

ТЁМНАЯ СТОРОНА

Бизнес. Стартапы. Инвестиции.

С опытом каждой стороны.

© Аркадий Морейнис

сентябрь

2020

Найди идею

Fast Founder: <https://fastfounder.ru>

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/>

Двоемыслие

1. Всё-таки, насколько легко мы теряем связь между декларируемой целью и действиями, которые мы совершаем якобы для ее достижения.
2. Вот, например: «А-а-а, депозиты умерли! Пойду на рынок акций, искать замену депозитам.». И где мы себя после этого обнаруживаем? Усиленно обсуждающими, стоит ли брать Нио, не стрёмно ли начать шортить Теслу, взлетит ли Зум на квартальном отчете. То есть: выбирающими конкретные акции с потенциальными шансами на резкий взлет. А что это означает? Что мы готовы брать на себя высокие риски ради возможных (но не обязательных) высоких доходностей.
3. Хм-хм. Суть депозитов — минимальные риски и максимальная ликвидность, а вовсе не высокие доходности. Какая связь между низкими рисками, максимальной ликвидностью и выбором акций с потенциально высокой доходностью и высокими рисками? Никакой! Если мы ищем на рынке акций замену депозитам, то наш удел — индекс по S&P 500 или, в крайнем случае, поиск альтернативного индексного фонда большого размера с хорошей историей, низкой волатильностью и большим объемом торгов.
4. И так во многом. «Я хочу стабильно зарабатывать разумное количество денег, достаточных для комфортной жизни!», — говорит себе человек и... И после этого затевает стартап и бегает по венчурным инвесторам в поисках инвестиций. Какая связь между стабильным заработком и венчурным стартапом, который должен либо дать высочайшую доходность при запредельных рисках, либо с треском умереть? Если цель стабильно зарабатывать — надо заниматься строительством карьеры. Не «поиском другой работы, где я могу заниматься тем же самым за другие деньги», а «строительством карьеры» — это, вообще-то, разные вещи.
5. В общем. Очень полезно периодически останавливаться и пытаться выстроить логическую связь между своей целью и действиями. Если связи нет — надо либо честно сменить цель, либо начать заниматься чем-то другим или по-другому.



У нас есть стратегия...

1. «У нас есть стратегия», — говорит стартап. «Но нет продаж», — добавляет он. «Что нам сделать, чтобы улучшить ситуацию с продажами?».
2. Забыть о том, что у вас есть стратегия. И начать экспериментировать с тактикой.
3. Стратегия — это обобщение опыта успешно сделанных тактических шагов. Большинство стартапов умерло, благодаря наличию стратегии. Ни на чем не основанной и ничем не подтвержденной.
4. Путь стартапа — это тактика, продажи, стратегия. А не наоборот.
5. А у вас что есть? Стратегия в презентации или продажи на расчетном счете?



Компетенции по залёту

Обычно считается, что главный принцип образования команд основателей стартапа — по дополнению компетенций. Но это совсем не самое главное, ведь компетенции — дело наживное. Опасность же такого подхода в том, что составление команд по такому принципу напоминает брак по залёту (необходимости), а не по любви.

Вот другие принципы, по которым работают известные мне команды основателей успешных стартапов.

1. Все основатели хотят одного и того же. Если продавец хочет заработать на жизнь, а программист написать прикольную программу — ничего не выйдет. Если один основатель хочет заработать десять миллионов долларов, а второй на квартиру в ипотеку — тоже.
2. У основателей разные типы характеров. Если собрались два холерика — они будут только суетиться. Если два меланхолика — только сидеть и

обсуждать. Если оба брызжут идеями — то все время уйдет на доказывание другу другу, кто из них Цукерберг.

3. Каждый из основателей может сделать этот проект сам. Два нуля — это ноль. Две единички — это тройка. Три десятки — это сотня.
4. Они не объединяют усилия, а их разъединяют. Каждый занимается своим куском работы, не сталкиваясь лбами, но увеличивая количество полезного результата.
5. Каждый из них может рассказать, чем другой основатель круче, чем он сам.



Жизнь после миллиона долларов

1. Представьте, что на вас свалился миллион долларов. Теперь можно немножко расслабиться и начать заниматься тем, на чем можно заработать много денег...
2. Чем займетесь?
3. А фигли вы прямо сейчас этого не делаете?



Труднее найти хороший вопрос, чем хороший ответ

- Я хочу присоединиться к вашей мастермайнд-группе для стартапов.
 - А какие у вас есть вопросы по своему проекту?
 - Никаких.
 - А что мы тогда на этих мастермайндах будем обсуждать?
1. Стартап — это совершение действий, с помощью которых мы ищем ответы на свои вопросы.
 2. Чем глобальнее вопрос — тем глобальнее может найтись ответ.

3. А для всех остальных вопросов — есть гугл.
4. В общем, если у вас есть вопрос, на который никто не знает ответа — значит, у вас есть стартап. А если все ответы есть, или их можно найти — малый бизнес.



Шанс на нос

Интересный ролик, показывающий, как менялся топ интернет-сайтов с 1993 по 2020 год: <https://www.youtube.com/watch?v=MirrGCbslp4>

1. В нулевых годах мы тоже думали, что тогдашние гиганты никуда не денутся. Но это оказалось не так.
2. Новые гиганты появлялись не потому что они так захотели, а потому что менялись тренды, потребности и рынки. И гигантами становились те, кто оказался в нужное время в нужном месте. Потому что вовремя поймал волну.
3. То, как оно есть сейчас, тоже изменится. Шансы есть всегда. Главное — держать нос по ветру.



Фримииум — не вдоль, а поперёк

1. Модель фримииум (freemium) подкупает своей простотой. Давайте дадим часть фиш продукта бесплатно — чтобы обеспечить увеличение охвата. А часть — платно. Чтобы конвертировать набранную бесплатную аудиторию в платных пользователей.
2. Вот только в этой модели есть засада. Если дать бесплатных фиш слишком мало — бесплатной версией будет пользоваться мало людей. И существенного расширения начального этапа воронки не произойдет. Если дать бесплатных фиш слишком много — то для большинства людей не будет возникать повода переходить на платную версию.

3. В подобную засаду попал некогда суперпопулярный Evernote, которым все с радостью пользовались бесплатно. Но на платность не переходили — потому что дополнительные платные фишки большинству были не нужны. Попытка ввести ограничение на бесплатные два устройства — убила бесплатность на корню, потому что у большинства людей устройств теперь три — телефон, ноутбук и настольный комп (или телефон, ноутбук и планшет). И платников сильно не добавила, потому что у новичков есть куча других вариантов для того же самого, а старики возмутились урезанием их прав.
4. А вот Мэйлчимп (Mailchimp) в свое время резко вырос в 7 раз после введения фримум-модели — в которой можно бесплатно иметь базу в 2 тысячи адресов и отправлять 10 тысяч писем в месяц. В чем фокус? Фокус в том, что если клиент Мэйлчимпа остается на уровне 2 тысяч контактов, то это либо а) хобби (за которое пользователь денег платить не будет), либо б) этот бизнес всё равно умрет (потому что то, что не растет, всегда умирает).
5. Другими словами, Мэйлчимп сделал бесплатным то, за что все равно никогда платить не будут. Или не будут платить достаточно долго, если речь идет о маленьких бизнесах, обреченных на умирание — что, в принципе, для подписных сервисов одно и то же. Потому что подписные сервисы основные деньги зарабатывают на тех, кто долго пользуется сервисом.
6. В общем, если вы хотите внедрить у себя фримум-модель — она сработает только в том случае, если вы будете резать фишки продукта на бесплатность/платность не вдоль, а поперёк. Вдоль — это когда вы берете набор фишек продукта и делите их на две группы: это для обычных пользователей бесплатно, а это для продвинутых за деньги. Поперёк — когда вы анализируете своего пользователя на пути его взросления: на начальных этапах им нужно вот этого вот столько, а по мере роста — им нужно будет вот такого уже вот столько.



«Дом, который построил Джек»

1. Начинаем с того, что есть.
2. Добиваемся повторяемости положительных результатов.
3. Находим и описываем процессы, ведущие к повторяемости результатов.
4. Выделяем показатели и определяем методы управления процессами, ведущими к повторяемости результатов.
5. Оптимизируем управляемые процессы, ведущие к повторяемым результатам.

Кажется до смешного простым. Но эта самая четкая инструкция для построения бизнеса. С самой правильной последовательностью действий.



Бизнес как анекдот

1. Говорят, что «если анекдот надо объяснять, то его не надо объяснять». Это либо анекдот тупой, либо слушатели не те.
2. Как и с бизнесом. Если «пользователя надо образовывать, чтобы он понял ценность нашего продукта» — либо продукт тупой, либо вы его не тем продаете.



Метрика или фигня

1. Если ваша метрика не получена делением чего-то на что-то — это не метрика, а фигня.
2. «Я Вася Пупкин, у меня 100 клиентов» — это непонятная фигня. Делим на месяц: «У меня 100 новых клиентов за месяц» — понятно. Делим на прошлый месяц: «Количество моих клиентов увеличилось на 25% по сравнению с прошлым месяцем» — понятно.

3. «Я провел успешную рекламную кампанию и получил 100 лидов» — непонятная фигня. Делим на охват: «Конверсия из охвата рекламы в лида составила 10%» — отлично. Делим на деньги: «Стоимость лида в этой рекламной кампании составила 100 рублей» — хорошо.
4. А вы как оцениваете прогресс своего стартапа — по метрикам или фигне? А инвесторам какие числа называете — метрические или фиговые?



Ни на каких

- На каких свойствах продукта надо фокусироваться, чтобы вырасти?
- Ни на каких.
- ???
- Чтобы вырасти — надо фокусироваться на продажах.



Чем создание малого бизнеса отличается от создания стартапа

1. Малый бизнес хочет заработать на жизнь. Он не готов проиграть. Стартап хочет сорвать джекпот и заработать очень много. Ради этого он готов рискнуть и даже проиграть.
2. Малый бизнес собирается сделать то, что изначально хотел. Стартап хочет найти, что бы такого сделать.
3. Малый бизнес хочет заработать денег. Стартап — их отобрать. У главного конкурента.
4. Малый бизнес делает следующим наименее рискованный шаг. Стартап всегда выбирает для проверки самую рискованную гипотезу.
5. Малый бизнес гордится прибылью. Стартап, накапливающий прибыль на счете, понимает, что это беда, потому что он не знает куда расти.

6. Малый бизнес занимается генерированием денежных потоков. Цель стартапа — создать актив с максимально возможной ценой.



Слабое звено

1. Профессор Фелпс из австралийского университета провел интересный опыт. В течение месяца он разбивал студентов на группы из четырех человек и поручал им за 45 минут решать управленческие задачи. Лучшая команда получала приз в 100 долларов.
2. Студенты не знали, что в некоторые группы подсаживали специальных людей, которые играли порученные им роли. «Безразличный» — чувак, который садился в группу, закидывал ноги на стол и погружался в свой телефон. «Ехидна» — который по ходу обсуждения делал саркастические замечания типа «Вы что, издеваетесь?», «Вы, наверное, никогда раньше никем не руководили. «Пессимист» — который выглядел так, как будто вчера умерла его любимая кошка, и выражал сомнения в том, что задача разрешима, и в том, что эта команда способна эту задачу решить.
3. Фелпс обнаружил, что даже в том случае, когда остальные три члена группы были способными и мотивированными учениками, неконструктивное поведение всего одного члена группы снижало эффективность всей группы на 30–40%.
4. Получается, что эффективность команды больше зависит от того, есть ли в ней хоть один слабый участник — а не от того, сколько в ней участников сильных.
5. Вывод. Задача руководителей и эйчаров состоит не в том, чтобы помогать сильным сотрудникам — а в том, чтобы избавляться от всех слабых. Сильные справятся и сами, если слабые не будут разлагать окружающую среду.



Нужно ли ждать месяцами, чтобы оценить Retention?

1. Ждать три-шесть месяцев, чтобы оценить Retention — это как ждать конца месяца, чтобы посчитать, сработает ли компания за этот месяц в прибыль или убыток. Можно, но не нужно. Понятно, что если метрики воронки продаж не укладываются в предельные значения юнит-анализа — в конце месяца мы получим убыток. И отслеживать эти метрики мы должны ежедневно, чтобы не лить слезы в конце месяца.
2. То же самое и с ретеншеном.
3. Например, в самом начале Фейсбука Цукерберг вывел простое правило — если за первые две недели у человека появляется десять фб-френдов, то в обозримое время он не отвалится. Поэтому самым главным инструментом стало постоянное подсовывание пользователям списка «вы можете их знать», чтобы увеличить шансы на набор критического количества френдов.
4. Или возьмем Дропбокс. Понятно, что если у человека постоянно не увеличивается количество или объем файлов, хранящихся в Дропбоксе, то он вряд ли продолжит им пользоваться или перейдет на платный режим. И это можно понять не потом — по объему накопленных на три-испм месяцев, а за несколько недель — по динамике роста объема хранилища.
5. В общем, хотите получить Retention — определите те метрики, от которой он зависит. И отслеживайте, и драйвите их с самого начала. Retention — это не метрика, а показатель. Как и выручка. На всякий случай напомню, что метрика — это показатель, на который мы можем влиять напрямую. На Retention и выручку мы влиять напрямую не можем, они всегда представляют собой только результат наших усилий по втискиванию процесса в определенные метрики.



Самый лучший партнер — рядом с которым ты периодически чувствуешь себя дураком

1. Только так мы можем заставить себя понимать что-то новое и продолжать расти над собой.
2. Чувствуете себя самым умным? Может быть, у вас просто плохие партнеры?



Страна слепых

1. «Стартап трудно пропихнуть честными методами», — написал мне в комментариях.
2. Конечно. Все почему-то думают, что «честный метод» — это упорно трудиться. Типа писать с утра до ночи кучи строк кода или дизайнить с ночи до утра красивые интерфейсы. Именно к этому нас приучила семья и школа. Достаточно упорно трудиться неважно над чем, и будет тебе счастье.
3. В стране слепых и одноглазый — король. Если никто не умеет упорно трудиться, то побеждает тот, кто умеет упорно трудиться. А если многие умеют упорно трудиться, то кто побеждает? Тот, кто умеет трудиться еще упорнее? Нереально. В сутках всего 24 часа, а в часе 60 минут. Упорные и так трудятся на пределе сил.
4. Поэтому среди упорно трудящихся побеждает тот, кто нашел необычный способ добиться успеха. Типа все вышли на старт в мешках, чтобы допрыгать до приза, лежащего на столике на финише. А кто-то притащил с собой мотоцикл, сел на него, домчался до столика, схватил приз и поехал дальше, обдав всех на прощание выхлопными газами. «Так нечестно!», — закричали все, путаясь в мешках.
5. Хм. Это точно нечестно? Нечестно по отношению к кому? К тем, кто долго, честно и упорно тренировался прыгать в мешках? Может быть. Но кого это волнует?

6. В общем, если нам кажется, что какой-то стартап добился успеха «нечестным» путем — это обычно означает, что глаза у нас замылены, а на ногах мешок.



Хакеры из группировки Красного Быка

1. RedBull был начинающей компанией с копеечным бюджетом. Но им надо было прорекламирровать новый напиток своей целевой аудитории.
2. Тогда они наняли людей, которые каждую ночь высыпали груды пустых банок из-под RedBull в мусорные баки около ночных клубов и оставляли пустые банки на столах баров и ночных клубов. Так они создали из ничего впечатление, что «все уже пьют RedBull, а я еще нет». И это сработало — RedBull начали покупать. Так RedBull хакнул маркетинг.
3. Первый вывод. Маркетинг — это умение давить на две кнопки. Первая — чтобы человек не чувствовал себя дураком, покупая этот продукт («все пьют»). Вторая — чтобы человек чувствовал себя дураком, не покупая этот продукт («а я еще нет»).
4. Второй вывод. На каждый дорогой способ рекламы (сделать рекламу со звездами, пьющими RedBull) найдется более дешевый, но не менее эффективный, способ маркетинга (дешевые люди, разбрасывающие пустые банки).
5. Вы нажимаете на эти две кнопки в своем маркетинге? Вы продолжаете жаловаться на то, что реклама обходится вам слишком дорого? Возможно, вам стоит задуматься о своем маркетинге еще раз, но под другим углом.



Пять ошибок начинающих стартапов

1. Преследовать начальную идею. 90% дошедших до экзита стартапов сделали это не с той идеей, с которой начинали.

2. Искать нишу с низкой конкуренцией. Если нет конкурентов — значит, тут нет денег.
3. Ставить на свой продукт низкую цену. Может быть, вы просто чувствуете, что продукту не хватает ценности?
4. Ускорять разработку, а не продажи. Не продавать, что разрабатываешь, а разрабатывать то, что продается.
5. Разговаривать с теми, кто купил — а не с теми, кто не купил. Если на рекламу кликает один из тысячи, а покупает один из ста посетителей сайта — то запас роста в понимании тех, кто не ведется на ваш оффер.



Почему сейчас?

1. Самый первый вопрос, который нужно задать себе после того, как в голову пришла хорошая (как нам кажется) идея — «Почему сейчас?». Ибо всё старое уже придумано до нас.
 - Почему эта задача появилась именно сейчас? Почему раньше такой проблемы не было?
 - Почему решение старой задачи стало возможным только сейчас? Что нового появилось, позволяющее эту задачу решить?
 - Что сейчас изменилось в поведении людей? Почему сейчас они массово готовы будут на то, чего раньше не делали?
2. Кажется, что ответ на вопрос «Почему сейчас?» должен стать первым слайдом в презентации любого стартапа.
3. А вывод совсем простой. За этот и следующий год должно родиться рекордное количество будущих единорогов. Потому что таких кардинальных изменений в поведении людей после карантина не было с появления массового доступа к интернету.
4. Любой из нас либо станет одним из этих единорогов, либо упустит шанс, выпадающий раз в десятилетие.



«Профессионалы» и предприниматели

1. Получил письмо от стартапа с фразой: «Собрана сильная команда, проведена предварительная работа, ищем средства на завершение MVP»
2. Не видите противоречия? А я вижу.
3. Критерий полноценности команды основателей проверяется только тем, смогли ли они своими силами придумать и реализовать такой MVP, с помощью которого они сумели проверить основную рискованную гипотезу, лежащую в основе стартапа.
4. А всё остальное — это «команда профессионалов», а не предпринимателей.



Особое знание

Наваль Равикант (основатель AngelList) утверждает, что есть такая штука как «особое знание» (specific knowledge).

1. Особое знание — это то, в чем ты естественным образом хорош. То ли это было заложено в генах, то ли это заложилось в детстве, то ли проявилось в нелегкие времена — непонятно. Например, есть люди, которых слушаешь и понимаешь — вот это прирожденный продавец, или вот это искусный рассказчик, или встречаешь человека, который за пять минут объяснит тебе любую сложную вещь так, чтобы ты понял.
2. Особое знание — это то, чему нельзя научить. Этому можно только научиться. Только не в учебных классах, а работая подмастерьем у того, кто этим особым знанием обладает.
3. Особое знание — это то, что отличает тебя от других людей. И компьютеров. Потому что, если есть рецепты или формулы обучения — то этому же можно научить сколько угодно других людей. И даже компьютер.

4. Секрет в том, чтобы заниматься тем, успех чего зависит от этого особого знания. Сначала надо понять, какое у тебя особое знание. Потом найти, к чему его лучше применить. А потом развивать его и оттачивать, пока ты не станешь в этом лучшим.
5. Особое знание — единственный способ избежать конкуренции. Большинство людей старается конкурировать, копируя кого-то — получая в результате худшую копию. Но ни у кого не получится успешно конкурировать с тобой, когда ты тот, кто ты есть. Причем лучший в мире.

Даже в пересказе остается некоторый пафос. Но есть полезные мысли.

1. «Особое знание» — это не «особый дар». Особому знанию можно научиться, если работать руками рядом с тем, кто умеет. Идти учиться надо не на МВА а в подмастерья.
2. Если ты чему-то учишься — не ищи рецептов. Если у этого есть рецепты — ты учишься не тому, что поможет тебе обогнать других.
3. Успех того, что ты делаешь, зависит в первую очередь от того, насколько ты сам отличаешься от других людей, занимающихся тем же самым. Чтобы создать «уникальный, не имеющий аналогов» проект, надо сначала стать самому уникальным человеком.



Продажи — это такой же продукт, как и продукт

1. Слишком много внимания стартапы уделяют поиску того, чем их продукт лучше, чем у конкурента. Либо выдвигают основную лучшесть, либо тщательно делают табличку с плюсиками и минусиками по всем фичам.
2. Забывая о том, что самый главный продукт стартапа — это его система продаж.
3. Вы можете выдвинуть основную лучшесть своей системы продаж по сравнению с главным конкурентом? А нарисовать подробную табличку

с плюсиками и минусиками вашей системы продаж и систем продаж конкурентов — в которой вы оказываетесь лучшими по всем фронтам?

4. Не можете? Хм. Ничем не лучше? Хм-хм. Может быть, вы уделяете всё свое внимание не тому продукту?



Неопределенность или риск

1. Когда говорят о стартапах, сразу начинают говорить о риске. «Надо уметь рисковать» и так далее.
2. Вот только под риском чаще всего понимают что-то совсем не то. Риск в понимании многих — это «давайте я спрыгну с третьего этажа, вдруг не разобьюсь» или «ни у кого это не получалось, вдруг у меня получится».
3. Гораздо конструктивнее вместо слова «риск» использовать слово «неопределенность». «Мы не уверены, что это нужно людям». «Мы не уверены, что наш продукт лучше конкурента».
4. Когда мы работаем с неопределенностью — мы стараемся делать аккуратные, хотя и рискованные шаги, чтоб проверить, правы мы или нет. Если оказывается, что мы неправы, мы готовы изменяться и дальше тыкать палочкой в неопределенность.
5. А вот когда мы громко заявляем, что «рискуем» — обычно это значит, что никакой неопределенности нет, и «мы всё знаем наперед». Хотя неопределенность никуда не девается, она просто бьет сильнее. Потому что авторы таких заявлений обычно потом приходят с вопросом: «мы знаем, что наш продукт нужен людям, но не знаем, как искать клиентов».
6. В общем, перед тем, как начинать что-то — надо сперва понять, где неопределенность. В чем мы не уверены? Как это можно побыстрее и подешевле проверить.

7. А если, на наш взгляд, никакой неопределенности нет, и «всё понятно» — в этом есть что-то не то, что потом обязательно вылезет и больно ударит по голове



Простые правила принятия решений

1. Если никак не можешь решить — ответ «нет».
2. Если выбираешь между двух вариантов — выбирай тот, где сразу видны проблемы. Иначе мозг неминуемо заставит нас выбрать тот путь, который вначале кажется полегче. Он же всегда хочет избежать ближайших проблем и получить быстрое вознаграждение.

Тоже подсмотрел у Навая Равиканта



С чего начинать продумывать идею

1. Часто рассказ стартапа о своем проекте начинается с фразы: «Люди хотят вот этого, поэтому я делаю свой продукт». Опасно с этого начинать.
2. Если посмотреть на успешные стартапы, то они опираются не на то, что люди хотят, а то, что они делают. Ездят на лошадях — дадим им дешевый автомобиль. Ездят на такси — дадим им Убер с подачей через пять минут. Ездят в другие города, где останавливаются в гостиницах — дадим им более дешевый вариант жилья в съемных квартирах.
3. Как только начинаем с того, что люди хотят (но не делают) — получаем невостребованные галлюцинации.
4. Сам себя бью периодически по рукам, когда начинаю думать идею с того, что люди хотят. Вот и вы себя тоже бейте.



Другая формула успеха

1. Я крамольную вещь сейчас скажу. Но при всей моей любви к юнит-экономике, успех стартапа (стоимость его покупки) пропорционален размеру аудитории, умноженному на частоту использования продукта. Как из любого правила, из этого правила есть исключения. Например, Palantir со 125 клиентами и оценкой в \$10B.
2. Классический способ оценки стартапа — по выручке. Берем выручку и умножаем ее на некий мультипликатор (вокруг которого и происходит бодание). Если стартап зарабатывает деньги, то выручка, на самом деле, будет пропорциональна размеру аудитории, умноженной на частоту использования. Выручка ведь это только следствие того, что у продукта большая платящая аудитория с хорошим LTV.
3. Зато это правило (про аудиторию * частоту) объясняет, почему так высоко были оценены WhatsApp, Инстаграм и многие другие незарабатывающие стартапы.
4. Если кто-то думает, что вырастить размер аудитории легко — только дайте денег — может прикинуть, до какого объема аудитории он способен вырасти, если ему прямо сегодня дадут, например, 10 миллионов долларов? Вчера мы прикинули это со знакомым стартапом (используя прикидочные оценки аудитории и стоимости аналога). И поняли, что предел роста стоимости — 15 миллионов долларов. Потому что размер целевого рынка (с реалистичной оценкой конверсии) не позволяет набрать больше аудитории, чем на пятнашку.
5. Первый вывод. Успех стартапа определяется прежде всего размером рынка. А уж потом всем остальным.
6. Второй вывод. Мало нарисовать в аудитории волшебную аббревиатуру TAM (Total Addressable Market). Мало ли сколько есть людей с нужным соцдемом и интересами. Размер конкретно твоего рынка определяется конкретно твоей конверсией из охвата в пользователя.
7. Вывод третий. Если мы хотим стать большими, то в качестве KPI надо брать не выручку, а клиентскую базу — вернее, динамику ее роста.

8. Если мы думаем исключительно о выручке, то рецепт роста на 10% за месяц очень прост — поднять цены на 20%. Или запустить побочный продукт, направленный на ту же клиентскую аудиторию.
9. А вот регулярный рост аудитории на 20–50% в месяц — это задача совершенно другого порядка. Она про каналы, конверсию и предельный объем рынка. Зато, решая эту задачу, мы можем нащупать способ, как стать большими. Или можем понять, что не можем. Не с этим продуктом и не на этом рынке.



Отдельного бюджета на разработку нет

1. Ошибка стартапа — считать, что у него есть отдельный бюджет на разработку. Его, на самом деле, нет. Это всего лишь статья расходов бюджета на S&M (продажи и маркетинг).
2. Грубо говоря, мы должны разрабатывать только то, что помогает улучшать показатели продаж и маркетинга. Иначе зачем мы это разрабатываем?
3. Вот было бы прикольно довести эту идею до логического завершения. Передать отдел разработки под управление продавца и дать ему один общий бюджет, который он может по своему усмотрению делить между продажами, маркетингом и разработкой.



Прикольное несоответствие наблюдаю

1. Начинающие стартаперы с «гениальной» идеей считают, что главное — это идея. Но они неправы.
2. Потому что главное — это команда и реализация.
3. Люди с опытом организации и реализации понимают, что главное — это идея. И они правы.

4. Потому что заработать сколько-то они могут практически на чем угодно. А вот чтобы сделать что-то большое, не размениваясь на мелочи, нужна хорошая идея.



Что важнее всего для успеха стартапа?

1. Стартап — это организация, которая создается для раскрытия человеческого потенциала его основателей. Но что самое важное для того, чтобы стартап сбыл успешен?
2. Сначала я подумал, что самый главный фактор успеха стартапа — это идея.
3. После того, как многие отличные идеи у стартапов, с которыми я работал, не выстрелили, я начал думать, что самое главное — это команда, ее способность делать и адаптироваться. Как говорил на этой же сцене великий боксер Майк Тайсон: «любой план летит к черту после получения первого же удара по морде».
4. Но отличные команды тоже часто терпели неудачу. Тогда я решил, что главное — это бизнес-модель.
5. Но даже красивые бизнес-модели не взлетали. Тогда я предположил, что самое главное — это количество денег, которые влили в красивую бизнес-модель, которую делает отличная команда.
6. Последним мне в голову пришел еще один критерий — своевременность.
7. Но я никак не мог понять, что важнее. Тогда я взял сто стартапов, прошедших Idealab, и 100 стартапов, не имевших отношения к Idealab — часть из них оказалась успешна, часть нет. И я приписал к ним оценки по каждому из указанных выше параметров: идея, команда, бизнес-модель, инвестиции, своевременность.
8. В результате я получил вот такой список самых важных вещей:

— Своевременность: 42%

- Команда: 32%
- Идея: 28%
- Бизнес-модель: 24%
- Инвестиции: 14%

9. В общем, это численное обоснование неоднократно высказываемого мной тезиса: стартап взлетает на изменениях, которые прямо сейчас происходят в технологиях, на рынке и в поведении людей.

Источник: <https://youtu.be/bNpx7gpSqbY>



Новые идеи новых стартапов от Fast Founder

1. Учить тому, чем люди будут заниматься на работе: <https://fastfounder.ru/opyt-syn-virtualnosti/>
2. Сотрудниками можно делиться: <https://fastfounder.ru/delitsja-samym-cennym/>
3. Без кода — не для удобства программирования, а для увеличения выручки: <https://fastfounder.ru/vyruchka-bez-koda/>
4. Помочь людям, которые не читают документацию: <https://fastfounder.ru/nikto-ne-chitaet-dokumentaciju/>
5. Для D2C-продаж нужна хорошая история: <https://fastfounder.ru/spasaj-mir-iz-tualeta/>
6. Оптимально улучшать качество службы поддержки: <https://fastfounder.ru/vash-zvonok-ochen-vazhen-dlja-nas/>
7. Как удовлетворять растущий спрос чужими ресурсами: <https://fastfounder.ru/zagruzit-po-polnoj/>



От «готовы ли» до «за что»

1. Классический вопрос, на который предлагается ответить стартапам во время тестирования своей гипотезы: «Готовы ли люди нам за это платить?».
2. Кажется, что гораздо более конструктивная формулировка вопроса для проверки гипотезы: «За что люди готовы нам платить?».
3. Потому что наша цель — не получить ответ «да/нет» на придуманную из головы идею. А пройти полный цикл от понимания того, за что человек уже платит, до того, что мы можем ему предложить, за что он начнет платить нам.
4. Проверка гипотезы — это не финальная точка наших размышлений. А отправная.



Show must go on

1. Продукту не удастся резко вырасти, если о нем не начнут говорить.
2. А мы часто думаем, что нам нужно добавлять побольше полезных свойств, чтобы расти.
3. Но проблема в том, что людей мало интересуют полезные вещи. Вы слышали когда-нибудь о блокбастере, посвященном пользе мытья рук или учете домашних финансов?
4. В общем, главная мысль, когда мы думаем о пинке для роста продукта — не чего бы полезного добавить, а чего бы добавить настолько интересного, о чем людям будет интересно говорить.



Стоимость понимания

1. Читал теорию, что компании начали появляться потому, что стоимость транзакций внутри компании дешевле стоимости транзакций между отдельными [юридическими] сущностями.

2. Отсюда возникла аналогия с партнерствами. Почему возникают бизнес-партнерства и почему сложившиеся партнерства долго продолжаются — хотя для каждой новой задачи существуют более компетентные в конкретном деле потенциальные партнеры? Потому что успешное партнерство — это низкая стоимость понимания. Меньше времени надо тратить на синхронизацию. Меньше рисков потерять время и деньги от того, что один не так понял другого.
3. Вывод простой. Будущих долгосрочных партнеров надо оценивать не по тому, у кого компетенции выше, а по тому, с кем стоимость понимания ниже.