УДК 338.1 JEL M31

DOI 10.26425/1816-4277-2018-9-55-58

Токарев Борис Евгеньевич д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет

управления», г. Москвы e-mail: tokarevboris@gmail.com

Tokarev Boris

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow

e-mail: tokarevboris@gmail.com

МОДЕЛЬ БИЗНЕСА СТАРТАПА ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА

Аннотация. Проанализированы современные концепции бизнес-моделей. Проведено сравнительное исследование моделей бизнеса стартапов. Проведен анализ нескольких вариантов бизнес-моделей. Изучены особенности их применения, а также сильные стороны и недостатки. Показаны варианты реализации моделей бизнеса для нового продукта и для инновационного. Определены особенности моделей в применении к стартапам инновационных продуктов. Выявлены специфические свойства стартапа инноваций, требующих многократной доработки продукта и поиска стратегии его развития. Предложена авторская модель стартапа инновационных продуктов, содержащая петлю обратной связи.

Ключевые слова: инновационный продукт, маркетинг инноваций, бизнес-модель, стартап, торговля.

INNOVATIVE PRODUCT STARTUP BUSINESS MODEL

Abstract. The business models modern concepts have been analyzed. The comparative study of startups business models conduct. The analysis of business models study for several options. Features of their application are studied, as well as their strengths and weaknesses. It is shown variants of business models realization for a new product and for innovative. The features in application to startups of innovative products models are defined. The specific properties of startup innovations that require multiple product redevelopment and search for strategy progress are revealed. The author's model of innovative products startup containing a feedback loop is offered.

Keywords: innovative product, marketing of innovation, business model, startup, trading.

В ранее опубликованных материалах проанализирована работа на «посевной» стадии подготовки стартапа инновационного продукта [7; 8]. Кроме маркетинга, компания вынуждена осуществлять в этот период времени мероприятия по поиску финансирования, выбор потенциальных партнеров, подготовку производственной площадки, подбор персонала, каналов продаж и другие. Такие действия принято формализовывать в виде модели бизнеса, соответствующей возможностям компании и реалиям рынка.

Бизнес-модель стартапа представляет способ реализации стратегии формирования потребительской ценности, а также способ извлечения доходов от продаж. В случае инновационной компании, готовящей стартап продаж, для нее бизнес-моделью будет то, как сможет реализоваться стратегия коммерциализации инновационного продукта. На стадии первых продаж продукт еще «сырой», в виде MVP (от англ. minimum viable product — минимально жизнеспособный продукт), но он по ходу приобретения практического опыта компанией улучшается, устраняются «детские болячки», продукт наполняется необходимым функционалом, избавляясь от невостребованных потребителями свойств [1].

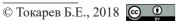
Одна из наиболее понятных по применению бизнес-моделей описана в работе А. Остервальдера и И. Пинье, вид которой приведен на рис. 1.



Источник: [4]

Рис. 1. Бизнес-модель по А. Остервальдеру и И. Пинье

Модель представляет собой совмещение структуры затрат на создание продукта (левая половина рис. 1) и источники поступления доходов (правая, см. рис.1). В центре рис. 1 расположена потребительская ценность, определяющая, что и кому будет предлагаться. В правой части модели находятся маркетинговые



инструменты реализации продаж, а в левой – комплекс умений и возможностей, необходимых для реализации задуманного. Это понятная и прозрачная модель. Однако по какой-то причине в ней отсутствует важный элемент комплекса маркетинга – цена продукта.

Э. Маурья внес некоторые вполне обоснованные изменения в эту бизнес-модель. Он предложил решение под названием «рациональный шаблон», lean canvas (рис. 2) [12].

Проблема	Решение Метрики	Уникальное предложение	Скрытое преимущество Каналы	Сегменты покупателей
Расходы			Доходы	

Источник: [12]

Рис. 2. Бизнес-модель (Lean Canvas) Эша Маурья

В правой части модели Маурья заменил раздел «коммуникации» на «скрытое преимущество», обозначающее свойства продукта, которые затруднительно скопировать конкурентами. В левой же автор ввел в рассмотрение факторы: определение проблемы потребителя и способ решения проблем в предлагаемом продукте, сопровождаемые метриками для измерения оценки степени решения продуктом проблем потребителя. Метрики являются инструментом измерения процессов, а также используются для распознавания значимых моментов в жизненном цикле потребителя [11].

Таким образом, вся модель структурно разделена на две части: левая – продукт, а правая – рынок. Маурья использует для анализа три типа рисков: продуктовые, рыночные и клиентские. Имея схожую с предложенной моделью Остервальдера структуру, Маурья изменил левую часть, полностью отдав ее разработке «правильного» продукта.

Развитие бизнес-модели для инноваций реализовано в работе Н. Ферра и Дж. Даера [9]. Структурно она мало чем отличается от модели Остервальдера. Но отметим очень важный момент, появившийся в ней — ценообразование, которое располагается в центре модели непосредственно рядом с ценностным предложением. Крайне важный фактор цены играет огромную роль в провале или успехе стартапа инноваций. Наибольшие проблемы ценообразования имеются на этапе стартапа, поскольку происходит внутренняя борьба двух противоположных тенденций. С одной стороны, стремление предпринимателя совместно с инвесторами побыстрее вернуть вложенные финансы, а с другой — наличие объективных законов эластичности спроса: выше цена — меньше продаж.

Оригинальный подход ценообразования на инновацию предложили М. Рамануджам и Г. Таке, сотрудники консалтинговой компании Simon-Kucher & Partners Strategy and Marketing Consultants [5]. Их рекомендация носит отчасти провокационный характер, но имеющий основания по принципу финансового приоритета западного бизнеса. Авторы, ссылаясь на многочисленные проведенные ими работы, утверждают, что процесс коммерциализации инноваций можно начинать задолго до начала продаж, для чего рекомендуют инноваторам до начала процесса разработки определиться с ценой будущего продукта. По их мнению, это позволит просчитать многие необходимые для проекта финансовые показатели.

С. Бланк и Б. Дорф, оттолкнувшись от модели Остервальдера, применяют свою модель, работоспособность которой ярко продемонстрировали на примере кейса информационно-технического (далее – ИТ-) продукта [1, с. 512-521]. Авторы показали в динамике, как содержание модели бизнеса изменялось по мере развития компании и понимания потребителя продукта. Они показали путь преобразования назначения продукта от домашних пользователей до системных администраторов и в результате остановились на руководителях ИТ-отдела. При этом ценности потребителей изменялись синхронно от потребностей проверки степени защищенности компьютеров от вирусов до управления корпоративными информационными системами. Бланк и Дорф приблизились ближе других авторов к предлагаемому решению бизнес-модели для инновационного стартапа. Они в левой части выделяют потребности, технологии и продукты, а в правой – источники клиентов, воронку продаж и сегменты потребителей.

Однако представленные выше бизнес-модели содержат противоречия для инновационного продукта, а это означает наличие неопределенности их применения в таком виде, следовательно требуется доработка модели.

Первыми потребителями инновационного продукта по Дж. Муру были инноваторы, «штучные экземпляры», которых не то что в сегмент невозможно объединить, а даже нельзя назвать нишевыми [3]. Это первое противоречие. Второе противоречие исходит из практики стартапов начала продаж инновационных продуктов, когда процесс точной подгонки продукта под требования потребителей носит циклический характер. Именно о том, что реализация идеи в продукте, наполнение его необходимым и достаточным набором потребительских свойств, сбор и анализ данных о покупателях и в результате самообучение стартаперов, влекущее изменения в продукте под реальные и актуальные запросы потребителей, пишет Э. Рис [6]. Процесс обучения может неоднократно повторяться до достижения консенсуса свойств продукта с требованиями покупателей.

Таким образом, цель начала процесса коммерциализации — адаптировать новые идеи в предлагаемом инновационном продукте, оценивать, а по мере возможностей — измерять реакцию потребителей, вносить изменения в потребительские свойства продукта и повторять цикл до тех пор, пока не достигнут предела свойства продукта, либо компания откажется от проекта.

По мере роста продаж бизнес-модель приходится изменять, в каких-то случаях адаптируя ее к другим рынкам и новым группам потребителей, а нередко полностью перестраивая по причинам несоответствия рыночным условиям. «Все правила, которые менеджеры по продажам изучили, работая с крупными компаниями, не применимы к стартапам. Они даже вредны для них», – пишет С. Бланк [2, с. 117].

С. Энтони с соавторами настаивают на необходимости очень гибко перенастраивать стратегию стартапа инноваций в начальный период продаж: «Благодаря так называемым «спонтанным» стратегиям компании могут повысить свои шансы на успех, систематически анализируя ключевые риски и неизвестные факторы, характерные для идей, обладающих высокой степенью неопределенности» [10, с. 216]. Отмечается
крайне высокая степень рисков этого периода развития бизнеса. Снизить неопределенность, которая насчитывает до сотни показателей, по мнению авторов можно путем их ранжирования и классификации на особо значимые – высоко приоритетные, менее значимые и второстепенные. Такие неопределенности соответствуют рискам, которые авторы представили в виде матрицы [10].

Объединяя идеи структурного представления бизнес-модели стартапа, перечисленные выше, необходимость оперативно дорабатывать продукт от формата MVP до полноценного по Э. Рису после начала продаж и вынужденные решения по изменению стратегии по С. Энтони, предлагается бизнес-модель стартапа инновационного продукта с обратной связью в виде, показанном на рис. 3:

				
Определение ценности для потребителя	Разработка и тестирование прототипов и продукта	Минимально работоспособный продукт (MVP)	Маркетинговые решения: - Цена - Каналы продаж - Продвижение - Коммуникации	Потребители- инноваторы
Инвестиции в разработку продукта			Коммерциализация продукта	

Составлено автором по результатам исследований

Рис. 3. Модель бизнеса стартапа инновационного продукта

Как и в моделях, описанных выше, предлагаемая состоит из левой, включающей инвестиционную фазу разработки и доведения продукта до MVP, и правой, определяющей по возможности возврат средств от первых продаж, частей. Петля обратной связи определяет необходимость по результатам начала продаж вносить изменения как в MVP, так и в модель бизнеса. Левая часть по содержанию имеет характер разработки технологии, дизайна и потребительских свойств продукта, а правая фактически содержит маркетинговые решения по определению цены продукта, средств его продвижения и каналов продаж первым покупателям-инноваторам.

Доработка продукта на начальном этапе продаж и поиск «своего» покупателя – процесс реальный практически для любой инновации.

Предприниматели должны быть готовыми при стартапе быстро перестраиваться и адаптироваться к потребителям. Тем более, что в случае успеха инновации со временем появятся новые, в полном смысле слова, покупатели. Ценность нового продукта доносится до потребителей средствами маркетинга, который на этом этапе является ключом коммерциализации инновационного продукта.

Библиографический список

- 1. Бланк, С. Стартап: настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 616 с.
- 2. Бланк, С. Четыре шага к озарению: Стратегии создания успешных стартапов / С. Бланк; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014. 368 с.
- 3. Мур, Дж. Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-продуктов массовому потребителю / Пер. с англ. М.: Изд. Дом Вильямс, 2006. 368 с.
- 4. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и инноватора / А. Остервальдер, И. Пинье; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
- 5. Рамануджам, М. Монетизация инноваций. Как успешные компании создают продукт вокруг цены. / М. Рамануджам, Г. Таке. Пер. с англ. М.: ООО Библос, 2017. 346 с.
- 6. Рис, Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2016. 255 с.
- 7. Токарев, Б. Е. Маркетинг посевной стадии стартапа инновации // Вестник Университета. 2018. № 2. С. 36-42.
- 8. Токарев, Б. Е. Маркетинг разработки инновационного продукта: поиск совершенства // Вестник Университета. 2018. № 5. С. 42-47.
- 9. Ферр, Н. Создавая инновации. Креативные методы от Netflix, Amazon и Google / Н. Ферр, Дж. Даер, К. М. Кристенсен: пер. с англ. М.: Эксмо, 2017. 304 с.
- 10. Энтони, С. Руководство инноватора: Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта / С. Энтони, М. Джонсон, Дж. Синфолд, Э. Олтман; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишерз: Издательство Юрайт, 2011. 346 с.
- 11. Ash Maurya. Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth / Portfolio/Penguin, 2016. 290 p.
- 12. Ash Maurya. Running Lean. Iterate from plan A to f Plan that works. O'Reilly, 2012. 240 p.

References

- 1. Blank S. Chetyre shaga k ozareniyu [Four steps to the Epiphany]. Al'pina Pablisher, 2014, p. 368.
- 2. Blank S., Dorf B. Startap: nastol'naya kniga osnovatelya [Startup: Handbook of founder]. Al'pina Publisher, 2013, p. 616.
- 3. Mur Dzh. Preodolenie propasti: marketing i prodazha hajtek-produktov massovomu potrebitelyu [*Bridging the chasm: marketing and selling high-tech products to mass consumer*]. Izd. Dom Vil'yams, 2006, p. 368.
- Osterval'der A. Postroenie biznes-modelej: Nastol'naya kniga stratega i innovatora [Business models development: Handbook for strategist and innovator]. Al'pina Pablisher, 2012, p. 288.
- Ramanudzham M., Take G. Monetizaciya innovacij. Kak uspeshnye kompanii sozdayut produkt vokrug ceny. [Monetization of innovations]. Biblos, 2017, p. 346.
- 6. Ris Eh. Biznes s nulya: Metod Lean Startup dlya bystrogo testirovaniya idej i vybora biznes-modeli [Business from scratch: the Lean Startup Method to quickly test ideas and business models]. Al'pina Pablisher, 2016, p. 255.
- 7. Tokarev B. E. Marketing posevnoj stadii startapa innovacii [*Marketing of seed stage innovation startup*]. Vestnik Universiteta, 2018, I. 2, pp. 36-42.
- 8. Tokarev B. E. Marketing razrabotki innovacionnogo produkta: poisk sovershenstva [Marketing of innovative product development: the perfection search] Vestnik Universiteta, 2018, I. 5, pp. 42-47.
- 9. Ferr N. Sozdavaya innovacii. Kreativnye metody ot Netflix, Amazon i Google [Creating innovations. Creative methods from Netflix, Amazon, and Google]. Eksmo, 2017, p. 304.
- 10. Entoni S. Rukovodstvo innovatora: Kak vyjti na novyh potrebitelej za schet uproshcheniya i udeshevleniya produkta [*Innovator's guide*]. Al'pina Pablisherz: Izdatel'stvo Yurajt, 2011, p. 346.
- 11. Ash Maurya. Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth/ Portfolio/Penguin, 2016. 290 p.
- 12. Ash Maurya. Running Lean. Iterate from plan A to f Plan that works. O'Reilly, 2012. 240 p.