

АНТИСТАРТАП

**10 ГЛАВНЫХ ВОПРОСОВ
К ВАШЕМУ БИЗНЕСУ**



АРКАДИЙ МОРЕЙНИС И АЛЕКСЕЙ ЧЕРНЯК

2016

**ХВАТИТ ИГРАТЬ В СТАРТАПЫ.
НАДО СТРОИТЬ БИЗНЕС, ЧТОБЫ
ЗАРАБАТЫВАТЬ ДЕНЬГИ.**

**НЕ МЕЧТАТЬ О ДОБРЫХ ИНВЕСТО-
РАХ, СЛЕДУЮЩИХ РАУНДАХ И О
ТОМ, КАК КОМУ-НИБУДЬ ПРО-
ДАТЬСЯ, А ЗА-РА-БА-ТЫ-ВАТЬ.**

СОДЕРЖАНИЕ

КТО ТЫ 4 

КОМАНДА 6 

ИДЕЯ 11 

ПРОДУКТ 16 

РЫНОК 20 

БЫТЬ ПЕРВЫМ 25 

ПРОВЕРКА ГИПОТЕЗ 32 

ГДЕ ДЕНЬГИ 38 

РЕСУРСЫ 46 

ЗАЧЕМ 49 

Кто ты

Из каких частей состоит бизнес? Он состоит не из компьютеров, менеджеров, секретарш или кофе-машин. В каждом бизнесе есть три важнейших уровня:

1. Основатели – с их амбициями, желаниями и возможностями.
2. Идея – большая, простая и понятная мысль, вокруг которой и строится бизнес.
3. Продукты – их может быть несколько, они создаются основателями в рамках общей идеи. Продукты – это видимая часть айсберга, то практическое, что приносит деньги в бизнес, живущий идеей и «подкармливаемый» идеологически и денежно основателями.

Поэтому на вопрос “С чего начинается бизнес?” мы можем с уверенностью ответить: с человека, с его основателя. Давайте попробуем понять, кто же такой этот самый основатель, какими качествами и ресурсами он должен обладать, чтобы хотя бы попытаться добиться успеха.

Фаундеров без амбиций не бывает, но у каждого человека свои амбиции. Кто-то хочет заработать на квартиру в Москве, кто-то – на воспитание и образование детей, кто-то жаждет доказать своей любимой девушке, что он не debil, а кто-то – стать новым Цукербергом или Стивом Джобсом. Амбиции – это хорошо, однако на одних амбициях, не имея больше ничего, сделать ничего и не получится.

Часто встречается ситуация, когда приходит человек и говорит:

– У меня есть идея бизнеса, я хочу его сделать.

Я отвечаю:

– А зачем вы ко мне пришли?

– Ну как зачем? Мне для этого нужны деньги.

– Хорошо, мысль понятна. А на что именно они вам нужны?

– Во-первых, мне нужно нанять программистов, чтобы они запрограммировали проект. Во-вторых, мне потребуются маркетологи, чтобы этот проект продвинуть. В-третьих, мне позарез необходимы продавники, чтобы они этот проект продавали.

Тогда возникает ключевой вопрос: “А кто ты такой? Носитель идеи?” Такой позиции в бизнесе не существует.

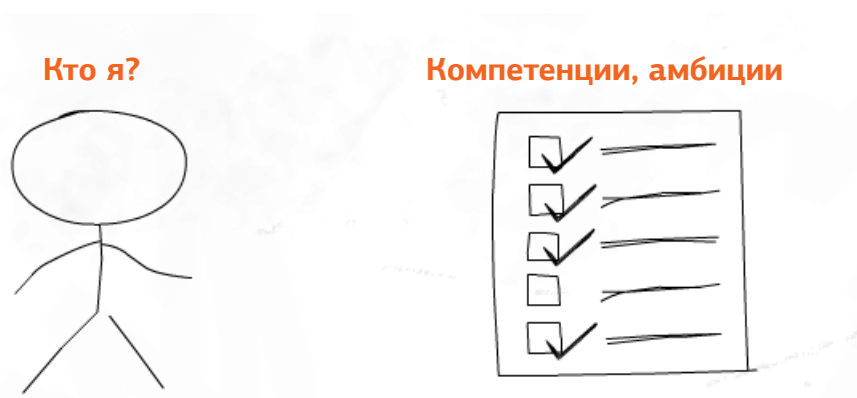
Уникальных идей, вообще говоря, нет. То, что вам сейчас кажется образцом свежести и оригинальности, на самом деле сотня человек уже попробовала реализовать – и бросила, потому что не получилось. Другая сотня в этот самый момент пробует сделать то же самое. Еще сто человек попытаются сделать это завтра. Ценности в том, что вы пришли с великой идеей из серии «Я сделаю такое место, где все продавцы могут выставлять свои товары, а все покупатели их покупать», нет никакой. Успех проекта – это не результат придумывания замечательной идеи, успех проекта полностью зависит от команды и правильности реализации. Успех проекта – это 10% удачи, 10% расчета и 80% компетенций и упорства в достижении цели.

Отсюда следует первое простое правило: «Если вы сами не можете сделать какую-то из ключевых вещей, необходимых для начала вашего проекта, – значит, вы для этого проекта никто». Причем главное – не просто уметь эту нужную вещь делать теоретически. Главное – смочь ее сделать практически. Главное – не что вы умеете, а что вы можете. Вы должны быть ключевым человеком для своего проекта. За вас никто не сделает самых нужных для проекта вещей, и никто, кроме вас, не сможет принять самые ответственные решения в его реализации.

Как же проверить, что у вас есть все необходимые компетенции? Можно провести очень простой тест. Попробуйте сделать первый шаг и добиться первого результата – первой конверсии, первых денег или, если говорить более формальным языком, сделайте «минимально работоспособный продукт». Так вот, если вы своими силами не можете сделать все то, что необходимо для первого результата – значит, у вас неполная команда. Это и есть самый простой, понятный тест. Если вы не можете сделать самую первую, главную часть задуманного сами – значит, чего-то вам не хватает. Вернее, «кого-то». Или кто-то из вас – лишнее звено.

Достаточно часто мы говорим, что инвестируем в людей, а не в их идеи. Да, это правда – просто потому, что 99% вероятности, что любой первый продукт любой команды просто-напросто «не полетит». Что же обычно происходит в этот момент «штопора»? Обычные люди бросают все, складывают ручки на груди и говорят: «Ну не шмогла». Или просто уезжают на Гоа искать себя и свое высшее предназначение. Или уходят в жуткий запой, в процессе которого пытаются понять, «кто виноват» или «что делать». Правильные люди сжимают зубы и пытаются найти пути выхода из этого кризиса. Пытаются изменять продукт, пытаются переформулировать его ценность, пытаются найти новую аудиторию. Сжимают зубы, переживают ночные кошмары, встают утром и идут добиваться цели.

Поэтому все начинается с людей. Не с их горящих глаз – а с их железных яиц и компетенций.



Вопрос № 1:

«КТО ТЫ ТАКОЙ И КАКИЕ У ТЕБЯ КОМПЕТЕНЦИИ?»

КОМАНДА

У истоков большинства успешных компаний и стартапов стоят два основателя: например, Стив Джобс и Стив Возняк, Билл Гейтс и Пол Аллен. Назовем их минимальной командой. В минимальной команде два основных человека, две роли:

- Автор продукта (hacker, product) – отвечает за создание и производство продукта, это эксперт в определенном предмете.
- Продюсер бизнеса, организатор, предприниматель, продавец (hustler, sales) – контролирует ресурсы, продажи, связи, это эксперт в определенном рынке.

Есть примеры, когда внешне кажется, что за проектом стоит один человек: Олег Тиньков, Ричард Бренстон (типичные предприниматели-продюсеры); Марк Цукерберг, Павел Дуров (типичные разработчики-авторы).

Но, во-первых, они на самом деле работают в сильных командах. Во-вторых, у них могут быть изначально неравные доли (20/80%, например), и со временем команда выстраивается в иерархию с одним явно выраженным лидером, а второй партнер-основатель становится обычным сотрудником или выходит из бизнеса. В-третьих, не всегда публичная фигура, представляющая проект в СМИ, является его истинным двигателем.

А если компетенций нет? Единственный выход – больше учиться и больше работать. Как я уже говорил, при наличии способностей и желания за 1-3 года можно «прокачать» практически любую компетенцию. Быстрее года – вряд ли.

ПОЧЕМУ ОСНОВАТЕЛЕЙ ДОЛЖНО БЫТЬ БОЛЬШЕ ОДНОГО?

Никогда не делай это в одиночку. Почему? Потому что для успеха практически любого проекта требуются как минимум две основных компетенции, для проектов разного типа – разные, но как минимум две. К примеру, если мы говорим об интернет-проекте, существует хорошая формула, которая гласит: для успеха проекта нужны Hacker и Hustler. Хакер – это человек, который может что-то сделать ручками, а хастлер – тот, кто может это продать. Если таких людей нет среди основателей интернет-проекта, то, скорее всего, из проекта ничего не получится. Есть даже статистика по американским бизнесам. Согласно ей, практически все из них, что добились успеха, имеют по два-три основателя. Одного мало, а четыре-пять уже слишком много. В России с такой статистикой, к сожалению, пока туго, так как для содержательной статистики пока не хватает успешных проектов.

Есть еще одна причина, по которой основателей должно быть несколько, и она даже не техническая и не маркетинговая – она, скорее, психологическая. 99% бизнесов

умирает – и это жестокая правда жизни. Элон Маск, который сейчас работает над проектом Tesla и собирается лететь на Марс, в свое время сказал: «Начинать новый бизнес – все равно что смотреть в лицо смерти. Если ты на это готов, то можешь стартовать». Начало собственного бизнеса – тяжелая, мучительная вещь. На самом деле, делать бизнес попросту тяжело – это давление постоянной ответственности перед собой и другими людьми, которые работают вместе с вами. Так что ночные кошмары по разным причинам вам обеспечены еще на несколько лет вперед. Ситуация забавна тем, что несколько основателей, к счастью, обычно «бьются в противофазе». Когда один считает, что все пропало, второй надеется, что пропало еще не все и что можно еще что-то сделать, чтобы выбраться из того места, куда они вместе попали. Таким вот простым образом несколько основателей реально поддерживают друг друга в моменты отчаяния, которых не избежать.

Иногда просматриваешь книжки из серии «История успеха», и возникает впечатление, что человек проснулся утром, решил делать что-то великое, весь день и ночь это делал, а на следующее утро у него уже все получилось – все его знают, все пользуются его продуктом. Реальность отличается от этой красивой картинки. Высказывание «Мы работали семь лет, чтобы добиться успеха за одну ночь» приписывается разным авторам по разным поводам с разным указанием количества лет, которые потребовались им для достижения успеха. А Уинстон Черчилль сформулировал мысль еще более изящно: «Успех – это способность идти от одной неудачи к другой без потери энтузиазма». Всем будет несладко, тяжело, и несколько основателей мало того что обладают дополнительными компетенциями, но еще и поддерживают друг друга.

КАК НАЙТИ СО-ОСНОВАТЕЛЯ?

Это еще один сложный вопрос. Если кратко — «быстро никак». Обычно все происходит примерно таким образом:

- Два человека где-то знакомятся: вместе работают, вместе учились, были на одной конференции и т.п. На этом этапе важно развивать сеть знакомств — можно поставить цель: «Познакомиться лично со 100 специалистами из отрасли» — и мысленно разделить их на две категории: «потенциальный автор» и «потенциальный продюсер».
- Потом у них была какая-то длительная совместная деятельность: вместе делали какой-то проект, кто-то мог быть исполнителем/заказчиком или, может быть, вместе выпивали по пятницам, или бегали по утрам, или ходили в поход. В ходе этой деятельности люди могли оценить друг друга лучше. Это самый сложный в реализации этап. Тут задача — проверить хотя бы 10-20 человек «в деле», в реальных проектах.
- По прошествии времени люди знают друг друга уже 3-5-10 лет, и когда одному из них попадает достойный проект, он зовет другого разделить с ними риски и быть со-основателем/партнером. Вряд ли это случится в первый день или даже в первый год знакомства.

То есть основателя нельзя найти по объявлению, но можно выбрать из существующих знакомых. Вот почему так важно иметь много друзей и знакомых.

Простой тест: вам целых 20 лет, а у вас в друзьях во VK, FB, в телефонной книге меньше 500 друзей? Время задуматься, выйти из дома и начать общаться с новыми людьми.

Еще одна проблема — отсутствие личного позиционирования. Кто вы в этом проекте — автор? продюсер? Пытаетесь совместить обе роли? Беда талантливых людей — делать все самому, пытаться быть и автором, и продюсером. Скорее всего, и ту и другую роль совмещать не получится: и со-основателя не привлечете (он не поймет своей роли), и проект завалите.

Есть много статей в стиле «10 главных причин провала стартапа». Там на первом месте обычно стоит пункт «Проект решает проблему, которой на самом деле нет», а на третьем месте — «Слабая команда».

В моей картине мира все еще проще. У всех этих 10 причин есть еще одна, более глубокая причина: «Не тот автор встретил не того продюсера, и поэтому они делают не тот проект», который не имеет: а) рынка; б) бизнес-модели; и далее по списку.

Замена одного из участников или, лучше, двоих — вот самое сильное решение, после которого у проекта появляется и рынок, и продукт, и команда, и бизнес-модель.

МИНИМАЛЬНО ЖИЗНЕСПОСОБНАЯ КОМАНДА (MVT)

Команда из двух человек — минимальная. Она способна к запуску и первым продажам, но работать ежедневно и стабильно вряд ли сможет, пока в ней не появится человек, который займется операционкой.

Говорят, в каждом стартапе должен быть бывший военный. Тот, кто все систематизирует и наладит. Это про человека-операции. Кто его находит и приводит? Конечно, человек-ресурсы (предприниматель, продюсер). Именно эта комбинация называется MVT (minimum viable team) — минимально жизнеспособной командой проекта.

В некоторых статьях эту комбинацию называют Hacker, Hustler, Hipster:

- Человек-ресурсы/Hustler/Outside – поиск новых ниш, основные переговоры, поиск людей, денег, контактов, контрактов; общение с клиентами, поиск продуктов; обеспечение проекта всеми ресурсами; экспертиза в рынке.
- Человек-продукт, автор/Hacker/Builder — мозг проекта, автор продукта, эксперт в теме, разработчик.
- Человек-процессы/операционка/Hipster/Experience — контент, дизайн, email-маркетинг, управление рекламными кампаниями, поддержка пользователей, логистика, доставка.

ИДЕАЛЬНАЯ КОМАНДА

Следующая устойчивая комбинация — 5 человек. Я называю это минимальной идеальной командой (MIT) с минимальной иерархией.

Естественно, еще двоих людей также приводит «человек-ресурсы» (он же — продюсер, предприниматель, Hustler). До этого момента основные продажи были на нем, с ростом бизнеса он привлекает в проект еще одного продавца. Они могут делить продажи по принципу b2b/b2c или продажи/account manager и т.п.

Также растет потребность в учете, аналитике, бухгалтерии, платежах, контроле затрат — на эту роль находится экономист/финансист/аналитик.

В итоге команда приобретает вид:

- Предприниматель/Человек-ресурсы/Hustler – основные продажи и клиенты, подбор команды, финансы, энергия и видение всего проекта, драйв. Общение с инвесторами, отслеживание основных KPI. На данном этапе этого человека можно назвать CEO/гендир.
- Sales&Marketing — человек, который отвечает за продажи и/или генерацию потенциальных клиентов. Если b2b-продажами занимается Предприниматель, то второй человек занимается трафиком/лидгенем и т.п. Коммерческий директор. В двусторонних площадках (marketplace) нужно по одному человеку на каждую из сторон.
- Эксперт/Builder – человек, который отвечает за развитие функционала и поддержку сайта. В технологичных проектах, связанных с разработками программных продуктов, это СТО.
- Finance/Администратор/Учет — контроль затрат, платежные системы, отчетность, анализ метрик, бухгалтерия. Финдир.
- Операции/Hipster/ Delivery — контент, саппорт, логистика, доставка. Все остальное. Это COO, операционный или исполнительный директор.

НАСТАВНИК

Кажется, что в принципе можно обойтись и без наставника. Особенно если вы имеете за плечами какой-то опыт в бизнесе. Да, но без хорошего наставника вы так и останетесь «дворовой» командой и вряд ли попадете в высшую лигу.

Моё мнение: наставник нужен всегда и каждому проекту. Это даёт огромный рывок бизнесу в целом, особенно на ранней стадии. Поверьте моему опыту, один час общения с умным человеком экономит миллионы и годы жизни, а в случае успеха дает как минимум \$1M (один миллион долларов) к оценке вашего бизнеса.

Как найти наставника и чем его привлечь? Вашим Elevator Pitch (краткая суть, месседж, сообщение, ценностное предложение – об этом поговорим чуть позже), вашей энергией и вашей верой в то, что вы делаете. Почему он будет вам помогать? По-

тому что опытному человеку всегда приятно делиться своими знаниями и видеть в предприимчивом юноше молодого себя, знать, что его идеи и опыт не пропадут и будут полезны ученику. Ну и, конечно, возможная доля в проекте.

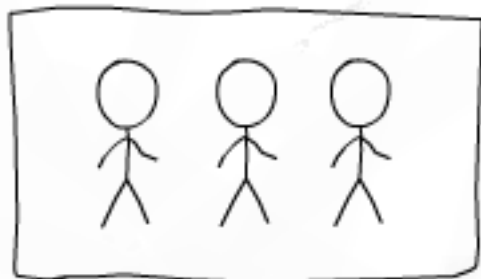
Кто может быть для вас наставником? Тот, кто прошел ваш путь и опытнее вас на голову. Плюс немаловажно: вам должно быть комфортно общаться с ним, а ему – с вами.

В случае если вы копируете чью-то бизнес-модель, лучшим в мире наставником для вас, естественно, будет тот, кто уже запустил этот проект и успешно его развивает.

Самая простая в мире инструкция по запуску бизнеса звучит так:

1. Сформулируйте идею, ценностное предложение, месседж.
2. Найдите наставника, который скажет что делать, а что нет.
3. Найдите первого клиента, найдите второго клиента и т.д.

Не поверите, но это действительно рабочая инструкция.



1. Месседж / Elevator Pitch
2. Наставник
3. Первый клиент

Вопрос № 2:

**«КТО В ТВОЕЙ КОМАНДЕ ЕЩЕ,
КАКИЕ ЕСТЬ КОМПЕТЕНЦИИ,
ЧЕМ РИСКУЕТЕ И КТО ВАШ НАСТАВНИК?»»**

ИДЕЯ

99% новых проектов умирает. Это факт – факт клинический и обескураживающий. Почему умирают эти проекты? Потому что тот продукт, который они делают, оказывается никому не нужен, потому что за этот продукт никто не хочет платить. И в тот момент, когда умирает продукт – умирает сам проект. И все потому, что ставка в проекте была сделана на один конкретный продукт. Но задумайтесь: этот продукт – всего лишь один из многочисленных способов конкретной реализации той идеи, которая легла в основу всего проекта, идеи, которую можно было воплотить и другими способами.

Отсюда можно и нужно сделать простой вывод: работа над проектом должна начинаться не с формулировки конкретного продукта, а с формулировки общей идеи, общей задачи, которую вы хотите решить. После этого стоит переходить к продукту – и не к одному “беспроигрышному” варианту, а к перечню нескольких совершенно разных вариантов продуктов, которые могут быть реализованы в рамках этой общей идеи. Каждый конкретный продукт не взлетит с вероятностью 99%, а вот наличие нескольких вариантов дает хотя бы надежду на то, что один из продуктов окажется востребованным, надежду на то, что вы сможете реализовать вашу общую идею, сделать успешным проект в целом.

Что же это за загадочная идея? Какими свойствами она должна обладать? Как ее нащупать и сформулировать?

Идеей не может быть то, ЧТО вы собираетесь сделать. “Моя идея состоит в том, что я хочу сделать мобильное приложение, которое...”, “Моя идея состоит в том, что я хочу сделать сервис, который...” – это не идеи, это уже описания конкретных продуктов.

В такой момент классики обычно советуют людям формулировать “проблему, которую должен решать ваш продукт”. Но “проблема” – это слишком драматичное определение. В наше время реальных потребительских проблем не так уж и много – можно тем или иным способом практически все что угодно купить, практически любую услугу получить – просто с разной степенью удобства или, наоборот, геморроя.

Еще одна рекомендация от классиков – на этом этапе сформулировать “потребность, которую вы хотите удовлетворить”. Это тоже не всегда верно, потому что эти

**ИДЕЯ – ЭТО ТО, ПОЧЕМУ
ВЫ ХОТИТЕ ЧТО-ТО СДЕЛАТЬ.**

потребности людьми могут быть еще не осознаны, никто еще не бегаёт и не кричит: “У меня есть вот такая потребность – удовлетворите ее!” Лежала ли на поверхности потребность в айфоне до того, как он появился?

Поэтому идеи больше похожи на жизненные наблюдения. Идеи могут отражать просто некий жизненный факт, например: “Многие люди любят носить вещи, которых нет у других”, “Многие люди мало читают, потому что они просто не знают, что бы интересного им почитать”. Или привычное и не драматичное внутреннее противоречие, например: “Большинство людей едят дома, но не любят мыть за собой посуду”, “Многие люди хотели бы держать себя в хорошей физической форме, но у них не хватает терпения регулярно ходить в фитнес-клуб”. Или наличие препятствий, неудобств, например: “Людям, которые в течение дня колесят по городу, неудобно встречаться с курьерами из интернет-магазинов, которые должны приехать по указанному адресу в непонятный промежуток времени”, “Есть такие товары, которые люди хотят пощупать, повертеть в руках, прежде чем их купить”.

Я специально беру простые жизненные примеры – жизненность идеи очень важна для успеха проекта. Огромное количество проектов умирает потому, что они удовлетворяют выдуманные их создателями потребности. Поэтому чем проще, жизненнее и очевиднее ваша идея, тем больше шансов на то, что созданный в рамках этой идеи продукт имеет шанс на жизнь.

При формулировке идеи очень важно подняться действительно на уровень жизненного обобщения. Многие в этот момент пытаются просто замаскировать продукт, переформулировать его в некоторое слабое подобие идеи. Например: “Люди хотят видеть все развлекательные мероприятия города на одном сайте”. Почему они этого хотят? Они действительно хотят иметь сайт со списком всех мероприятий? Или речь идет о том, что многие люди хотели бы пойти вечером развлечься, но просто зачастую не знают, куда пойти – как узнать варианты, куда им можно сходить?

Если вы до сих пор находитесь на таком уровне формулировки своей идеи, то попробуйте несколько раз подряд задать себе вопрос: “Почему?” Почему вы думаете, что люди этого на самом деле хотят? Сформулировали ответ – задали себе этот же вопрос еще раз. И так по цепочке, пока вы не подниметесь на уровень обобщения. Этот уровень как раз и характеризуется жизненностью и, скорее всего, очевидностью. Если потом вы посмотрите на получившуюся идею и начальный продукт, от которого оттолкнулись для ее поиска, то абсолютно не исключено, вы поймете, что для реализации этой идеи можно сделать гораздо более простой, интересный и востребованный продукт, чем тот, с которым вы бегали до сих пор.

Другое главное свойство идеи, вытекающее из ее общности, – это наличие совершенно разных вариантов ее реализации, возможность сделать совершенно разные продукты, которые могли бы жить в рамках одной простой идеи. Давайте возьмем элементарную идею: “Многие люди едят дома, но не любят мыть за собой посуду”. В рамках этой идеи можно сделать автоматическую посудомойку; сервис обмена гряз-

ной посуды на чистую – выставляете вечером за дверь мешок с грязной посудой, утром получаете ее чистой; тарелки из хлеба, которые вы съедаете вместе с едой; одноразовые тарелки премиум-класса, из которых не противно есть, в отличие от существующих одноразовых тарелок. Да много всего можно насочинять.

ИТАК, РЕЗЮМИРУЕМ

ПЕРВЫЕ ПРИЗНАКИ ХОРОШЕЙ ИДЕИ

Жизненность. Жизненность позволяет надеяться на то, что продукт, который вы будете делать в рамках этой идеи, решает не выдуманную вами задачу, а помогает решать то, с чем сталкивается большинство людей в реальной жизни.

Низкая степень сомнительности – в диапазоне от “очевидно” до “вполне возможно”. Чем более очевидно соображение, от которого вы будете отталкиваться, тем выше вероятность того, что получившийся в итоге продукт будет действительно нужен хоть кому-то. Если ваша исходная точка уже сомнительна сама по себе, есть огромные сомнения в жизнеспособности получившегося продукта.

Достаточное количество различных способов реализации идеи. Я уже много раз говорил, что 9 из 10 продуктов умирает. Грубо говоря, опираясь просто на арифметику, можно сказать, что у вас должно быть десять вариантов продуктов, чтобы один из них выжил. Уровень обобщения поможет вам попробовать несколько вариантов продуктов, оставаясь в рамках общей идеи, одного проекта, а не метаться от одного неудавшегося проекта к другому.

Это были основные признаки, позволяющие “опознать” идею. Кроме признаков полезно обратить внимание еще на несколько вещей, связанных с идеями.

Наличие идеи, позволяющей варьировать продукты в ее рамках, помогает еще на одном этапе жизни проекта. У каждого продукта, как ни крути, есть свой жизненный цикл – через какое-то время потребность в данном конкретном продукте исчезает, так как изменяются технологии и связанные с ними инструменты удовлетворения желаний, способы решения человеческих задач. В этот момент компании очень важно не умереть вместе со своим единственным и умирающим продуктом, а иметь возможность запустить новый продукт, оставаясь в рамках той же общей идеи, той же компании, решающей те же задачи, но с помощью новых инструментов.

Стоит обратить внимание еще на одну вещь, которую стоит иметь в виду, когда вы ищете свою идею. Как я писал, идеи базируются на жизненных наблюдениях. Стоит особенно внимательно наблюдать за теми явлениями, которые только входят в нашу жизнь. Не за теми, которые уже очевидны для всех и которые, как следствие, реализует еще куча народа. А за теми, которые только становятся заметными, пото-

му что нет ничего хуже острой конкуренции. Чем меньше конкурентов, тем лучше для вас – особенно на старте.

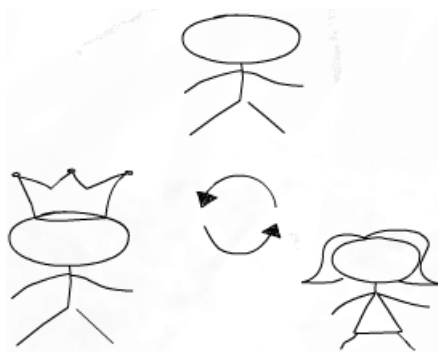
Наличие идеи помогает вам еще и при выявлении ваших потенциальных конкурентов. Очень важно видеть всех конкурентов. Конкуренты – это не только те, кто делает точно такой же продукт, как и вы. Конкуренты – это те, кто работает в рамках той же идеи и, как следствие, решает те же задачи, удовлетворяет те же потребности, устраняет те же самые противоречия, помогает в преодолении тех же самых неудобств – пусть даже и с помощью других продуктов. Они все равно являются вашими конкурентами, потому что при решении своих задач покупатель может выбрать любое подходящее решение. Например, BlaBlaCar, сервис поиска автомобильных попутчиков для поездок между городами, во Франции был вполне официально назван конкурентом местного железнодорожного сообщения.

В общем, не надо сразу бросаться делать продукт. Надо задать себе достаточно вопросов “Почему?”, чтобы нащупать свою идею. Простую, жизненную и вполне себе похожую на правду – это позволит не кидаться из стороны в сторону, а планомерно перебирать разные варианты в поисках успешного. Допускаю, что в момент задавания вопросов “Почему?” окажется, что вот как раз “почему” – совсем непонятно. Это причина подумать о том, что, может быть, этим и не стоит заниматься вообще.

7 ОСНОВНЫХ ИСТОЧНИКОВ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ ИДЕЙ

- 1.** Копирование успешных компаний и проектов с других рынков. Так родился проект Дарбери, который впоследствии стал российским Groupm, Lamoda (клон – Zappos), Ozon (клон – Amazon), VKontakte (клон – Facebook). Да что там говорить, большинство российских интернет-проектов – это адаптированные копии проектов с американского рынка.
- 2.** Поиск пересечения «увлечений», «компетенций», «спроса». Часто можно увидеть формулу человека, который «нашел себя» – пересечение трех кругов: хобби, экспертизы и спроса. Что из этого первично? Мое мнение: «драйв и увлечения» – из этого рождается компетенция. Компетенция, подкрепленная спросом, впоследствии рождает бизнес.
- 3.** История фактических затрат: ваших собственных, знакомых, клиентов. Люди врут, опросы врут. И только фактические затраты – то, за что человек голосует рублем, – говорят правду. Посмотрите, куда вы сами тратите деньги и почему; куда тратят деньги ваши знакомые. Проще всего делать бизнес там, где есть рынок, там, где люди уже тратят деньги.
- 4.** Ваша существующая работа, опыт и образование. По разным оценкам, около 80% бизнесов в России стартовало по схеме «работал в крупной компании продавцом, набрался опыта, знаний, появилась клиентская база – открыл свое дело».
- 5.** Встраиваемся в пищевую цепочку к «бестселлеру» и становимся дополнительным продуктом. С появлением рынка iPhone появился и рынок по их ремонту, рынок полезных гаджетов для iPhone и др. На всех больших рынках существуют ещё не заполненные ниши.

6. Решаем проблемы своего сообщества. Если вы принадлежите к какому-то сообществу (студентов, геймеров, туристов, рыбаков и т.п.), вы очень хорошо понимаете потребности плюс у вас есть доступ к специфичной аудитории.
7. Общение с клиентами, партнерами, знакомыми, новыми людьми. Большинство жизнеспособных идей рождается не в «кабинетах», а в общении людей. Поэтому самый простой совет для тех, кто не знает, с чего начать. Просто начните общаться на тему бизнеса и проектов с разными людьми, желательно опытными в этом деле. Вы увидите, как много идей у вас появится за короткий срок.



идеи рождаются в общении

ЧКЗ - Что? Кому? Зачем?

Вопрос № 3:

**«ВАША ИДЕЯ РОДИЛАСЬ В ОБЩЕНИИ И
ОСНОВАНА НА РЕАЛЬНЫХ ЖИЗНЕННЫХ
СИТУАЦИЯХ И ПОТРЕБНОСТЯХ ЛЮДЕЙ ИЛИ ЭТО
“ОДИНОКИЙ ГЛЮК”»?**

ПРОДУКТ

Продукт – это способ конкретной реализации нашей идеи. Мы можем пробовать разные продукты на пути реализации идеи, пока не найдем тот успешный вариант, который будет нас удовлетворять. А что значит “удовлетворять”? “Удовлетворять” – значит, мы сможем с его помощью зарабатывать деньги. Продукты, сервисы, услуги, товары – это не только путь реализации абстрактной идеи, но и конкретный способ зарабатывать деньги. На этом уровне мы должны уже более внимательно думать о том, что конкретно, кому конкретно и как конкретно мы продаем. А самое главное – что люди при этом покупают?

Между фразами “что мы продаем” и “что люди покупают” нет знака равенства. Иногда возможны ситуации, когда мы вообще продаем одно, а люди покупают другое. К примеру, опытные туристы покупают презервативы вовсе не для того, чтобы предаваться любви на природе, а чтобы хранить в них соль во время походов, потому что презервативы не пропускают влаги.

Поэтому первая главная вещь: надо не просто с упорством, достойным лучшего применения, биться головой о стену и пытаться продать то, что люди не покупают, – надо пытаться понять, что же люди готовы покупать, и продавать им именно это. Это вывод номер один.

Кроме того, не обязательно есть знак равенства между тем, “что мы делаем”, и тем, “что мы продаем”. То, что мы делаем, – это, как правило, только полуфабрикат, который можно заворачивать в разные обертки, чтобы постараться его продать. Продукт – это то, что мы делаем, но завернутое при этом еще и в нужную обертку. Надо постараться понять, под каким соусом, в какой обертке можно продавать то, что вы делаете, – и это вывод номер 2.

Давайте рассмотрим несколько простых примеров.

С точки зрения инженера, разница между блендером и мясорубкой не очень велика. По большому счету, внутри обоих аппаратов установлен нож для дробления. С точки зрения покупателя, блендер и мясорубка – совершенно разные продукты. Мясорубки мы продаем домохозяйкам, которые любят делать мужьям котлеты, а блендер – любительницам здорового образа жизни, которые хотят с его помощью готовить себе низкокалорийные коктейли. С точки зрения продукта – это совершенно разные продукты, имеющие разные образы, разные целевые аудитории и даже разные подходы к продажам.

Специальное замечание для программистов, айтишников и других технарей: они часто считают, что если они сделали движок, который умеет делать то-то и то-то, то это и есть продукт, который они должны продавать. На самом деле – нет. Пример – Dropbox. Когда он появился, на рынке было уже много систем архивного копирования файлов в облаке, поэтому инвесторы, которых ребята обходили с предло-

жением вложить деньги еще в одну систему архивного копирования, отвечали им отказом. Только после того, как они сделали демонстрационный ролик, в котором они показали, как будет выглядеть их продукт, ситуация изменилась: начались предварительные регистрации, на них начали обращать внимание инвесторы. Почему? Потому что продуктом оказалась на самом деле не система архивного копирования, а папочка на Рабочем столе, в которую можно было копировать свои документы, а потом вытаскивать их оттуда на этом или любом другом компьютере.

Разница между тем, что мы делаем, и тем, что мы продаем, может быть иногда достаточно впечатляющей. Продукт в первую очередь должен оказаться результатом наблюдений за тем, что люди готовы покупать. И эти наблюдения надо наложить на то, что есть или может оказаться в ваших руках.

Как можно продавать обычный протеин? На первый взгляд, элементарно – как компонент спортивного питания для спортсменов и любителей фитнеса. Но не обязательно. Можно увидеть, что многие люди хотят похудеть, и понять, что заменой части ежедневного рациона на протеиновый коктейль можно достичь в этом хороших результатов. Например, так получился “Гербалайф” – целая система продаж продуктов для похудения.

Или такой пример. Предположим, что вы выращиваете подсолнухи. Вы можете просто продавать семечки. Можете закупить сахар и делать халву. Можете купить пресс и продавать подсолнечное масло. А можете вообще срезать подсолнухи, наклеивать их на холст, заливать лаком и продавать как “живые копии” картины Ван Гога “Подсолнухи”. Ваш выбор будет зависеть только от того, что будут лучше покупать, а базируетесь вы при этом на тех же исходных подсолнухах.

Вопрос к читателям: А какие еще примеры простых и популярных продуктов, в которых есть большая разница между тем, что люди делают, и тем, что они продают, вы знаете?

Один из полезных приемов может состоять в намеренном сужении своего предложения: предлагать не все что угодно для всех кого угодно – а нечто конкретное для конкретной аудитории.

Например, с точки зрения программной платформы Etsy.com мог бы с легкостью стать универсальным маркетплейсом (торговой площадкой) типа Ebay.com – но они решили быть маркетплейсом исключительно для товаров ручной работы. Или еще один пример: любая хостинговая компания может хостить все что угодно, но некоторые из них предлагают специализированные хостинги: например, только для WordPress или для любой другой, но конкретной CMS. Почему? Потому что им оказалось легче продавать такой специализированный сервис, чем универсальное решение “все для всех”.

Во многих областях человеческого знания и производства сделать что-либо – это уже не такая большая проблема. Произвести блендер или разработать движок для систем архивного копирования сможет, конечно же, не каждый дурак. Но все равно

это понятная технологическая проблема, которую ясно, как решать, потратив определенное количество денег на привлечение нужных людей и вложив их в производство и инфраструктуру. Самая сложная часть во всем этом – предположить, как это можно продать, попробовать это продать и суметь в конце концов это продать. Если вы не знаете, как это продавать, – значит, вы просто научились что-то делать, но продукта у вас еще нет.

Для того чтобы продавать, нужно придумать “обертку” – найти ценность того, что вы делаете, аудиторию, для которой эта ценность имеет значение, и каналы, через которые вы можете выйти на эту аудиторию и донести до нее свои слова. Другими словами, это магическая тройка (А – К – М):

- Аудитория – кому важна декларируемая вами ценность.
- Канал – где вы находите нужную аудиторию, которой доносите ценность вашего продукта.
- Месседж – это ценность продукта, образ продукта, по сути своей – сам продукт.

На самых первых этапах не стоит сильно расширять и “размазывать” целевую аудиторию. Есть очень популярный ответ на вопрос: “А кому нужен ваш продукт?” – “Он нужен любому человеку, у которого есть мобильный телефон!” Но такое бывает достаточно редко, и уж точно – не в самом начале пути. Чем лучше вы сможете описать конкретные характеристики аудитории, чем прицельнее вы сможете сформулировать ценность вашего продукта именно для этой хорошо сегментированной аудитории – тем быстрее и точнее вы получите ответ, нужен ли ей ваш продукт или нет, купят они его или нет.

Если вы говорите про канал типа ФБ, ВК, Яндекс.Директ или Google.Adwords, то обратите внимание, что без указания таргетинга (точного описания аудитории), который вы сможете настроить, это не будет каналом. Очень многие продавцы ищут чашу Святого Грааля в виде “обеспеченных людей старше 35 лет”, но многие ли могут так настроить таргетинг, чтобы реклама показывалась только им?

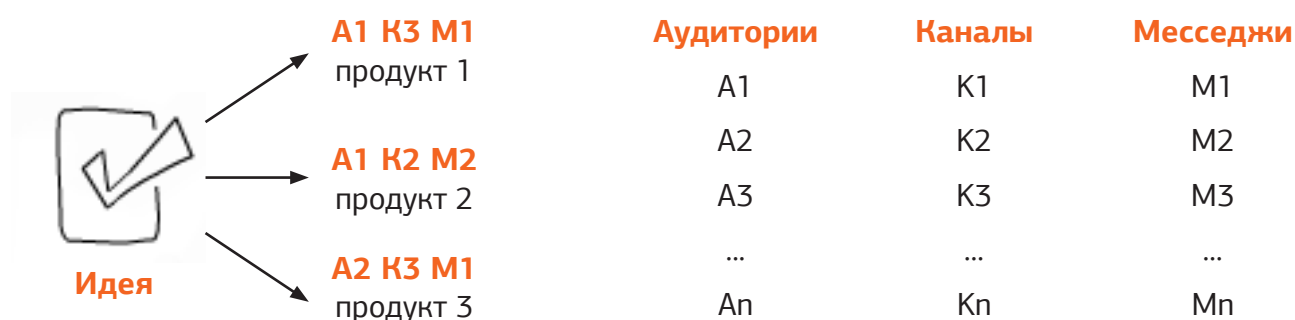
Если вы не знаете, как сформулировать ценность, если вы не знаете, кто является вашей целевой аудиторией, если вы не знаете, как на эту аудиторию выйти – значит, вы не знаете, как продавать то, что вы делаете. Если вы не знаете, как продавать, – значит, у вас нет продукта.

Никакой наемный маркетолог не сможет за вас придумать суть вашего продукта. Это можете сделать только вы – основатели проекта. И именно в умении сформулировать эту волшебную тройку, начертить путь, которым ваш продукт сможет продаваться, а вовсе не в умении запрограммировать это или произвести – состоит ваша главная ценность. Можно вспомнить одну из цитат Ричарда Брэнсона: «Когда ко мне приходит руководитель направления и говорит: “Давай найдем вот этого замечательного маркетолога”, то первая моя реакция – сказать: “Ты уволен”». Потому что именно в умении находить и убеждать аудиторию и состоит высшая компетенция любого руководителя, а основателя нового проекта – в особенности.

Есть распространенная иллюзия, что хороший продукт сам себя продаст. Неправда. Никакой хороший продукт сам себя не продаст – вернее, не продаст в нужном объеме. Я не исключаю, что им воспользуется некоторое количество ваших знакомых. Но бизнес – это умение организовать процесс постоянного и управляемого поиска новых покупателей.

Иногда люди приходят и гордо говорят: «Привлечение покупателей нам не стоит ни копейки, к нам люди приходят сами». Замечательно. Но это заявление мне не нравится по одной простой причине – потому что этот ответ на самом деле значит: «Мы не управляем процессом привлечения покупателей». Правильный процесс должен быть контролируемым: представьте нефтепровод, на котором есть кран, мы его повернули в одну сторону – у нас нефти идет больше, повернули в другую – меньше. Так и здесь: нужно находить понятные и управляемые методы привлечения покупателей, чтобы мы могли с помощью этого рычага при наличии свободных денег увеличивать количество таких покупателей и зарабатывать больше. Поэтому на начальном этапе никогда нельзя удовлетворяться тем, что покупатели приходят сами. Наоборот, главная задача начала бизнеса – нащупать управляемый канал, с помощью которого можно регулировать количество приходящих покупателей. А такой управляемый и расширяемый канал обычно можно получить только за деньги.

Итак, главная задача – понять, что будут покупать. Продавать то, что покупают. Понять, как преобразовать то, что вы делаете, в то, что вы продаете. Именно поэтому перед формулировкой продукта стоит сформулировать, в чем состоит основная идея проекта. Идея дает необходимую базу для понимания того, откуда вообще появился этот продукт – не как конкретная техническая разработка, а как та вещь или услуга, которая может оказаться кому-то и для чего-то полезна в реальной жизни.



Вопрос № 4:

**«КАКОЙ У ВАС ПРОДУКТ, АКМ
(АУДИТОРИЯ – КАНАЛ – МЕССЕДЖ)?»**

РЫНОК

Итак, у вас есть идея и есть варианты продуктов. У вас есть предположения по поводу того, кто ваши потенциальные покупатели, как вы на них выйдете и чем заинтересуете. Но этого еще недостаточно для того, чтобы добиться успеха – вы живете не в вакууме: вокруг вас есть еще куча народа, которая уже реализует что-то похожее. Можно даже сказать сильнее: они не “вокруг” вас, они “против” вас, а вы собираетесь воевать с ними. Поэтому, прежде чем ввязываться с битву, надо окинуть взглядом поле предстоящего сражения и оценить ваших противников. Противники – это конкуренты, поле битвы – рынок.

Начнем с анализа конкурентов и с простой мысли: “Уникальных идей нет”. Если вам кажется, что ваша идея уникальна, то это может означать одно из трех:

- Вы плохо искали.
- Вы плохо представляете себе, кто на самом деле ваши конкуренты.
- Это уже пробовали сделать, но оно «не полетело».

Рассмотрим курьезный пример. Допустим, приходит человек и говорит: «Я придумал уникальную вещь. Это стул на пяти ножках. Смотрите, действительно конкурентов нет. Никто не производит таких стульев! А я буду их делать и выйду на глобальный рынок, потому что конкурентов нет». Возможно, что сейчас никто и не делает стульев на пяти ножках. Но есть ли у этой штуки конкуренты? На самом деле – есть. Кто его конкуренты? Те, кто делает стулья с четырьмя ножками, наши обычные стулья.

Еще один пример, классический, по-моему, вообще из Котлера. Человек приходит в магазин, чтобы купить дрель. Что в качестве альтернативы он будет рассматривать? Конечно же, другие дрели, более мощные, более красивые, более тихие и далее по списку. Но не только. Он может рассматривать в качестве вариантов всякие пробойники, шлямбуры, даже сервис «муж на час». Потому что человек на самом деле приходит в магазин не для того, чтобы купить дрель, а для того, чтобы купить дырку в стене. Поэтому конкурентами является все, что он может рассмотреть в качестве вариантов решения своей задачи – конкурентом для дрели является все, что предназначено для пробивания дырок в стене.

Конкурентов надо искать не с точки зрения конкретной реализации, не с точки зрения продукта, а с точки зрения вашей идеи – какие противоречия вы хотите разрешить, какие препятствия устранить. Если вспомнить пример из главы про идею “Многие люди едят дома, но обычно они не любят мыть посуду”, то съедобные тарелки легко могут оказаться конкурентами посудомоечной машине.

Возвращаясь к примеру со стулом на пяти ножках, конкурентом этому стулу будет являться любое другое приспособление, на которое я могу сесть – на четырех ножках, на одной ножке или вообще без ножки. В том случае, если идея, в рамках которой я делаю этот самый стул на пяти ножках, будет действительно про то, на чем

посидеть. Если вы придумали такой стул для чего-то другого – то и конкуренты этому стулу будут другие.

Очень часто говорят, что на ранних этапах инвестируют обычно не в идеи, а в людей. Но что значит “в людей”? В их убедительность, трудоспособность, честность или послужной список? Нет, в людей, у которых есть четкое понимание идеи и варианты реализации конкретных продуктов в рамках этой идеи. Анализ конкурентов – это отличная лакмусовая бумажка, по которой достаточно легко определяется понимание ситуации и адекватность основателей, способность понимать свою идею, продукт и рынок. Понимать продукт – это не значит знать, как его сделать. Понимать продукт – это знать, как его продавать, почему его будут покупать. Если на этапе оценки конкурентов не видеть того, что еще будут рассматривать люди в качестве альтернативы вашего продукта, то, скорее всего, понимания того, как продавать, нет совсем. И тогда совсем непонятно, как зарабатывать на этом деньги. А тогда зачем все это?

Ну, хорошо. У нас есть понимание идеи, есть варианты реализации продуктов, и мы составили список наших конкурентов. Теперь нам надо оценить, а куда же мы со всем этим собираемся соваться, с кем собираемся сражаться, или, другими словами, на какой рынок мы выходим.

На этом месте в презентациях и бизнес-планах обычно пишут что-то наподобие такого: «Объем нашего целевого рынка составляет x миллиардов долларов. Мы займем y процентов этого рынка к такому-то году. Рынок растет на z процентов в год. Через пять лет наш оборот составит вот такую-то тучу денег». Но мы будем классифицировать рынки не по их количественным объемам, а по качественным возможностям и перспективам.

ПЕРВЫЙ ТИП РЫНКОВ – ЭТО РЫНОК, НА КОТОРОМ ЕСТЬ КРУПНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИГРОКИ

Инвестиционный игрок – это компания, которая получила достаточно большие инвестиции на свое развитие. По-хорошему, пока у этих компаний не закончатся деньги, на этот рынок лучше не лезть. Инвестиционные игроки характеризуются тем, что для них самое главное – это рост, рост ради роста, все как в классической модели “американской мечты”. Если главное для них – рост, а не текущая прибыль, значит, ради обеспечения такого роста они могут продавать в ноль или вообще себе в убыток. Они получили инвестиции, за счет которых могут дотировать все свои расходы.

Это классический тип игры в “последнего оставшегося в живых”. У инвесторов есть надежда на то, что на инвестиционные деньги финансируемые ими игроки проживут дольше, чем конкуренты. После смерти конкурентов потребителям ничего больше не останется, как купить у того, кто выживет. Поэтому это игра на то, у кого

денег больше. Мне, правда, кажется, что это слабая надежда. Если рынок достаточно большой и на нем есть инвестиционные игроки – значит, он потенциально привлекателен для инвесторов. На нем и завтра, и послезавтра обязательно найдутся новые инвесторы, которые будут инвестировать новых игроков, чтобы захватить этот рынок. Так что дожидаться, пока все остальные умрут, окажется слишком долго и слишком дорого.

Такие крупные инвестиционные игроки захватывают большую долю целевого рынка, продают в ноль или себе в убыток – и делают жизнь обычных игроков, пытающихся честно заработать текущую прибыль, невыносимой. Очень трудно конкурировать с теми, кто может позволить себе не зарабатывать. Так что на такие рынки стоит соваться только в том случае, если у вас есть бездонный карман с деньгами.

ВТОРОЙ ТИП – ЭТО ЗРЕЛЫЙ И УСТОЯВШИЙСЯ РЫНОК, НА КОТОРОМ ЕСТЬ ЕСТЕСТВЕННЫЙ ЛИДЕР ИЛИ НЕСКОЛЬКО ЛИДЕРОВ

Естественный лидер – это компания, захватившая значительную долю рынка и зарабатывающая достаточное количество денег, чтобы защищать свою позицию и продолжать развиваться. Через какое-то время борьба за лидерство между многими игроками на рынке превращается в “гонку двоих” – лидера и догоняющего. Так что наличие одного естественного лидера на широком рынке – это признак не того, что на этот рынок можно влезть, потому что там мало игроков, а того, что рынок уже устоялся настолько, что влезть на него почти нереально.

Влезть нереально, потому что у лидера всегда хватит денег, чтобы обойти любого мелкого конкурента в “окучивании” потенциальных пользователей. Ведь продукт – это не просто набор свойств, продукт – это то, что мы продаем. А денег на продажу своего продукта у лидера, как правило, оказывается больше, чем у нового игрока. При этом не забывайте, что удерживание своих пользователей гораздо проще и обходится значительно дешевле, чем завоевание новых. Если это лидер, то он уже владеет значительным количеством пользователей, которых своими силами вам у него не удастся отнять.

Обычно у людей, старающихся войти на такой рынок, есть план: “Я сделаю свой продукт с таким же набором свойств, как у лидера, но у меня он будет гораздо удобнее – поэтому люди будут пользоваться мной”. Этот план наивен. Продуктом лидера люди пользуются уже даже не потому, что он удобен, а потому что он привычен. Ради удобства никто не будет переходить на использование нового продукта. На новый продукт могут переключиться, если этот продукт предлагает что-то новое, чего принципиально нет и не может быть у лидера – если вы предлагаете действительно

другой продукт, а не “такой же, как лидер, но удобнее”. Я уж не говорю про то, что никто не мешает лидеру скопировать ваши “удобные” свойства для реализации в своем продукте – если эти свойства действительно важны и удобны.

ТРЕТИЙ ТИП РЫНКОВ – РЫНОК СУЩЕСТВУЕТ ДОСТАТОЧНО ДАВНО, НО ЯВНЫХ ЛИДЕРОВ, ЕСТЕСТВЕННЫХ ИЛИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ, НА НЕМ НЕТ

Если на рынке много мелких игроков без явного лидера, скорее всего, на нем просто нет достаточного количества денег. На этом рынке либо узкая аудитория, либо низкая маржинальность, либо слишком высокая локальность, при которой покупатель тянется к тому игроку, который максимально к нему близок географически, – либо все эти причины вместе.

Создать нового игрока, работающего по уже устоявшимся на рынке моделям, возможно. Он даже сможет жить, так как временем уже доказано, что потребность в этом есть и люди за это готовы платить. Надо просто очень тщательно проанализировать модели существующих игроков, чтобы понять, откуда на этом рынке появляются клиенты, что для них является существенными конкурентными преимуществами, после чего сделать свой продукт с грамотным и аккуратным учетом этих составляющих.

При анализе таких рынков нужно очень четко определиться, какую стратегию вы выбираете – “перераспределения” или “расширения”. В случае перераспределения вы стараетесь увести чужих покупателей, откусить кусок от их пирога – и основное внимание должно быть уделено планированию того, у кого и за счет чего вы этих покупателей собираетесь увести. В случае расширения вам нужно продумать, где вы можете найти новую аудиторию, которая не пользовалась этими продуктами, как на этих людей можно выйти и какие новые аргументы вы предложите им для того, чтобы они ими воспользовались.

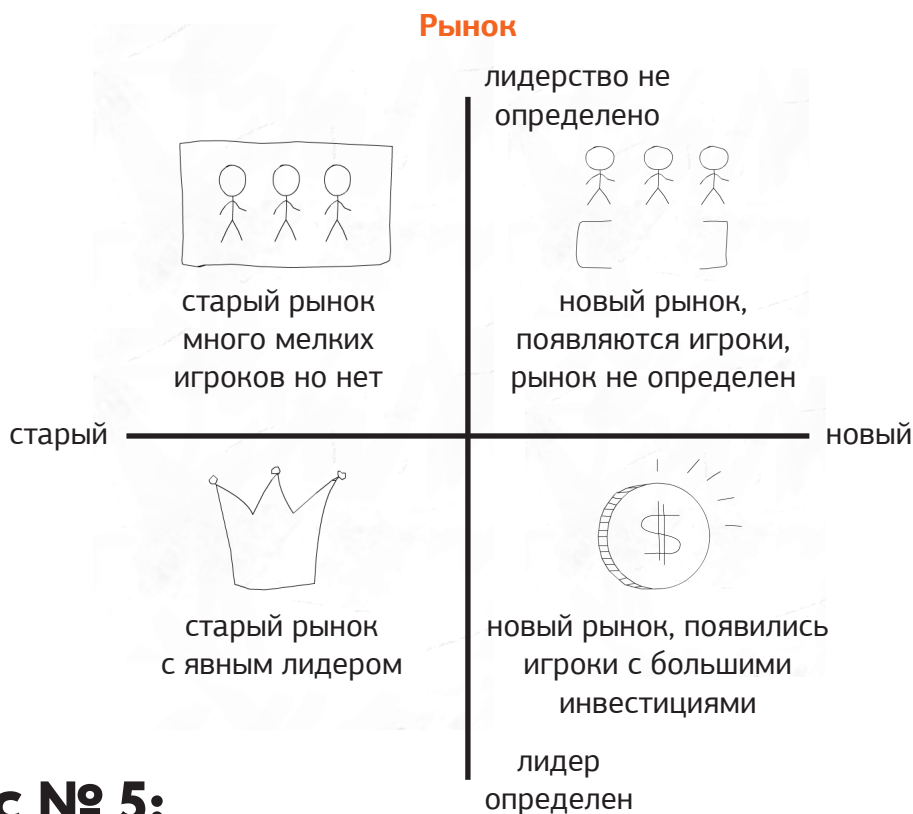
Обратите внимание на то, что на этом рынке до вас еще никому не удалось заработать существенных денег. Вам это может удастся только потому, что главные вещи вы будете делать НЕ ТАК, как все существующие на нем игроки. Если вы не можете сформулировать, что вы будете делать НЕ ТАК, то перспективы ваши на этом рынке очень туманны.

ЧЕТВЕРТЫЙ ТИП РЫНКОВ – НОВЫЙ РЫНОК,

НА КОТОРОМ ЕСТЬ НЕСКОЛЬКО МЕЛКИХ ИГРОКОВ

Обычно эти рынки характеризуются отсутствием важнейших признаков устоявшегося рынка. На таких рынках еще четко не сформулирована и не выявлена основная потребность, не сформирован “социальный заказ” широкой аудитории. Нет той убедительной причины, ради чего покупают – все продукты в глазах пользователей всего лишь забавные, хотя и интересные, “игрушки”.

Эти рынки – та мутная вода, в которой стоит ловить рыбку. Да, такие рынки могут “схлопнуться”, могут остаться лишь забавными, “игрушечными” по деньгам рынками. Но они могут и вырасти, превратившись в большие устоявшиеся рынки. Тогда есть шанс, что ваша компания, вошедшая на этот рынок на этапе становления, может вырасти вместе с рынком. Есть шанс, что, начав с маленького игрока на маленьком рынке, вы сможете стать естественным лидером большого денежного рынка. Но вырасти вместе с рынком можно только в том случае, если у нас есть четкое понимание нашей идеи, варианты продуктов, которые мы хотим пробовать, и главная цель – продавать на этом рынке то, что люди покупают, а не просто поиграть в новую интересную игрушку.



Вопрос № 5:

«НА КАКОМ РЫНКЕ ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ РАБОТАТЬ?»

БЫТЬ ПЕРВЫМ

Конкуренция хороша для потребителя. Разные компании предлагают вам разные товары: один товар лучше другого, одна цена ниже другой. Вы выбираете более качественный товар по более низкой цене. Вы довольны. А продавец и производитель глубоко несчастливы. Они вынуждены вкладывать все больше денег в производство и продажу более качественных товаров, зарабатывая на них все меньше и меньше денег. Конкуренция их попросту убивает.

Поэтому на современных рынках конкуренция – это путь в никуда, это путь к истощению собственных сил и ресурсов, это путь к маленьким победам. К моменту начала ожесточенной и дорогостоящей конкурентной борьбы нужно уже стать лидером, чтобы все остальные сражались против тебя, тратя на это свои силы и деньги, а ты бы лишь защищал свои границы. Но как этого добиться?

Первый шаг вполне очевиден для тех, кто прочитал предыдущую главу про анализ рынков и конкурентов: лучше входить на тот рынок, где не нет явных лидеров – инвестиционных или естественных. На новый рынок, где еще нет лидеров, или, если у вас есть хороший повод для этого, на старый рынок, где лидеры так и не появились. И в том и в другом случае вам будут противостоять не такие уж и большие игроки, которых вы действительно сможете победить, если есть мысли, как сделать остальные шаги, и есть способности и возможности правильно их реализовать.

Сам по себе вход на рынок без лидеров не гарантирует ничего. Наоборот, вход на рынок без лидеров во многих случаях может привести к тому, что вы станете таким же небольшим нишевым игроком. Это произойдет в том случае, если вы будете действовать, как они. Это произойдет и в том случае, если вы будете действовать, как они, “но только лучше”. Делать лучше – недостаточно, частичные улучшения не приведут к существенным результатам.

Поэтому важный шаг номер два – вам нужно действовать ПО-ДРУГОМУ, вам нужно действовать НЕ ТАК, как они. В этом случае, конечно же, не исключено, что не получится совсем ничего – даже стать еще одним небольшим игроком, но в случае успеха есть шанс успеть обогнать конкурентов, пока ваш способ действий не скопируют. А его непременно скопируют. Весь вопрос – когда, и успеете ли вы за это время обойти остальных.

Что же именно надо делать по-другому? Не надо “делать ставку на более удобный интерфейс” – надо делать ставку только на продукт. А продукт – это то, что вы продаете, помните? То есть надо искать способы либо продавать по-другому существующим клиентам конкурентов, либо искать других покупателей, на которых пока не выходили конкуренты или на которых реклама существующих конкурентов не действовала. То есть сначала вам надо понять, на что вы делаете главную ставку – на перераспределение рынка (отъем клиентов у существующих игроков) или расширение рынка (привлечение новых покупателей, которые по тем или иным причи-

нам оказались неохваченными или неподатливыми).

Я даже скажу больше. Опираясь на тот факт, что уникальных идей нет, и, как следствие, что ваш проект работает на рынке среди конкурентов, я принципиально прошу у каждого нового проекта ясный ответ на вопрос и описание того, что именно они делают или собираются делать в организации своей системы маркетинга и продаж НЕ ТАК, как их конкуренты. Именно в организации маркетинга и продаж, а не в интерфейсе или наборе фич (незначительных улучшений). Именно ПО-ДРУГОМУ, а не просто в чем-то лучше. Формулировка ценности продукта – отличающаяся от других, определение целевой аудитории – отличающееся от других, или каналы достижения этой аудитории – не такие, как у других.

Строить маркетинг и продажи ПО-ДРУГОМУ – это тактическая цель. В стратегической перспективе через некоторое время все ваши “другие” ценности будут подхвачены сонмом конкурентов, ваша “другая” целевая аудитория подвергнется ковровой бомбардировке целой эскадрильи конкурентов, а в ваших “других” каналах будут копошиться ручки маркетологов конкурентов.

Поэтому третья главная задача – успеть за это время самому стать ДРУГИМ, отделиться от остальных конкурентов, стать категорией “сам по себе” – чтобы вас не сравнивали с другими по набору фич и конкурентных преимуществ. У людей всегда должен быть выбор, но только такой – вы или кто-то лучший по набору свойств среди толпы остальных конкурентов. Возьмем один из примеров: большинство людей, когда покупают смартфон, выбирают: “Айфон или какой-то из андроидов?” Вот вам “быть другим” в действии – есть айфон, а есть куча остальных телефонов на Андроиде.

Лично я считаю, что на вопрос “Как стать другим?” во многом отвечает маркетинговая теория позиционирования. Термин “позиционирование” появился в 1969 году в статье Джека Траута “Positioning” is a game people play in today’s me-too market place”, а потом был развит в книгах Джека Траута и Эла Райса “Positioning: The Battle for Your Mind” и “22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them On Your Own Risk”.

“Наш мир переполнен информацией”, – с этого начинается описание теории. Это было написано еще в 1969 году – представьте, насколько он пере-переполнен информацией сейчас. Наш мозг не в состоянии справиться с обработкой полного потока всей входящей информации. Он пытается все упростить и разложить по полочкам. Что это значит в терминах продукта, маркетинга, рынка? Это означает то, что мозг пытается сопоставить с каждым продуктом, брендом одно свойство, одно слово, отражающее главную суть этого продукта. Именно это сочетание – «бренд + характеризующее его свойство» – укладывается в головах потенциальных потребителей. Этот процесс сопоставления и называется позиционированием – ваш бренд, ваш продукт оккупирует конкретное свойство в головах потенциальных потребителей. В результате, когда человеку нужен продукт, обладающий конкретным свойством, он в первую очередь думает об этом бренде и рассматривает этот продукт в

качестве объекта покупки.

Каждому конкретному свойству может соответствовать, как правило, только один продукт или бренд. Если это свойство оккупировано кем-то другим, то для выбивания его с этого места потребуется слишком много денег и времени. Поэтому основная задача маркетинга, базирующегося на позиционировании, – найти то самое свойство, слово, с которым должен ассоциироваться ваш продукт, донести это свойство до потенциальных потребителей и отложиться в их головах.

Используя математический сленг, можно сказать, что это свойство “может быть любым, но фиксированным”. Свойство может быть изначально понятным и очевидным: одна жвачка “очищает дыхание”, другая “спасает от кариеса”, а третью вообще нужно просто жевать, чтобы не сморозить ничего лишнего. Свойство может быть придумано от отчаяния или в результате вспышки гениальности настолько удачно, что оно вдруг становится очевидным. Есть легенда про то, что Heinz производил кетчуп, который никто не покупал, потому что его было невозможно вытрясти из бутылки. Тогда был придуман девиз и рекламная кампания про то, что “Наш кетчуп содержит настолько много помидоров, что его трудно вытряхнуть из бутылки”. Так недостаток стал достоинством и свойством для позиционирования, причем удачного позиционирования.

Удачное позиционирование происходит не на бумаге, не в головах начальников, не в головах маркетологов, не в рекламных роликах – позиционирование происходит в головах потенциальных потребителей. Недостаточно придумать слово, приспособить его к своему продукту, выпустить “вирусный” ролик со своим продуктом и этим словом и считать, что дело сделано. Потребитель может не принять, не поверить, не уложить. “Бургер Кинг” долго пытался конкурировать с “МакДональдсом”, позиционируясь как “бургеры для взрослых”, в отличие от семейных “МакДональдсов” – больше мяса, больше жарки, все “по-взрослому”. Но не получилось – в головах большинства потребителей бургер так и остался бургером безо всяких возрастных рамок и ограничений.

Первый вывод: гораздо важнее быть первым, чем быть лучшим. Но при этом принципиально важно оказаться первым не при выходе на какой-то там абстрактный рынок, а первым найти нужное слово, первым добраться с этим словом до голов потребителей и первым занять там стратегически важную ячейку, ассоциирующую ваш продукт с этим конкретным свойством. Если вы делаете что-то похожее на то, что уже делают другие, то надо найти свое новое свойство, создать новую категорию товаров, в которой ваш продукт все же сможет оказаться первым в головах большинства потребителей.

Второй вывод: позиционирование приводит к необходимости жертвовать. Жертвовать любыми попытками расширения, любыми попытками стать, кроме того самого главного свойства, еще немного тем и немного этим. Нельзя быть всем для всех. Расширяя свою линейку продуктов, добавляя к ним другие “главные” свойства, вы

размываете позиционирование вашего бренда в головах потенциальных потребителей и, как результат, теряете завоеванную вами позицию, скатываясь опять к положению “один из многих”.

Четвертый шаг, который может помочь вам в том, чтобы отличаться от конкурентов, – это поиск и реализация нечестных преимуществ. Нечестные преимущества – это заборы, которые мы можем построить на пути наших конкурентов, чтобы они не могли бежать по нашей беговой дорожке. Нечестные преимущества – не про то, насколько мы умнее и опытнее, насколько наша команда лучше или насколько у нашего продукта больше конкурентных преимуществ. Нечестные преимущества – про то, что вы можете получить такого, чего другие не могут получить вообще или могут, но со слишком большими затратами времени и денег.

Когда в России я употребляю термин “нечестные преимущества”, то многие люди сразу начинают приводить в пример личные интимные или денежные связи с чиновниками, лицами, принимающими решения в компаниях, административный ресурс и откаты. Да, такое есть, но очень не хочется относить эти вещи к категориям, которыми должен оперировать бизнес. Поэтому эти темы в перечне нечестных преимуществ я опускаю.

Итак, обычно к нечестным преимуществам относят:

- патенты, дающие вам возможность производить то, чего не могут производить ваши конкуренты;
- эксклюзивные договоры дистрибуции с востребованными брендами, дающие только вам возможность распространять продукцию этих производителей;
- эксклюзивные договоры поставки с крупными клиентами, дающие только вам возможность поставлять свою продукцию большим клиентам, отбирая у других значительную долю рынка;
- получение ресурсов на более выгодных, чем у других, условиях, что позволяет вам снижать себестоимость, как результат либо повышая маржу и денежные запасы для конкурентной борьбы, либо в лоб снижая цены на конечную продукцию;
- влезание в чужие каналы развитой дистрибуции, позволяющее вам тратить существенно меньше денег на привлечение покупателей.

Очень важно понимать, что нечестные преимущества в виде эксклюзивных договоров, получения ресурсов или влезания в каналы нельзя получить просто “за красивые глаза”. Вам надо умудриться показать, почему сотрудничество с вами даст возможность вашему партнеру получить то, чего он не может сделать за разумные деньги или в разумные сроки сам – из-за отсутствия собственных ресурсов или компетенций. История любых нечестных преимуществ – это способность сделать большому и жирному партнеру предложение, от которого он не сможет отказаться.

В наше время считают, что “быть первым парнем на деревне” – это плохо. Хотя в первоисточнике у Плутарха сказано: «Говорят, что, когда Цезарь перешел через Альпы и проходил мимо бедного городка с крайне немногочисленным варварским населением, его приятели в шутку спросили со смехом: «Неужели и здесь есть со-

ревнование в почестях, спор из-за первенства, раздоры среди знати?» — «Что касается меня, — ответил им Цезарь с полной серьезностью, — то я предпочел бы быть первым здесь, чем вторым в Риме». Так что, резюмируя эту главу, я могу только присоединиться к мнению Цезаря и сказать, что отличаться от других можно только будучи единственным и неповторимым – хоть в деревне, хоть в микрорайоне, хоть в городе, хоть в стране, хоть в мире.

ЛОКАЛЬНЫЕ МОНОПОЛИИ

Когда мы говорим о том, чтобы быть в чем-то первым, мы, в сущности, говорим о создании монополии, пусть даже локальной. Если присмотреться, окажется, что быть первым – это единственный способ гарантировать прибыль, а следовательно, и выживание компании. Единственный, необходимый, но не всегда достаточный.

Капитализм и конкуренция – вещи противоположные. И если потребители стремятся к максимальной конкуренции, выбору и низким ценам, то правильные предприниматели стремятся к монополии, недопущению конкуренции на своей территории и поднятию среднего чека.

Под монополией понимается не только ОПЕК, контролирующей цены на нефть, или РЖД, или Газпром. К монополиям можно отнести кафе в кинотеатрах, где мы покупаем попкорн за 100 руб. вместо 10 руб., потому что у нас в конкретном здании и в конкретное время нет другого выбора.

Или Яндекс.Пробки в Москве – потому что мы больше нигде не получим достоверной информации о пробках.

Или доску объявлений Avito – потому что, по большому счету, нам больше негде продавать б/у электронику.

Если приглядеться и правильно настроить свои «локаторы», можно увидеть множество монополий вокруг нас. От нишевых магазинчиков с уникальными товарами, до Apple с его закрытой платформой, AppStore, iTunes и мощным брендом.

Тысячи людей каждый день открывают интернет-магазины в надежде заработать и обрести «финансовую свободу». И что обнаруживается? Что если торговать тем же товаром, который есть на Яндекс.Маркет, – выше, чем у конкурентов, установить цены нереально. У поставщиков выбить большие скидки также невозможно, потому что конкуренты закупают большими партиями. В итоге получается небольшая маржа, которая полностью «съедается» логистикой.

В условиях идеальной конкуренции (с количеством конкурентов хотя бы более 10) такие проекты стабильно убыточны. Базовый закон экономики – в условиях иде-

альной конкуренции экономическая прибыль игроков равна нулю. Все коммодити (товары широкого потребления) конкурируют по цене. И эту игру выигрывают крупные монополисты в своих сегментах (Магнит, Ашан, Amazon и т.п.).

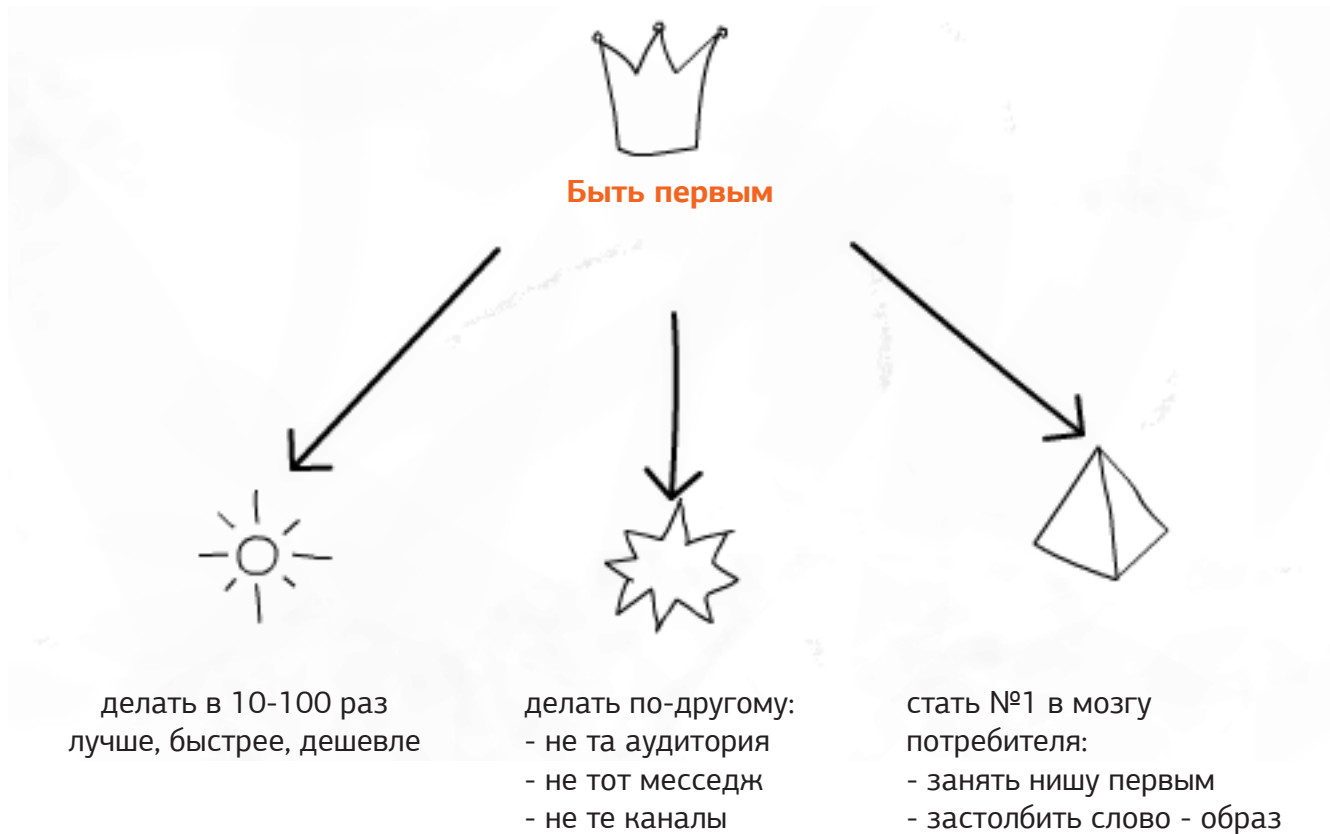
В итоге начинающие проекты либо закрываются, либо начинают специализироваться на товарах, которых нет в Яндекс. Маркете и на прилавках Ашана, то есть уходят в узкие ниши. И только в случае если в этой нише нет никого, они становятся «нишевым монополистом», номером 1, и начинают зарабатывать.

Примеров очень много. Но если кратко, я не знаю ни одной компании, которая бы выжила в долгосрочном периоде, не найдя себе монополию в чем-либо. Локальную или глобальную. На коротком отрезке времени или на длинном. А вы?

Хорошая новость в том, что монополии можно создавать. И то, что этот процесс относительно управляем. Я не говорю сейчас про мировые монополии типа De Beers. Речь о локальных монополиях. Хотя все нынешние гиганты когда-то начинали с небольших ниш.

Вот основные способы создания локальной монополии:

1. **Повышать стоимость переключения клиентов с вас на конкурентов** – это делается за счет программ лояльности, модель Gillette, Pandora.
2. **Создавать сетевой эффект** – за счет формирования критической массы ассортимента в своей нише. Например, магазин «Все для игры в хоккей на траве» – если ваш ассортимент будет хотя бы в 5 раз больше любого из конкурентов, вся аудитория и поставщики перейдут к вам.
3. **Обеспечить самую низкую себестоимость** – возможно за счет дешевой рабочей силы и масштабов. Ценовая конкуренция самая жесткая, но и самая очевидная. Если в вашей стране есть крутые программисты, которые почему-то работают за копейки, вы всегда будете выигрывать заказы.
4. **Строить бренд (образ в мозгу)** – это сложно и долго, но однажды засев в мозг, бренд (если не лажает) создает очень устойчивую монополию, которую сложно пошатнуть чем-либо. При этом производство можно делать по whitelabel (без указания бренда)
5. **Выбрать узкую нишу, специализацию** – то, что доступно каждому, и то, с чего должен начинать любой стартап.
6. **Собрать лучшую команду на рынке** – для бизнеса на старте в сочетании с узкой нишей это и есть главная формула. Если вы живете в небольшом городе, то легко можете это сделать, потому что вторую команду попросту неоткуда брать.
7. **Добиться контроля эксклюзивного актива** – помещение у метро, административный ресурс.
8. **Быть эксклюзивным автором, производителем** – если вы автор книги, музыки, продукта, вещи, дизайна.
9. **Быть эксклюзивным издателем** – если у вас есть список авторов, книг и эксклюзивные права на них, вы автоматом становитесь обладателем эксклюзивного актива.
10. **Быть эксклюзивным дистрибутором** – эксклюзив на определенный канал продаж или территорию.



Вопрос № 6:

**«В ЧЕМ ВЫ № 1, ГДЕ ВАША ЛОКАЛЬНАЯ
МОНОПОЛИЯ, ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ ПО-ДРУГОМУ?»**

ПРОВЕРКА ГИПОТЕЗ

Итак, у нас есть общая идея, мы сформулировали варианты продуктов, которые хотели бы реализовать в рамках идеи. Пора переходить к практике. В этот момент возникает огромное желание пойти, собрать команду разработчиков и начать строить звездолет – делать многофункциональный красивый продукт на всех возможных платформах со всеми придуманными нами фидами, всеми нашими хотелками и всевозможными свистелками. Потратив на это полгода или год и кучу своих, а по возможности и чужих денег. А потом, в момент запуска этого монстра, вдруг убедиться, что этот звездолет не взлетает.

В этот момент лучше наступить на горло собственной песне и постараться понять, какие главные задачи стоят перед нами на первом практическом этапе реализации продукта. На первом практическом этапе реализации продукта мы должны с минимальными затратами времени и денег получить ответы на четыре главных вопроса:

1. Осознают ли люди потребность в том, что вы им предлагаете?
2. Готовы ли они за это платить вам?
3. Окажется ли стоимость привлечения одного покупателя дешевле, чем то, что вы на нем заработаете?
4. Можно ли это сделать?

Огромное количество людей заменяют ответы на первые три вопроса опросами своих друзей и знакомых из серии “А если я сделаю вот такую штуку, то вы будете ею пользоваться?” Люди врут – это жестокая правда, к которой уже пора было бы привыкнуть. Они врут не со зла и не от желания сделать вам приятное – они просто не знают, как на самом деле поступят. Известна история о том, как в компании Sony выбирали цвет для музыкального плеера Walkman. Собрали фокус-группу из студентов, которым задавали вопрос, какого цвета они хотели бы иметь плеер, получили кучу креативных ответов с явным уклоном в яркие, красочные цвета. А у выхода организаторы фокус-группы поставили корзину с плеерами разных цветов и после проведения сессии предложили участникам взять с собой на память плеер из корзины. Большинство выходящих предпочли плеер черного цвета. Так что не стоит верить тому, что люди говорят, – можно верить лишь тому, что они делают.

Другое огромное количество людей считает, что главная задача – это разработать полнофункциональный красивый продукт с двадцатью восемью тысячами полезных свойств. Задумываться о том, что и как они собираются продавать, они начинают только после того, как вбухают достаточное количество времени и денег в разработку такого “красавчика”. Общую стратегию продаж своего продукта такие люди представляют себе достаточно просто: “Дайте нам денег на рекламу, чтобы о нас узнали все”. Они свято верят в то, что есть такие волшебные люди, называемые “маркетологами”, которые с легкостью пригонят к ним толпы жа-

ждущих, стоит только открыть нефтяной краник рекламных бюджетов. Для таких людей самой сложной задачей представляется разработка продукта, а продажа его – чем-то простым и понятным, правда, не ему самому, а тем самым волшебным маркетологам.

Все не так. Порядок вопросов четко определяет приоритетный порядок действий. Самое главное – это постараться как можно быстрее и дешевле понять, нужно ли кому-то то, что вы делаете. Делать то, что никому на самом деле не нужно, – это одна из самых главных причин умирания новых проектов.

Вторая частая причина смерти – проект не берет денег за свои услуги. Первая возможная причина – бизнес-модели у проекта на самом деле нет. Она заменяется слабой надеждой на то, что проект начнет зарабатывать деньги только тогда, когда станет популярен. “Мы начнем брать деньги за рекламу, когда у нас будет миллионная аудитория”, “Мы будем брать деньги с продавцов, размещающих у нас свои прайс-листы, когда у нас будет достаточно посетителей” и т.д. То есть на самом деле продукт никому особенно и не нужен. Ситуация очень хорошо характеризуется фразой основателя: “Если мы начнем брать деньги с клиентов, то они все уйдут” или “А как мы можем объяснить клиентам, за что они будут платить деньги, если у нас нет миллионной аудитории?” Поэтому второй главный вопрос – как можно раньше постараться понять, будут ли клиенты платить вам деньги за ваши товары или услуги. Причем платить именно вам, а не вашим конкурентам – естественному лидеру с десятилетней историей и львиной долей рынка или молодому и борзому проекту со стаей зубастых и голодных продажников.

Третья причина смерти – не окупать свои расходы. Часто это происходит в том случае, если рядом с вами бьется лидер рынка, имеющий хорошие закупочные цены за счет объемов, возможность снижать цены за счет своей маржи или инвестиционных денег, или куча небольших компаний, готовых ради тактической цели удушения одного из конкурентов идти на жестокий демпинг. Ровно в этот момент можно с особой остротой осознать правдивость мысли о том, на какие рынки стоит лезть, а на какие – нет. И никакой хороший продукт сам по себе вам не поможет. Ваш продукт все равно умрет, а на его могиле напишут: “Зато он был хороший”.

Именно эти три главных вопроса нуждаются в срочных и обоснованных ответах. А сделать нынче можно почти все – хоть запрограммировать новый сервис, хоть открыть еще один ресторан. Так что ответ на четвертый вопрос – во многом дело техники.

Вот такой продукт, сделанный с минимальными ресурсами за минимальное время, позволяющий ответить на три первых и главных вопроса, и называется минимально работоспособным продуктом (*minimum viable product*). Он не обязан быть красивым, он не обязан быть полнофункциональным. “Если тебе не мучительно стыдно за первую версию своего продукта, значит, ты вышел на рынок

слишком поздно”, – сказал Рейд Хоффман, основатель LinkedIn. Эта минимальная штука может быть вообще не продуктом в классическом смысле этого слова.

Как-то двое ребят в США задумались о том, чтобы продавать людям набор рецептов на неделю вместе с набором разложенных и упакованных в соответствии с рецептами продуктов. Что будет делать стандартный стартапер? Он в первую очередь бросится создавать сайт с базой рецептов, с красивым и удобным интерфейсом, с программной архитектурой, готовой для быстрого масштабирования – в общем, с геморроем не на один день. А после того как сайт будет готов и пройдет придирчивую проверку “красиво – некрасиво” у всех основателей и их друзей и знакомых, пойдет к инвесторам искать деньги на рекламу такого замечательного сайта.

Но что стали делать эти два парня? Они в первый же день встали на вахту в ближайший супермаркет и начали ловить проходящих мимо тетушек и предлагать им свой сервис: «Давайте мы будем вам еженедельно подготавливать список рецептов, закупать, резать, фасовать продукты. Каждую неделю будем привозить вам список и пакет с продуктами, а вы нам будете отдавать столько-то денег». Нашли первую тетушку, начали составлять рецепты, покупать и резать продукты для нее. Приносили ей еженедельно пакеты, выслушивали от нее лицо в лицо все мнения и оценки – что хорошо, что плохо. Делали для себя выводы и опять выходили на вахту в супермаркет – ловить очередную тетушку. И так по кругу до того момента, как просто перестали справляться с количеством тетушек и продуктов, которые должны были закупать и резать. Только после этого они начали делать сайт и автоматизировать процесс. Вот таким путем основатели, даже не имея практически продукта в том смысле, в каком его понимают нынешние стартаперы, проверили базовые вещи: осознают ли люди потребность в том, что им предлагают, готовы ли люди за это платить, готовы ли платить именно им и за какую цену это возможно продавать, чтобы заработать денег.

Еще пример – Zappos.com, один из первых интернет-магазинов по продаже обуви. На этом этапе нужно было как минимум вообще проверить основную гипотезу: готовы ли люди покупать обувь через интернет? Основатель проекта обошел ближайшие обувные магазины и договорился с владельцами: «Давайте я просто сфотографирую обувь, которая стоит у вас на полках, размещу ваши фото у себя на сайте, буду принимать заказы на эту обувь. Если заказы будут поступать, буду просто передавать их вам». Основное, что надо было протестировать, – это будут ли люди покупать обувь через интернет, сколько будет возвратов, во сколько обойдется привлечение такого покупателя. Было пройдено некоторое количество итераций и пришло понимание того, какого типа обувь можно продавать таким образом, где лучше рекламироваться, от чего зависит количество возвратов. Только после этого, когда весь процесс продажи был отстроен, уже можно было начинать заниматься оптимизацией закупок, управлением складом, построением красивого сайта.

Даже самый простой лендинг (landingpage, посадочная страница) – одностраничный сайт, на котором изложена суть вашего продукта и есть возможность зарегистрироваться, чтобы получить информацию о том, когда ваш товар появится в продаже, или внести предоплату с хорошей скидкой, – это почти продукт. Причем слово “почти” – не потому что это не полностью функциональный сайт. Слово “почти” я использую, так как без понимания и реализации того, кто и откуда будет попадать на этот сайт, – продукта еще нет, пусть даже и минимального. Тогда минимальный продукт в случае лендинга становится понятным и простым. Мы даем рекламу и смотрим, во сколько денег нам обошлась регистрация пользователя. Это, конечно, еще не стоимость привлечения покупателя, но стоимость регистрации можно использовать в качестве нижней границы стоимости привлечения – бесплатно зарегистрироваться гораздо проще, чем отдавать за что-то реальные деньги. Но если вы таким способом не получите ни одной регистрации или стоимость такой регистрации будет космической, то что изменится от того, что вы разработаете весь продукт целиком? Вы будете давать другую рекламу? Так попробуйте найти нужные слова и нужную аудиторию прямо сейчас – зачем откладывать это на потом, тратя деньги и время на разработку того, что окажется ненужным?

Продукт – это то, что мы продаем. Другими словами, это ударная тройка нападения: Месседж – Аудитория – Канал. Месседж – это ценность нашего продукта, которую мы доносим через подходящий канал до выбранной нами аудитории. Набор таких троек и есть, по сути своей, набор первоначальных гипотез для тестирования. В результате тестирования мы на небольшой выборке и получаем первые ответы на главные вопросы. Стоит обратить внимание, что “сарафанное радио” – это не канал, “друзья и знакомые” – это не канал, “пришли сами” – это не канал, “все люди” – это не аудитория, “все владельцы телефонов” – это не аудитория. Аудитория должна быть очерчена вполне конкретно, в конечном итоге вы должны быть в состоянии свести ее к формальным описаниям таргетинга при рекламе в соцсетях или к набору ключевых слов для контекстной рекламы. Канал должен позволять достучаться именно до целевой аудитории, причем небольшими порциями за разумные для вас деньги – заниматься “ковровой бомбардировкой” на этом этапе будет слишком дорого и неэффективно.

Самая хорошая и правильная ситуация состоит в том, что команда основателей проекта должна быть в состоянии сделать минимально работоспособный продукт и получить ответы на первые ключевые вопросы самостоятельно. Своей головой, своими руками, своими деньгами. Это правильный тест не только на полноту компетенций команды. Придумать недорогой и эффективный MVP – это еще и правильный тест на то, ориентирована ли команда в первую очередь на продажи, на умение добиваться конечного результата при минимальных затратах времени и денег.

Поэтому кроме тех ключевых вопросов, которые я описал в начале главы, можно задавать себе еще и более личные вопросы: “А есть ли у меня компетенции в том, что я собираюсь делать?”, “А у команды?”, “А что я буду делать, если не будет получаться?”, “А команда?”, “А чем я готов рискнуть ради этого?”, “А команда?”

КРАТКАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПО ТЕСТИРОВАНИЮ ГИПОТЕЗ

Обычно начальные идеи – это не более чем «галлюцинации основателей». Их нужно проверить – подтвердить или опровергнуть реальностью, получить отклик от внешнего мира. Именно таким методом тестирования гипотез двигается вся наука. Возможно, это самый полезный навык предпринимателя.

Для начала нужно верно сформулировать гипотезу по формуле **HADI**:

1. H (Hypothesis – Гипотеза) – Я верю в то, что....
2. A (Actions – Действие) – Для этого я сделаю следующее
3. D (Data – Данные) – И буду собирать такие-то данные ...
4. I (Insights – Выводы, заранее определенные условия выбора) – Если, собранные данные окажутся X, гипотеза верна, если «не-X» – гипотеза не верна.

Например:

H. Я верю, что людям важно поговорить по чату с хозяином дома до поездки.

A. Я дам всем пользователям сайта возможность поговорить по чату с хозяином дома.

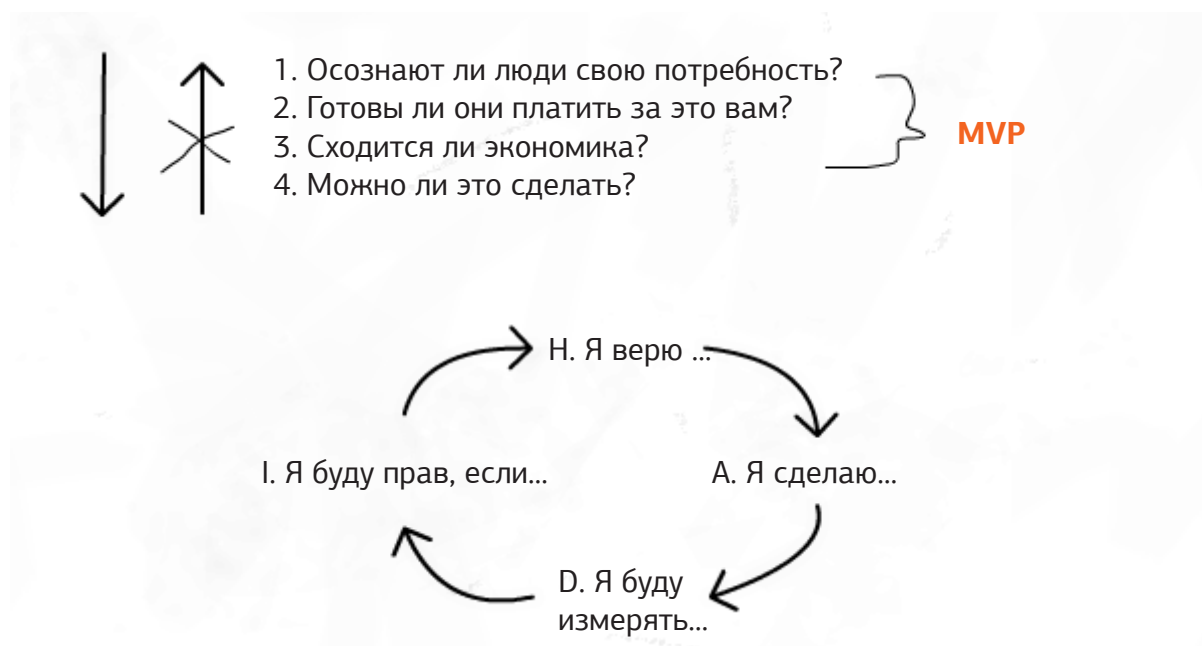
D. При этом я буду собирать данные: а) процент тех, кто пользуется чатом; б) время использования чата; в) конверсия в оплату.

I. Если тех, кто воспользовался чатом, будет более 50% и конверсия в оплату будет более 5% (при текущей 2%), гипотеза верна.

Далее важно не только сформулировать, но и быстро запустить гипотезу в работу. Когда говорят, что «команда быстрая», это означает, что они умеют быстро формулировать и проверять гипотезы. В норме на одну гипотезу со сбором статистики должно уходить не более одной недели. У самых быстрых проектов HADI-циклы построены по 2-3-дневным тактам:

1. Утром в понедельник сформулировали гипотезу.
2. Днем в понедельник реализовали гипотезу/функционал на сайте. Настроили функции/запустили рекламу и т.п.
3. Во вторник целый день собираем статистику. Количество трафика должно быть достаточным для сбора статистики за 1 день.
4. В среду утром анализируем результаты. Формулируем новую гипотезу и т.д.

В крупных компаниях на проверку одной такой гипотезы может уйти год... Пожалуй, это основное преимущество маленьких команд.



Вопрос № 7: «КАКИЕ ГИПОТЕЗЫ ВЫ ПРОВЕРИЛИ И КАК ВЫ ЭТО ДЕЛАЛИ?»

ГДЕ ДЕНЬГИ

Итак, мы определились с тем, что начало пути – это перебор вариантов гипотез, которые мы хотим проверить. Для проверки гипотезы мы делаем минимально работоспособный продукт. Результат каждой проверки гипотезы мы должны уметь оценивать по какому-то показателю, иначе перебор вариантов превращается хоть и в увлекательное, но бесполезное занятие.

Как оценивать результаты работы минимально работоспособного продукта? Вряд ли можно предполагать, что в результате такого тестирования вы заработаете миллион долларов, что само по себе явилось бы вполне неплохим и самодостаточным результатом. Скажу даже больше: вряд ли в результате такого тестирования вы получите реальную прибыль. Зато вы получите опыт и реальные результаты, которые либо смогут лечь в основу вашей бизнес-модели, либо разрушат ее до основания.

Давайте сначала рассмотрим основные модели бизнеса. Может показаться, что таких моделей очень много. Однако даже в мировой литературе при всем обилии и разнообразии книг не так уж много сюжетов: по разным мнениям, их всего лишь от 4 до 36. В бизнесе же можно выделить 4 основных бизнес-модели.

ПЕРВАЯ МОДЕЛЬ – ОДНА ИЗ САМЫХ ТРАДИЦИОННЫХ, ЕЕ МОЖНО НАЗВАТЬ “КУПИ-ПРОДАЙ”

Мы покупаем товар по одной цене – продаем его покупателю по более высокой. Для того чтобы к нам пришел покупатель, мы тратим деньги на его поиск и привлечение, стремясь к тому, чтобы покупатель купил этот товар у нас. Кроме того, мы тратим деньги на инфраструктуру: офис, менеджеры по продажам, бухгалтерия, сайт, интернет и тому подобное. В том случае если мы работаем со склада – у нас расходы на предварительную закупку товаров на склад, аренду склада, систему учета, кладовщиков и так далее.

Расходы на привлечение покупателей являются самой неизвестной и влияющей на всю бизнес-модель частью. Именно эту часть – стоимость привлечения покупателей – и надо тестировать на этапе минимально работоспособного продукта. От эффективности этой статьи расходов зависит успешность бизнес-модели проекта в целом.

Кроме расходов на привлечение покупателей есть еще одна статья расходов по привлечению, о которой забывает, наверное, подавляющее большинство людей, – это расходы на привлечение поставщиков. Чтобы продать что-то, мы это что-то должны купить. Чтобы выгодно продать что-то интересное, мы должны найти поставщика

этого “интересного” и получить у него максимально низкие цены – а это само собой не происходит, на это тоже надо тратить время и деньги, выделяя людей, которые занимаются поиском и поддержанием контактов с поставщиками.

Основной минус этой модели: мы всегда будем продавать то, что могут продавать или уже продают другие. Единственный способ, за счет которого мы можем выжить при использовании этой модели, – умудриться продавать не то, что уже продают все, продавать это не там, где это продают все, или не так, как продают все. Часть этих задач мы можем стараться решать с помощью нечестных преимуществ – заключая эксклюзивные договоры на продажу новых интересных товаров, получая возможность эксклюзивной торговли в некоторых местах (один из ярких примеров – это организация торговли в зонах вылетов в аэропортах) или выгодные условия доступа к целевой аудитории (правильные медийные партнерства и влезание в чужие сети дистрибуции).

ВТОРАЯ МОДЕЛЬ – ПРОИЗВОДСТВО

Эта модель очень похожа на предыдущую модель “купи-продай”, с той разницей, что мы покупаем не готовые товары, а комплектующие. Мы покупаем комплектующие, собираем из них готовый товар, привлекаем покупателей и продаем им свой товар.

Основное отличие модели производства от модели “купи-продай” состоит в том, что нам приходится нести существенные начальные расходы на организацию производства еще до начала продаж, на том этапе, пока мы еще даже не знаем, сумеем ли мы продать то, что произвели. В случае с обычными продажами это похоже на то, если бы мы начали закупать большое количество товаров на склад еще до начала продаж. К счастью, обычные продажи можно начинать с закупки товаров под заказ, тестируя методы сегментации целевой аудитории и способы ее привлечения, по мере увеличения контролируемости и прогнозируемости методов привлечения покупателей оптимизируя расходную часть за счет предварительных закупок товаров на склад.

В случае организации собственного производства решаться на начальные затраты по его организации приходится сразу. Именно поэтому стала популярной модель [Kickstarter.com](https://www.kickstarter.com/), которая позволяет собирать деньги на организацию производства разных новых интересных гаджетов. Такая страница на Кикстартере – это, на самом деле, минимальный работоспособный продукт, который позволяет нам еще до вложения денег в производство постараться понять, востребован ли тот продукт, который мы собираемся производить, и готовы ли люди за него платить.

Стоит отдельно отметить одну особенность, которую очень часто не учитывают начинающие мелкие производители, – это правильное ценообразование на производимый ими товар. Они считают, что самое главное – это суметь произвести товар, а уж хоро-

ший товар, как известно, сможет продавать себя сам. В расчете на более широкое распространение товара они стараются заложить в его цену минимальную маржу, которая позволяет им поддерживать производство и зарабатывать не очень большие деньги. Очень скоро их надежды на то, что “хорошие продукты продают себя сами” развеиваются, они начинают понимать, что любой продукт нужно продавать. Либо надо вкладывать собственные деньги в привлечение покупателей, а бюджеты на привлечение покупателей не были заложены в выставленную маржинальность. Либо надо идти к продавцам, но продавцы, как вдруг оказывается, тоже хотят иметь нормальный навар на этом товаре, а навар такой в изначальную маржу заложен не был.

Как результат, модель производства сильно не отличается от модели “купи-продай”, если мы вовремя вспоминаем про то, что покупателей тоже надо привлекать. Пусть это будут розничные покупатели, если вы собираетесь продавать напрямую, пусть оптовые, если вы собираетесь работать по модели перепродаж, но эта статья расходов – самая важная и определяющая для бизнеса в целом. И во многом гораздо более существенная и неизвестная, чем то, сможете ли вы это произвести.

Третья модель – рекламная

Делаем что-то интересное для определенной категории людей, зарабатывать будем на рекламе, за которую будут платить те, кто заинтересован в доступе к этой определенной категории. Модель очень популярна среди стартапов, потому что она не требует наличия монетизации, встроенной в суть сервиса. Можно делать что-то интересное, бесплатное для пользователей, а платить за весь этот праздник жизни будут магические рекламодатели, которым позарез окажется нужна ваша аудитория.

При реализации модели очень скоро оказывается, что небольшие нишевые сервисы мало интересуют большинство рекламодателей. Если же и интересуют, то таких рекламодателей в реальности оказывается значительно меньше, чем предполагалось изначально, а их бюджеты сильно не дотягивают до тех объемов, о которых мечталось.

Две самые страшные вещи, которые выясняются при работе с рекламной моделью:

- посетители не приходят сами – их тоже надо покупать, тратя деньги на их привлечение;
- реклама – это тоже товар, и ее тоже нужно продавать.

Результат “страшных” вещей – это то, что рекламная модель на самом деле превращается в классическую модель “купи-продай”. Мы покупаем посетителей, платя деньги за их привлечение, как ни цинично – это и есть товар. Мы потом продаем этот товар (посетителей) рекламодателям за деньги, которые должны оказаться больше того, что мы потратили на их привлечение (закупку). Так что в модель должны быть заложены расходы на закупку – привлечение посетителей, и на привлечение покупателей – рекламодателей. В большинстве же случаев рекламная модель похожа на модель “производство”: нужно заложить значительное количество времени и де-

нег, чтобы дорасти до того большого объема аудитории, который позволит начать успешно и в достаточных объемах продавать рекламу.

ЧЕТВЕРТАЯ МОДЕЛЬ – МАРКЕТПЛЕЙС (ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДКА)

Мы соберем на одной площадке покупателей и продавцов, пусть даже в какой-то определенной нише, – и всем будет счастье. Покупатели будут приходить туда, потому что там есть продавцы, продавцы будут приходить туда, потому что там будут покупатели. А мы будем жить на том, что будем брать деньги за размещение информации за клики или комиссию от продаваемых товаров.

Еще одна популярная у стартапов модель. Особенно среди тех, кто считает, что самое главное – создать платформу, а дальше уже за работу примется нанятая за иллюзорные инвесторские деньги команда маркетологов и продажников. Эта модель имеет заложенную в саму суть ее проблему “курицы и яйца”: пока не наберется критическая масса продавцов, маркетплейс не сможет привлечь покупателей – пока не наберется критическая масса покупателей, на маркетплейсе не захотят размещаться продавцы. Без продуманного процесса равномерного привлечения продавцов и покупателей маркетплейс не сможет развиваться как бизнес.

А с точки зрения бизнес-модели, учитывая, что на маркетплейсе должно быть большое количество и продавцов, и покупателей, это вдвойне усложненная модель “купи-продай”. Мы тратим существенное количество денег на привлечение сразу в две стороны – привлекая продавцов и покупателей. И опять же именно затраты на привлечение продавцов и покупателей являются самыми главными неизвестными в нашей бизнес-модели.

Итак, как мы видим, почти все бизнес-модели можно свести к модели “купи-продай”. В этой модели есть один источник доходов – от продажи товаров покупателям (рекламы рекламодателям, произведенных товаров продавцам и т.д.).

ЭКОНОМИКА

Все расходы можно поделить на две части: постоянные расходы и переменные расходы.

Постоянные расходы – это расходы, которые не зависят от объема продаж. В простом случае торгового бизнеса – это офис, склад, зарплаты менеджеров по продажам, сайт, интернет и другие сопутствующие расходы. Строго говоря, такие постоянные

расходы на самом деле можно рассматривать как “полупостоянные”: они являются постоянными при определенном объеме бизнеса. При переходе бизнеса на следующий уровень по объемам они изменяются скачком: переезд в более большой офис, снятие склада большей площади, наем дополнительных людей – после чего опять фиксируются на новом постоянном уровне.

Переменные расходы – это бонусы менеджерам за продажи, налоги и самая основная и самая непрогнозируемая часть – расходы на привлечение покупателей.

Процесс тестирования гипотез – это процесс тестирования бизнес-модели для решения главного уравнения: какой может оказаться стоимость привлечения одного покупателя, и окажется ли эта стоимость привлечения меньше того, сколько мы можем на этом покупателе заработать. По большому счету, к решению именно этого уравнения сводятся и ответы на первые ключевые вопросы – осознают ли люди потребность в том, что вы им предлагаете, и готовы ли люди за это платить. Если ответ на эти вопросы отрицательный, то стоимость привлечения покупателя взлетает до небес или вообще остается величиной непонятной, но бесконечно большой.

ЮНИТ-АНАЛИЗ (ЭКОНОМИКА ОДНОГО ЗАКАЗА)

Оценивать стоимость привлечения имеет смысл не по общей экономике проекта и уж точно не по “метрикам тщеславия” – оборотам, посещаемости или количеству зарегистрированных пользователей. Оценивать экономику бизнес-модели имеет смысл, раскладывая доходы и расходы в пересчете на одного покупателя и пытаясь ответить на следующие вопросы:

- Сможем ли мы уложить стоимость привлечения покупателя в структуру переменных затрат в расчете на одного покупателя?
- Какое количество покупателей нам нужно иметь в месяц, чтобы выйти по крайней мере в ноль, покрывая объем постоянных затрат?
- Может ли такой объем покупок в месяц дать нам используемый канал, на котором мы оцениваем стоимость привлечения покупателя?





Во многих случаях достаточно составить такую простую схему. Она приведена как самый простой образец, в случае необходимости можно и нужно добавить в нее специфические для вашей бизнес-модели строки.

Переменные затраты заказа

Средний чек: ... (Средняя стоимость одной покупки)

Маржа: ... (Процент от этой стоимости, который идет вам)

Получили: ... (Средний чек * Маржа)

Вычеты из переменных затрат

Стоимость привлечения покупателя: ... (например, делите деньги, потраченные на рекламу, на количество покупок)

Стоимость доставки/хранения товара: ... (стоимость доставки товара со склада поставщика, если работаем под заказ или средняя стоимость хранения товара (товар средней величины, хранящийся на складе среднее время до покупки))

Налог: ... (например, 6% от оборота в случае одного из вариантов УСО)

Вычетов: ... (Сумма вычетов)

Заработали на одной покупке (маржа): ... (Получили – Вычеты)

Постоянные затраты в месяц: ... (Сумма всех постоянных затрат)

Точка безубыточности. Нужно продавать товаров в месяц, чтобы выйти в ноль: ... (Постоянные затраты / Заработали на одной покупке)

Требуемый оборот в месяц: ... (Нужно продавать товаров * Средний чек)

ПРОЦЕСС ТЕСТИРОВАНИЯ

Это процесс заполнения такой таблички реальными числами, получаемыми в результате реальной работы, а не аналитических игр с Excel. Если вы еще не ничего не продаете, то вы:

- заполняете графу “Стоимость привлечения покупателя” значением “Стоимость потраченных на рекламу денег, деленных на стоимость регистрации”, поделенным еще на 5-10. Стоимость покупателя обычно бывает в несколько раз выше, чем стоимость регистрации, потому что регистраций из серии “Известите меня о начале продаж вашего товара” будет значительно больше, чем людей, готовых расстаться со своими кровными деньгами;
- заполняете раздел постоянных расходов тем значением расходов, которое будет необходимо в ходе реальных продаж.

Вы не обязательно должны оказаться в общем плюсе в результате проверки гипотезы. У вас просто может не оказаться достаточно денег на этапе тестирования, чтобы обеспечить оборот, необходимый для выхода на ноль и дальше в плюс. Однако вы должны:

- получить реальную стоимость привлечения покупателя;
- проверить, что увеличение рекламного бюджета позволяет пропорционально увеличивать количество покупателей, оставляя стоимость привлечения покупателей на расчетном уровне, что дает надежду на то, что используемый канал расширяем и позволит достигнуть необходимых оборотов для выхода в плюс.

Любые вирусы, сарафанное радио и прочие заклинания вида “Покупатели ведь приходят ко мне сами”, “Надо просто, чтобы обо мне узнали все” лучше оставлять на будущее в качестве приятного и полезного бонуса, способного уменьшить стоимость привлечения покупателя и увеличить вашу прибыль. Работать в минус в расчете на то, что в будущем произойдет чудо, которое вытащит вас из пропасти, по меньшей мере наивно.

Перед тем как начать тратить деньги на реальное тестирование, вы можете предварительно заполнить эту табличку, попробовав оценить, насколько фантастичными могут оказаться числа, закладываемые вами в вашу бизнес-модель. Для того чтобы навскидку оценить хотя бы порядок стоимости привлечения покупателя, можно зайти в Яндекс.Директ, оценить стоимость клика в интересующей вас категории (по каким-то типичным для категории словам), а потом наложить на “среднюю по больнице” конверсию маленького интернет-магазина в 0,5-1,5%, то есть умножить цену клика на 100-200.

Не исключаю варианта, что вашу бизнес-модель разорвет пополам прямо после подстановки прикидочной стоимости привлечения покупателя. Во-первых, гораздо лучше, если это произойдет “до того, как”, а не “после того, как” – вы потратите меньше времени, нервов и денег, хоть своих, хоть чужих. Во-вторых, так гораздо быстрее и четче приходит понимание того, что делать то же самое, что и другие,

конкурировать в лоб действительно имеет мало практического смысла – надо сразу придумывать и искать обходные пути, овладевать нечестными преимуществами и бороться за позиционирование.

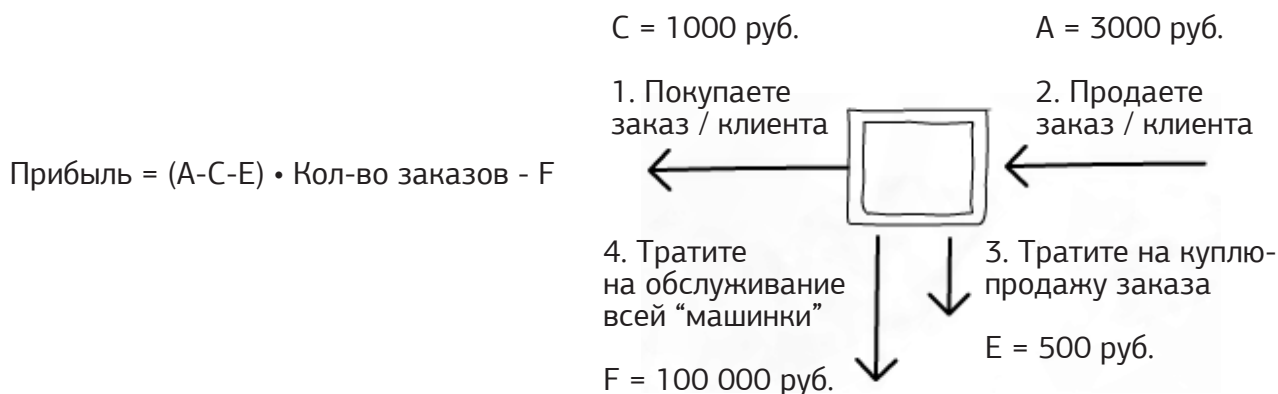
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ И ПРОСТАЯ ФОРМУЛА ПРИБЫЛИ

В самом начале бизнеса полезно нарисовать бизнес просто как «бассейн с деньгами». В этот бассейн деньги из разных мест могут наливаться (доходы) и могут вытекать (расходы).



В самом простом виде все эти стрелочки можно «ужать» до четырех основных и нашу «машинку по зарабатыванию денег» представить в таком виде:

1. Покупаете заказ/привлечение клиента.
2. Продаете заказ/зарабатываете на клиенте.
3. Переменные затраты на то, чтобы совершить «куплю-продажу заказа» /«заработать на клиенте».
4. Постоянные затраты на содержание «всей машинки», всего бизнеса.



Вопрос № 8:

«В ЧЕМ ВАША БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, ГДЕ ДЕНЬГИ?»

РЕСУРСЫ

Рано или поздно у многих людей, начинающих делать новый бизнес, возникает вопрос об инвестициях. Чаще всего этот вопрос действительно возникает либо рано, либо поздно. Либо слишком рано, в тот момент, когда не проверена еще ни одна гипотеза и деньги просят на “закончить разработку” программной платформы, чтобы “взрывным ростом выйти на рынок” неизвестно с чем. Либо слишком поздно, когда проверены уже все имеющиеся гипотезы и деньги нужны “на более быстрый рост” того, что денег не приносит.

Как выбрать правильный момент? На что действительно нужны инвестиции? Зачем, в конце концов, их дают?

Самая главная вещь, которую надо понять: инвесторы дают деньги, чтобы заработать деньги. Они дают их не потому, что вы хотите изменить мир, они дают их вам не на разработку продукта. Инвесторы вкладывают деньги по тем же принципам, по которым они кладут деньги на счет в банке, где на них каплют проценты. Они просто надеются на то, что, вкладывая деньги в вас, в ваш проект, они смогут заработать больше, чем на обычном банковском депозите.

Насколько больше они хотят заработать? Инвесторы – не дураки, они понимают, что 9 из 10 проектов умрет. Если они вложат деньги в 10 проектов, то им придется рассчитывать, что единственный оставшийся в живых проект как минимум покроет убытки от инвестиций во все 10 проектов и, вдобавок к этому, принесет им что-то еще в виде прибыли. Простая арифметика говорит нам о том, что каждый из проектов должен, хотя бы по теоретическим прикидкам, обещать принести инвестору как минимум в 10 раз больше, чем он вложил – и это только для того, чтобы он смог вернуть свои деньги. Плюс еще проценты, сравнимые с доходностью банковского депозита. Другими словами, инвестиционные деньги дороже, чем банковский кредит, приблизительно в десять раз.

Если инвестор хочет получить доходность, исчисляемую в десятках раз, значит, он будет обговаривать долю и порядок возврата инвестиций, которые могли бы позволить ему рассчитывать на такую доходность в случае успеха проекта. Поэтому для стартапа инвестиции – это вовсе не конечная цель, это необходимое зло, на которое вынужден идти основатель нового бизнеса. На это зло идут в том случае, когда у основателей нет такого количества своих денег, когда они понимают, что риск невозврата банковского кредита превышает необходимость делиться большим куском своего пирога.

В России даже банковские кредиты дороже, чем на Западе. Да и шансов продать проект за фигаillion долларов в России почти нет. Инвестор понимает, что свои деньги он будет возвращать по маленьким частям, из прибыли, которую когда-нибудь будет зарабатывать проект. Как следствие, российский инвестор вынужден хотеть иметь большую доходность, чем его американский коллега. И не потому

что он такой жадный, а потому что вынужден: он тоже хочет зарабатывать деньги – так же, как и вы.

Если мы говорим про самое начало бизнеса, то в какой момент можно обращаться за инвестиционными деньгами? В тот момент, когда вы сумели самостоятельно проверить первые гипотезы, когда юнит-анализ начал показывать первые надежды на то, что бизнес-модель имеет шанс на сходимость.

Не стоит идти за деньгами с голой идеей, не стоит идти за деньгами на разработку проекта (да и на завершение разработки тоже). Это покажет инвестору только то, что:

- либо у вас не хватает собственных сил, чтобы сделать минимальный работоспособный продукт, необходимый для проверки первых гипотез, – значит, у нас неполноценная по компетенциям команда;
- либо вы не можете найти и сформулировать минимальный продукт в том объеме, на который у вас хватит умений и ресурсов, – значит, у вас просто не хватает здравого смысла и понимания бизнеса;
- либо и то и другое вместе – но это же клинический, хоть и частый, случай.

Не стоит идти за деньгами, если у вас в руках нет ничего, кроме программной платформы, которую можно применить к чему угодно – из которой можно сделать “Uber для всего что угодно” или которая может стать “альтернативой eBay и Sothbey’s вместе взятых”. Реальные цитаты, кстати, от авторов подобных платформ. Не стоит в этом случае даже идти за деньгами на наем первого маркетолога и продажника. Если вы сами не знаете, что именно вы будете продавать, как вы будете формулировать продукт? Это значит, что у вас нет продукта. Если в вашей команде нет пары Hacker/Hustler, где один умеет разрабатывать, а второй понимает, как это продавать, – значит, у вас неполноценная команда.

Если же по каким-то причинам в вашем проекте ну вот прямо позарез и по делу необходимы первые деньги, которые нужны именно на проверку гипотезы, то ваше спасение находится в руках не бизнес-ангела, не инвестора – ваше спасение в трех магических буквах: FFF. FFF – это Family, Friends, Founders, а вовсе не Family, Friends, Fools, что бы ни говорили все вокруг. Если вам не поверит семья, если вам не поверят друзья, если вы сами не рискнете тем, что у вас есть, – почему вам должен поверить совершенно посторонний бизнес-ангел?

Даже если у вас проверены первые гипотезы, то не стоит идти к инвестору с экселевской табличкой с пятилетним бизнес-планом наперевес. Надо приходиться со списком гипотез и их бизнес-моделями. Вполне возможно, что при попытке расширения канала текущая проверенная гипотеза упрется в свой потолок. Не исключено, что другие варианты гипотез и продуктов окажутся более эффективными, чем те, которые вы уже проверили. Все может быть. Начало бизнеса – это еще тот этап, когда возможно все – как в лучшую, так и в худшую сторону. Довольно часто ко мне приходят люди с уже работающим бизнесом. Интуитивным

способом нащупан продукт, нащупана ниша. Проект работает, приносит деньги, но застрял на каком-то уровне продаж, на каком-то уровне оборота. Многие в этот момент считают, что вся проблема в инвестициях: если проглотить волшебные инвестиции, то можно стать великаном. Отнюдь. На самом деле это еще один уровень, с которого опять начинается стартап – окей, антистартап. Опять надо постараться вычленивать и сформулировать идею, прикинуть варианты альтернативных продуктов, других гипотез, которые можно тестировать для того, чтобы столкнуть бизнес с мертвой точки. На этом этапе опять надо приходить не с бизнес-планом, а с вариантом гипотез – как можно скакнуть на другой, качественно новый уровень. Не просто за счет вкладываемых денег, а за счет нового продукта, новой гипотезы, нового удара и новой победы.

Чисто денежные инвестиции “в работающий бизнес” производятся только в растущий бизнес. Он растет, он прет, но не хватает просто денег, чтобы расширяться и удовлетворить весь возможный спрос. В этом случае инвестиции – это, по сути своей, покрытие кассового разрыва. В этом случае действительно нужен уже четкий бизнес-план с аккуратным расчетом. Во всех других случаях – это инвестиции в новые гипотезы, новые продукты, новые идеи, которые могут дать существенный качественный скачок не просто за счет денег, а за счет новых идей и гипотез.

Какие гипотезы лучше? Плохи гипотезы, в которых вы объясняете, как будете повторять то, что делают другие – ваши конкуренты. Гораздо лучше гипотезы, в которых вы рассказываете, что именно вы будете делать не так, как ваши конкуренты:

- формулировать ценность вашего продукта не так, как конкуренты;
- продавать не тем, кому продают ваши конкуренты;
- продавать не там, где продают ваши конкуренты.

Вы должны уметь делать, вы должны дополнять друг друга и быть полноценной командой, вы должны рисковать чем-то сами, вы должны ставить приоритет продаж перед продуктом, вы должны сами получить первые результаты, вы должны иметь варианты действий и вы должны понимать, что инвестор – это не лошадь, которая вынуждена везти телегу вашего проекта, а ваш партнер, с которым вы делите ваши риски и удачу.

Вопрос № 9:

«КАКИЕ РЕСУРСЫ ВАМ НУЖНЫ И ЧТО ВЫ ГОТОВЫ ДАТЬ ВЗАМЕН?»

ЗАЧЕМ

Мы прошлись по основным моментам вашего будущего или текущего бизнеса. Настал момент замкнуть круг и задать себе финальный вопрос, который возвращает нас к вопросу № 1. Итак, вопрос № 10: «Кто вы и зачем вы этим занимаетесь?»

Возможно, после прочтения этой небольшой брошюры у вас появились другие мысли и другие идеи, возможно даже, что вы стали немного другим, чем когда открыли первую страницу.

Если составить рейтинг самых популярных ответов на вопрос «Зачем вы делаете этот бизнес?», то он был бы примерно таким:

1. Заработать денег – это самый популярный ответ, но задав второй вопрос «Чтобы что?», мы обычно переходим к следующим вариантам.
2. Прославиться – оставить свой след, стать знаменитым и т.п. В этом мало кто признается, но этот мотив часто гораздо убедительнее всех остальных.
3. Заниматься любимым делом – про таких людей говорят: «Он нашел себя». При условии, что экономика такого занятия сходится, иначе это дело превращается в самозанятость. Часто дело начинается как любимое и постепенно превращается в рутину, из которой невозможно вырваться, так как экономика не сходится, появляется все больше кредитов и обязательств и все меньше денег и радости. Парадокс, но на то, чтобы создать большой проект и маленький, уходит одно и то же количество времени, при этом разница в «выхлопе» огромная. Более того, под большой проект и большую идею проще собрать команду, чем под маленький, «карманный» проект.
4. Преодолеть, победить – инстинкт самосохранения самый сильный, многие начинают шевелиться, что-то предпринимать, попав в долги или от жизненной необходимости. Если вы читаете биографии, то убедитесь, что большинство предпринимателей стали такими предприимчивыми не от хорошей жизни.
5. Не знаю – это было бы самым честным и частым ответом. Обычно люди случайно натываются на какое-то дело и уже задним числом находят цель и смысл. Мозг в данном случае работает как «оправдательный» орган, и он всегда при необходимости находит объяснение любому явлению.

Многие из этих вопросов не предполагают однозначных ответов. Но их желательно задавать себе регулярно. Поэтому мы снова зададим наши любимые 10 вопросов и пожелаем вам и нам удачи в поисках ответов на них.

10 ГЛАВНЫХ ВОПРОСОВ К ВАШЕМУ БИЗНЕСУ

№ 1: «КТО ТЫ?»

№ 2: «КТО С ТОБОЙ?»

№ 3: «В ЧЕМ ИДЕЯ?»

№ 4: «В ЧЕМ ПРОДУКТ?»

№ 5: «КАКОЙ РЫНОК?»

№ 6: «ГДЕ ВЫ № 1?»

№ 7: «КАКИЕ ГИПОТЕЗЫ?»

№ 8: «ГДЕ ДЕНЬГИ?»

№ 9: «ЧТО НУЖНО?»

№ 10: «ЗАЧЕМ?»

КАО – Компетенции, Амбиции, Опыт

НННМ – HUSTLER, HACKER, HIPSTER, MENTOR

ЧКЗ – Что, Кому, Зачем

АКМ – Аудитория, Канал, Месседж

ЛСИН – Лидер, Старый, Инвестиции, Новый

ЛПП – Лучше, По-другому, Первый

НАДИ – Гипотеза, Действия, Данные, Выводы

ЧПЗ – Чек, Привлечение, Затраты

ДСЗ – Деньги, Связи, Знания

ЗБД – Заработать Больше Денег :-)

ОБ АВТОРАХ



АРКАДИЙ МОРЕЙНИС
СОЗДАЛ И ПРОДАЛ PRICE.RU,
БЫЛ ДИРЕКТОРОМ ПО РАЗРАБОТКАМ
И РАЗВИТИЮ РАМБЛЕРА,
БИЗНЕС-АНГЕЛ, ИНВЕСТОР



АЛЕКСЕЙ ЧЕРНЯК
СОСНОВАТЕЛЬ Groupon Russia,
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

Подготовлено в рамках курса
«Антистартап»