage out». Прикладывается ко многим жизненным ситуациям.



Уникальное торговое сожаление

1. Есть принцип «уникального торгового предложения» (Unique Selling Proposition). Его суть — сосредоточиться на одном свойстве, которое есть в твоём продукте, но нет у других. Причем это может быть даже не самым главным свойством, ради которого покупают продукт. Например, «мыло с цветочным запахом» моет ничем не лучше, чем обычное мыло. А мыло покупают, чтобы мыть, а не нюхать.
2. В чем самый главный прикол этого принципа, о котором мало кто задумывается? Дело не в том, чтобы убедить человека в том, что это свойство суперважно. А в том, чтобы возбудить у человека чувство возможной потери, если он купит конкурирующий продукт. Чтобы, умываясь обычным мылом, он каждый раз сожалел о том, что не чувствует запах цветов.
3. Поведенческая экономика утверждает, что человек больше склонен сожалеть о потерях, чем радоваться приобретениям. Продавать надо то, чего человек лишится, не купив наш продукт — а не то, что он приобретет, его купив.

