

Встреча 3. Выбор ниши, или где спрятаны деньги

Сколько должно быть видов дохода в одном направлении бизнеса?

Вернемся к моей компании — агрегатору такси. В начале это была модель автопарка для таксистов. Спустя время, достаточно глубоко изучив эту нишу, я получил много отрицательного опыта. Люди попадали в аварии и не особенно заботились о состоянии салона, многие водители оказывались неплатежеспособными в случаях износов и повреждений, автомобили приходилось постоянно обслуживать, а доходы не покрывали издержки. В конце концов автомобили стали приносить убытки, и я решил отойти от этой бизнес-модели. Я взял за основу опыт коллег в других странах, распродал автопарк и стал развивать агрегатор.

Теперь таксисты могут подключаться к системе на своем автомобиле через мобильное приложение или в офисе компании. Таким образом, я полностью избавился от проблемы обслуживания и ремонта таксопарка, но остался в бизнесе.

— А почему именно такси? Почему вы решили попробовать себя в этом направлении? Чем привлекла ниша?

Я всегда ищу проблему. Если я вижу проблему, то сразу же пытаюсь найти ее решение. В любом регионе — где бы я не находился.

Там, где есть проблема, есть и потенциальный бизнес.

Там, где я вырос, например, женщине проблематично свободно перемещаться по городу на такси, потому что она садится в машину к другому мужчине. И, обнаружив эту проблему, я начал активно ее решать. Во-первых, я хорошо знаю наш менталитет и что этот нюанс мешает нашему образу жизни, народу, региону. Поэтому с первого дня я начал запускать одноцветные белые автомобили и оформлял их сразу под такси — сверху шашечки, определенный номер каждого авто, колл-центр и другие опознавательные знаки, которые повышают уровень безопасности пассажиров. Это выстрелило с самого первого дня.

Более того, еще до перехода на систему агрегатора я начал задумываться: «Сколько видов дохода возможны внутри этого бизнеса?» Да, есть прямой доход — комиссия от заказов, но как мы можем заработать по-другому? Как вы думаете?

— Реклама?

Именно! Я стал искать варианты продажи рекламы. Направил предложение всем компаниям, которые потенциально заинтересованы в размещении рекламы на дверях такси. Передние содержали номер телефона для вызова автомобиля, а задние я начал продавать за абонентскую плату. И это был второй вид дохода в рамках одного бизнеса. Кроме того, мы разработали систему абонентских карт с кешбэком, которые привязывали к нам клиента.

Так, создавая бизнесы, я каждый раз продумываю минимум пять способов заработка в конкретной нише.

Как эффективно потратить деньги?

Однажды бизнес-консультант из Турции поведал мне следующую историю. Представьте, загруженность аэропорта — это десятки тысяч людей, снующих ежедневно по зданию огромной площади. Сам аэропорт — это не только здания, но и инфраструктура взлетных и посадочных полос. В одной стране, где остановка авиасообщения немыслима, поставили амбициозную задачу — отремонтировать аэропорт за один день. Был объявлен тендер, и мало какие компании готовы были взяться за работу. Слишком большие риски, слишком высокие ставки, слишком короткие сроки. Казалось, это выполнить невозможно.

Но одна компания отправила свое коммерческое предложение. У нее были особые условия. Первое — высокая оплата. Второе — достаточный срок на планирование.

Чтобы за один день сделать реставрацию аэропорта, они планировали проект в течение следующих двух лет. Представляете? Они детально спланировали всё, вплоть до болтика, чтобы на объект зашли несколько групп параллельно: снимали обшивку, ставили новую, одновременно работали по полам и потолкам, а за окнами реставрировали асфальтовые полосы.

Суть этой истории в том, что нужно тратить больше времени на планирование, чем на реализацию самого проекта, — эта мысль крепко закрепилась в моём сознании с того момента, как я узнал об этом кейсе.

До этого я всегда торопился — а сейчас никогда не спешу, даже если поступает идеальное с виду предложение. Я долго думаю.

Раньше я газовал, не думая вообще, честно вам говорю. Поэтому совершил так много ошибок.

Если вы не задаетесь вопросами стратегического планирования сегодня, то завтра потеряете деньги.

Не анализируя глубоко, вы рискуете попасть не в ту нишу или попасть в проект не в тот момент.

— Но как правильно выбрать нишу и момент?

Адаптация бизнес-модели

Есть одна простая формула. На этапе старта нам необходимо попасть в правильную нишу. После аналитики мы вполне можем выбирать совсем другой канал реализации нашего продукта, потому что так правильнее. Но без аналитики вы стреляете в мишень, которую не видите.

Проводя маркетинговое исследование, вы всегда должны брать во внимание то, что конкурировать будете **на основе всего двух параметров**.

Это могут быть разные параметры. Например, первый параметр конкуренции — цена, далее — качество, скорость, сервис, технологичность, подход и так далее.

- Цена
- Качество
- Скорость
- Сервис
- Технологичность
- Подход

Вы можете выбрать любой параметр, но какой бы ни включили в анализ, вы всё равно будете конкурировать лишь двумя. Это можно сравнить с сопоставлением пар на фондовом рынке: доллар к рублю или юани к евро.

Работая по этой схеме, мы ориентируемся на стратегию «Голубого и алого океанов». Невозможно открыть успешный продуктовый магазин, когда в регионе существует уже пятьсот точек с аналогичной концепцией. Слишком много игроков на рынке, с которыми придется бодаться за ограниченные деньги.

Соответственно, запуская, например, книгу как проект, мы понимаем, что у нее может быть множество конкурентов, и мы должны уже сегодня понимать, чем именно хотим конкурировать.

Как вы думаете, какой параметр мы можем выбрать?

— **Хм, мы можем начать с цены.**

Конкурировать ценой — я скажу своими словами — это глупо.

— **Почему? Понижив цену, я привлеку к своему продукту большее количество лидов, разве нет?**

Играя в демпинг, вы ввязываетесь в азартную игру постоянного снижения цен. А здесь выигравших не бывает. Ни ваш конкурент, ни вы таким образом никогда не выиграете.

Так, попадая в конкурентную среду, вы не должны думать о соперничестве в категории цены. Демпинг — это самоубийство. Представьте, на рынке уже существует определенный продавец товаров или услуг. Вы заходите с той же концепцией, но ставите цену на порядок ниже. В первый момент вы перетягиваете определенную часть аудитории, и конкурент вынужден уравнивать цену, иначе погибнет.

Так как он на рынке больше вашего, то уже обладает определенной репутацией, благодаря которой при снижении цены снова вернет себе клиентов, вновь вынудив вас демпинговать. Так постепенно вы выйдете на себестоимость, затем будете ухудшать качество продукта, а после и вовсе будете вынуждены работать в убыток — а это путь к банкротству.

Таким образом, смерть бизнеса — лишь вопрос времени. Кто-то ломается за год, а кто-то за три.

Давайте теперь порассуждаем, каковы параметры конкурентоспособности моей книги в виде нашего с вами диалога?

— Это довольно интересный вопрос. Если мы берем категорию «Менеджмент и стартапы», то увидим в топе гигантов рынка.

То есть первое, что мы выбираем, — это параметр качества контента и тематику, правильно?

— А популярность?

Популярность выходит из полезности и/или подбора правильных каналов продвижения. Согласитесь, по-другому не бывает. Или вы знаете третий вариант?

— В исключительных случаях.

Для этого, вероятно, удача дважды должна поцеловать вас в лоб. Давайте говорить о рядовом человеке, который желает стать конкурентоспособным.

— А по каким параметрам надо было бы изучить рынок для вашей книги?

Как вы думаете, какие я назвал бы?

— Не могу ответить, не знаю.

Не буду вас мучить. Сначала покажу вам инструмент, а затем вы поймете, как должны были сделать конкурентный анализ для выбора ниши. Сперва рассмотрим на наглядном примере.

QR-обучающее видео

Важнейший инструмент, который решает пятьдесят процентов проблем уже на входе в проект.

Назовите любую сферу, и я покажу, как именно в ней работает этот инструмент.

— Допустим, производство столов.

Вы собираетесь производить столы, но одна тысяча пятым игроком заходить нелогично, правильно? Вы даже ценой в крайнем случае конкурировать не сможете, потому что вряд ли выйдете на ту себестоимость, по которой работают крупные бизнесы, — их заводы реализуют столы сотнями тысяч экземпляров. Более того, узнаваемые бренды обладают репутацией и именем. Скорее всего, у них также есть своя уникальная ДНК, на которую притягиваются люди, — как, например, IKEA. Более того, мы уже сошлись на том, что конкурировать ценой — последняя затея.

Давайте для начала определимся с целевой аудиторией ваших столов: это средний, высший или эконом класс?

— Средний.

Средний класс делится еще на две категории: ниже среднего и выше среднего. Любая категория покупателей при выборе товаров или услуг смотрит на три параметра:

- цена,
- качество,
- бренд.

Однако каждая — в разных последовательностях.

В какой последовательности выбирает товар эконом-класс?

— Цена, качество, бренд.

Что выбирает в первую очередь, а что в последнюю средний класс?

— Качество, цена, бренд.

Верно, а высший класс?

— Бренд, качество...

Правильно, а цена их вообще не интересует, поверьте на слово. Одни и те же с виду часы могут стоять и пять, и пятьдесят тысяч, и пять миллионов долларов. Соответственно, так мы определили запросы вашей целевой аудитории.

При выборе целевой аудитории имейте в виду последовательность их потребностей:

Эконом-класс

Цена, качество, бренд

Средний класс

Качество, цена, бренд

Высший класс

Бренд, качество, цена

В отношении мебели и ремонта какой самый важный параметр для среднего класса в вашей нише?

— Качество.

Второй?

— Скорость производства?

Во многих бизнесах скорость играет определяющую роль. А если мы вернемся к книге, чем мы должны конкурировать? Качеством или скоростью?

— Качеством контента, потому что в книжной сфере очень сильно работает сарафанное радио, как, наверное, ни в какой другой.

Сарафан — это маркетинг. Его можно создать искусственно. Современные спикеры зачастую раскручены грамотным маркетингом. Вы когда-нибудь бывали на тренингах Энтони Роббинса? Как вы думаете, у него больше маркетинга или качества?

— По моему опыту, здесь больше мотивации, чем конкретной пользы. Это в основном разговор про его энергию, харизму и рекламу. А значит, это вопрос маркетинга?

Безусловно, его контент имеет мощную силу и качество. Но во множестве кейсов удавалось поднять лишь на маркетинге. Так книги Бодо Шефера и Энтони Роббинса очень популярны — это сила контента и маркетинга.

— Может быть, тогда конкурентов нужно анализировать по этим двум параметрам — насколько у них качественный контент и насколько эффективный маркетинг?

Вернемся к столам, чтобы вы меня поняли, а параллельно поговорим о книге. Первый параметр — качество, потому что это интересует людей среднего класса в первую очередь.

А что насчет второго? Напомню, мы выбираем нишу по критериям: цена, качество, скорость, сервис, технологичность.

— Скорость от заказа до момента, когда стол оказывается дома у покупателя.

Выбрав скорость, вы сможете конкурировать с теми, кто так же выбрал эти параметры?

— Ну, на первом этапе вряд ли, конечно.

А если вы на первом не смогли, второго этапа у вас не будет.

**— Может быть, тогда взять технологичность?
Например, простота сборки или другое технологическое преимущество?**

Бинго. Вы можете сделать стол умным, внедрив в него дистанционный зарядник для айфона и USB-хаб. Стол может регулироваться по высоте и расширяться при необходимости. Понимаете? Так вы автоматически переходите в другой коридор вашей конкурентной среды. Двигаемся дальше.

Смотрите, вы хотите начать проект, а значит, и конкурировать на рынке. Вы уже проиграли, если провели исследование и не можете назвать хотя бы десять игроков кроме себя. Сунь-цзы сказал: «Война выигрывается до её начала». Почему? Потому что побеждает тот, кто планирует грамотно.

Допустим, вы выбрали скорость. Сколько игроков на вашем рынке по десятибалльной шкале?

— Восемь.

Чем конкретно занимается ваш конкурент?

— Ручной сборкой.

Окей. Кто еще?

— Нишевые магазины мебели, у которых уже есть свое небольшое производство и свой магазин.

Окей, еще.

— Крупные производители мебели.

А еще?

— Ресейлы.

Окей, пять игроков. Вы пятый. По десятибалльной шкале в рамках параметра качества кто на рынке «номер один»?

— Ручная сборка — девять из десяти.

Нишевые магазины?

— Восемь из десяти.

Большое производство?

— Семь из десяти.

Ресейлы?

— Семь из десяти.

Кто из них первый по скорости?

— Ресейлы и крупные производители.

Затем?

— Нишевые магазины и в конце ручное производство.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ ГРАФИК

Теперь кульминационная точка, чтобы вы понимали, какую большую роль играет выбор этого инструмента. Обратите внимание на рынок, все перечисленные вами игроки в одном коридоре. Эти пять игроков будут бодаться между собой, имея одни и те же параметры в основе бизнеса. В этом коридоре есть условные пятьдесят тысяч долларов чистой прибыли — и все эти деньги будут делить и дергать между собой эти бизнесы. При этом мы назвали условных пятерых, а на деле их может оказаться гораздо больше. Понимаете?

— А что бы вы сделали на моём месте?

Я провел бы аналогичный анализ и спросил: «Что можно сделать, чтобы не попасть в этот коридор?»

— Добавить какую-то уникальность и не конкурировать по этим параметрам.

Если вы добавите уникальность, тогда уйдете в другой коридор. Это круто! Самое правильное решение. Однако, если вы все-таки скажете: «Я хочу конкурировать по скорости и по качеству», то что можно сделать для отстройки?

Обратите внимание, если вы немного ухудшите качество, но повысите скорость, тогда выйдете из коридора.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ ГРАФИК

Да, вы не будете фокусироваться на качестве изделий, но будете каждый день улучшать скорость. Заказ поступил, значит, вам нужно произвести, доставить до клиента и собрать быстрее конкурентов.

— Вариант развития своей технологии так, чтобы была быстрая скорость и высокое качество.

Тоже вариант. В таком случае вы вообще уходите вверх и тоже находитесь там один. Однако это очень дорого. На первом этапе вы не сможете сделать это сразу из-за ограниченности ваших ресурсов. И я говорю не только о финансовых затратах — для построения такого уровня производства вы должны иметь опыт. Я смогу, потому что у меня есть команда, ресурсы, опыт и навыки, но вам — стартаперу — будет сложно. Вы будете мучить себя. Как можно поступить иначе?

ИЛЛЮСТРАЦИЯ ГРАФИК

— По этому графику можно сделать плохое качество и медленно.

Да, тоже вариант.

— Но там скорее всего будет мало спроса.

Нет, ошибаетесь, вы просто перейдете в другой сегмент. Я знаю ребят, которые амбициозно построили сеть магазинов секонд-хенд одежды в США. Сегодня бизнес приносит им миллионы долларов. В секонд-хенд сегменте тоже есть деньги. Дело не в этом. Дело именно в нише. Именно поэтому правильный ее выбор — это пятьдесят процентов успеха. Всегда.

Вы можете сделать наоборот — поднять качество до очень высокого уровня, но снизить скорость производства. Вашим клиентам придется ждать. Допустим, вы скажете: «Срок производства и доставки до двери — два месяца, но ручная работа и гарантия пять лет». Как думаете, сработает?

— Вероятно, да. Меня бы заинтересовало такое предложение, но почему-то сразу не пришло в голову.

Сработает. В этом случае вы в качестве уходите вверх в сто процентов, а по скорости остаетесь на уровне четырех баллов. Так вы попадаете в пустой коридор, где кроме вас нет никого. Здесь вы спокойно играете и забираете деньги этой ниши. Смог объяснить или нет?

ИЛЛЮСТРАЦИЯ ГРАФИК

— Да, я понял. Но в начале вы сказали, что самый правильный путь через технологичность. Почему?

Верно, это самый правильный и легкий путь. Вы разрабатываете или используете готовую технологию.

Приведу личный пример. Существуют миллионы ресторанов, у которых плюс-минус одинаковые меню, идентичный сервис, скопированные локации и дизайн и даже одинаковый прайс. В такой конкурентной среде очень тяжело выжить. Открывая подобный ресторан, вы сразу попадаете в заполненный коридор, внутри которого идет жестокая борьба за ограниченное количество денег. Да, вы можете переместиться в сегмент фастфуда или наоборот попробовать себя в бизнес-класс сегменте, но в нише ресторанов и в этом коридоре толпится уже достаточно игроков.

Что вы можете сделать, открывая ресторан? Просто использовать технологию и улучшить сервис. Недавно мы с партнерами прибыли в командировку в Ташкент. Нам нужно было приличное место с бизнес-ланчем, и я вспомнил об одном итальянском заведении, которое уже посещал в прошлом. Когда мы зашли внутрь, я удивился: привычные блюда стоили в разы дороже, чем в других заведениях. В чём было дело, как думаете?

— Улучшенный сервис?

Да, но за счет чего?

— Возможно, они смогли как-то воспроизвести настоящую итальянскую атмосферу? Или смогли получить аутентичный рецепт пиццы?

Я побывал в этом ресторане всего лишь раз, но решил вернуться сюда всей семьей, с детьми. Знаете почему? Владелец ресторана просто убрал параметры скорости и цены и заменил их сервисом и технологией. В этом ресторане еду к вашему столику доставляют роботы. Они поздравляют в праздник, желают приятного аппетита. Это было очень интересно, необычно, весело.

А чек вырос вдвое. Как думаете, умно они поступили или нет?

— Да, отстроились от всех конкурентов. И привлекли новую аудиторию, которая, скорее всего, станет постоянной.

Правильно. Зачем бодаться в коридоре, где на всех делятся всего лишь пятьдесят тысяч долларов? Сегодня предприниматель тянет на себя одеяло — мероприятиями, новинками меню, живой музыкой, — а завтра так делает уже его конкурент на соседней улице. Понимаете? Смысла нет. Теперь вопрос на миллион. По каким параметрам моя книга должна конкурировать?

— Качество и технологичность.

Еще можно что-нибудь придумать?

— Возможно скорость.

Как мы можем использовать скорость, скажите мне?

— Мы можем сделать оффер: за счет этой книги в два раза быстрее добьетесь результата.

Мы не можем это гарантировать. А если человек прочитает и не сделает?

— Сам виноват?

Так не может быть. Если мы даем обещание, то должны его сдерживать. Например, если мы скажем: «Мы выпустили самую технологичную книгу», она обязана быть такой. Иначе этот «обман» сломает наше позиционирование. Представьте отзывы под книгой, которая обещает рост вдвое: «Я сделал всё, как там написали, но ничего не случилось! Эта книга — обман!» И пусть теоретически он мог и не сделать важных шагов или неправильно их истолковать. Однако это подорвет ваши позиции — вы оставляете такой шанс конкурентам.

— Может быть, параметр «полезности»?

Полезность — абстрактная вещь. Каждому полезно разное. Как мы можем ее измерить, понимаете? Один параметр — это стопроцентная технологичность. Она однозначно должна быть.

— Тогда маркетинг? Каким образом мы продвигаем ту технологию, которая у нас заложена в книге?

Это самый дорогой путь. Эффективный? Да, но очень дорогой. Если вы собираетесь конкурировать маркетингом, то получается, что намерены соревноваться бюджетами с коллегами по рынку. Вы уверены, что потянете, учитывая, что они опытнее и богаче? Вряд ли.

Если мы по качеству вдруг не потянем, например, нам надо бить в технологичность. За счет мощного технологического инструментария мы сможем подняться с ними на один уровень. Именно поэтому в книгу внедряется искусственный интеллект. Это позволяет уйти в другой коридор. Так ее продвигать и позиционировать будет легче.

Хотя бы три-пять инструментов в книге должны быть адаптированы к современным реалиям бизнес-среды. Этот инструмент, который мы с вами разобрали, предприниматель-стратег переигрывает каждые три-шесть месяцев. Он проводит маркетинговые исследования и в случае переполнения своего коридора уходит в другой. Новая технология плотно внедряется в рынок за год — любой новый инструмент очень быстро адаптируется к современным реалиям.

Полтора года мы раскручивали проект таксопарка. В тот день в 2018 году я был на обучении — мне позвонил один из партнеров по этому бизнесу.

— Анвар, всё. Я не буду с вами работать, я решил действовать сам.

— В смысле? — недоумевал я.

— Я так решил, — ответил он.

В то время у меня еще не было достаточно знаний, которые я передал вам сегодня. И у нас не было письменного партнерского соглашения. Мужское слово для меня важнее.

— Ты серьезно? Я приеду, и мы поговорим с глазу на глаз, — ответил ему я.

Когда мы всей командой встретились в офисе, я спросил:

— Что это такое, разве так можно поступить?!

— Это мое решение. Я буду действовать отдельно, вы — отдельно.

Партнеры злились, тон разговора повышался.

— Ребят, успокойтесь. Ему с этим решением жить. Он должен вернуть деньги — просто ту сумму без всяких процентов, которую мы инвестировали. Нам неинтересно дальше разговаривать.

На тот момент в нашем парке было уже около ста машин.

Инструменту конкурентного анализа я научился в две тысячи семнадцатом и до этого момента пользовался им лишь однажды. Как только партнер по бизнесу вышел из офиса, я взял маркеры и доску (хорошо, что они у меня всегда под рукой), нарисовал схему и сказал:

— У нас есть три игрока, один из них — теперь наш бывший партнер. Мы сейчас с нуля должны начать, как стартап. Куда будем бить?

Мы расписали параметры, проанализировали свой коридор и выбрали совсем другое направление. Коллегиально решили развивать свой агрегатор и окончательно отказаться от таксопарка. За два с половиной следующих месяца нам удалось перетянуть все автомобили конкурентов.

Я сделал ставку на технологичность. Заказал мобильное приложение, купил программу у ребят из России и начал внедрять эту технологию на своем рынке. За два с половиной месяца мне удалось выйти в лидеры и уже шестой год подряд я сохраняю этот статус.
