УДК 338.1 JEL M31 DOI 10.26425/1816-4277-2018-11-58-62

Токарев Борис Евгеньевич
д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва
e-mail: *tokarevboris@gmail.com*

МАРКЕТИНГ НАЧАЛЬНОЙ СТАДИИ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА

Аннотация. *Приведен анализ основных проблем, сопутствующих инновационному стартапу. Из всего многообразия проблем инновационного стартапа обсуждение сфокусировано на анализе маркетинговых решений. Констатировано, что маркетинг начинается не с началом продаж, а значительно раньше, на этапах, предшествующих стартапу. Проанализированы подходы к идентификации первых потребителей инновационного продукта. Описан принцип, основанный на циклическом процессе создания продукта, оценке результатов продаж и нахождении возможностей его совершенствования. Особое внимание направлено на выбор принципов формирования цены на инновационный продукт. Определены проблемные места ценообразования на инновацию.*

Ключевые слова: *инновационный продукт, маркетинг инноваций, стартап, потребитель, цена.*

Tokarev Boris
Doctor of Economic Sciences, State University of Management, Moscow
e-mail: *tokarevboris@gmail.com*

BUSINESS MODEL OF INNOVATIVE PRODUCT STARTUP

Abstract. *The article presents the analysis of main problems associated with innovative product startup. Discussion has focused on the analysis of marketing solutions among all the variety of innovative startup problems. It has stated that marketing begins not from first sales, but much earlier, at the stages preceding the startup. The approaches to identification of first consumers of innovative product have analyzed. The principle based on the cyclic process for product creation, evaluation sales results and finding opportunities for its improvement has described. Particular attention has directed to the choice of innovative products pricing principles. Problems of innovation pricing have identified..*

Keywords: *innovative product; marketing of innovation; startup; consumer; price.*

Один из самых волнующих для инноватора моментов наступает, когда продукт подготовлен и дан старт продаж. Первый покупатель оплатил, заказал или приобрел новый продукт. Это означает, что начался процесс коммерциализации стартапа. Пока неизвестно, какой результат он сможет принести предпринимателю или компании. Очень вероятно, что его ожидает провал, как и подавляющее большинство новинок. Но пока радость не смогут заслонить никакие предостережения инновационного сообщества. Тем более, что очень много в продукт вложено усилий, потрачено значительное количество денег, проведено большое количество встреч, составлено несколько вариантов питч-презентаций, подготовлен комплект документов с презентацией продукта, проведены переговоры с партнерами и многое другое [4].

Старт продаж знаменует вступление на тропу сражения за потребителя, при этом компания-новичок на рынке погружается в среду с высокой степенью неопределенности. Последние осложняют жизнь стартаперов по большому кругу вопросов.

Правильно ли на этапе «посевной» определили функционал нового продукта?

Удачно ли сформулировали ценностное предложение?

Точно ли определились с ценой на продукт?

Будут ли платить деньги за продукт?

Верно ли выбрали канал продаж?

Каким образом доводить до потенциальных потребителей информацию о новом продукте?

Как покупатели будут воспринимать продукт?

Найдутся ли желающие позитивно отозваться о нем?

© Токарев Б.Е., 2018

Сможет ли компания вернуть вложенные в разработку деньги?

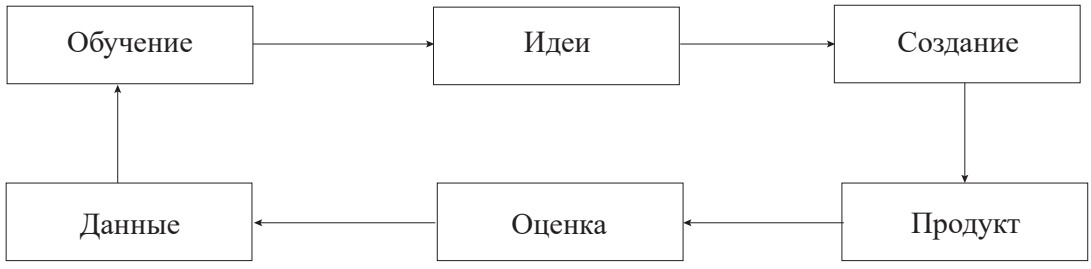
В целом, все перечисленные проблемные вопросы, а также много других из сферы его производства, подготовки персонала, отработки модели бизнеса, работы с потребителями, так или иначе вращаются вокруг задачи коммерциализации стартапа. Что можно и что в обязательном порядке следует предпринять для успешного начала процесса коммерциализации − проблема любого стартапа. Как обеспечить живучесть процесса зарабатывания денег и не оборвать его в самом начале сложного пути – еще один вопрос.

Многочисленные исследования неудачных стартапов инноваций показали, что основная часть проблем обусловлена следующими факторами: рынок не принимает инновационный продукт, потребители не понимают его назначение и не воспринимают ценности нового продукта. В этих ситуациях самое важное − выяснить причины проблем.

После запуска продукта на рынок происходят процессы настройки на целевых потребителей, доработки моделей продаж, анализа правильности выбранной цены, оценки первых откликов и потребителей и конкурентов и другие. На этой стадии принимается много резких необдуманных решений. Это вынужденная реакция, которая является следствием обнаружения каких-то ранее не попавших в поле зрения команды стартапа недоработок.

Маркетинг стартапа подразумевает, что настает черед все полученное на этапе «посевной» реализовать в конкретных рыночных решениях. На этой стадии существуют только первые «живые» образцы продукта, который успешно прошел тестирование и содержит минимальный набор потребительских качеств MVP (англ. most valuable player − наиболее ценный игрок) [2]. Цена продукта, средства его продвижения инноваторам и способ продаж − важнейшие решения, которые необходимо принять до стартапа.

На старте продаж Э. Рис предложил использовать многократно повторяющуюся циклическую модель обучения с обратной связью, которую назвал «создать-оценить-научиться» (рис. 1):



Источник: [8, с. 75]

Рис. 1. Модель освоения инновационных продуктов в начале стартапов по Э. Рису

Основное предназначение действий по модели состоит в том, чтобы оперативно «обучаться» в условиях реальных продаж продукта. Это можно назвать процессом точной подгонки свойств продукта под требования первых потребителей. Но и в дальнейшем, когда продукт, возможно, будет продаваться в бóльших объемах, такой принцип будет очень полезным для создания линейки продуктов под запросы разных групп потребителей.

Таким образом, задачи начала процесса коммерциализации − адаптировать новые идеи в предлагаемом инновационном продукте, оценивать и по мере возможностей измерять реакцию потребителей, вносить изменения в потребительские свойства продукта и повторять цикл до достижения равновесия между количеством свойств продукта, которыми наполняют его разработчики и тем, что требует от продукта потребитель.

Очень важный момент стартапа заключается в определении, кто станет первыми покупателями нового продукта. Далеко не всегда удается точно идентифицировать их на «посевной» стадии. Инноваторов мало, что вытекает из распределения всех потребителей по времени принятия инновационных продуктов [6]. Но при этом трудно, если невозможно, однозначно определить характеристики этих первых покупателей.

Стратегические решения о продуктах стартапов желательно основывать на понимании первых потребителей, которые инновационный продукт приобрели и пользуются им. Изучение способов использования продукта инноваторами, их отзывы о положительных и негативных свойствах очень важны для развития стартапа.

С. Бланк, известный стартапер, полагает, что существуют пять признаков пионеров-покупателей инновационных продуктов, которых он называет «раннеевангелистами»:

– сталкиваются с проблемой;
– осознают наличие проблемы;
– очень заинтересованы в решении проблемы;
– согласны даже на частичное решение проблемы;
– располагают средствами для покупки продукта или могут их искать и находить [3].

Видимо следует добавить еще один штрих к портрету самых первых покупателей инновационных продуктов. Они должны располагать определенными денежными средствами. Они понимают, что каждая новая покупка неизвестного продукта сопровождается риском вложить деньги в ненужную вещь. Или в продукт, который будет плохо работать. Или с ним будет очень трудно разобраться. Но инноваторы идут на это, поскольку цена продукта не критична для их бюджета.

На старте продаж компания может обладать ограниченным списком потенциальных клиентов, которые попадали в поле зрения или привлекались к тестированию в рамках программы «развития потребителей» [1; 9; 10]. Но этого количества недостаточно, поэтому приходится искать новых. Ниже приведены основные вопросы, помогающие выявить потребителей-инноваторов на потребительских рынках.

Что важнее для потребителя − время или деньги?

Принимают решения самостоятельно или следуют чьим-то указаниям?

Каков уровень их технической подготовки?

Предпочитают руководить или подчиняться?

Часто ли сами делают покупки?

Любят ли новое или предпочитают испытанные временем продукты?

В свою очередь для потребителей на B2B рынках перечень вопросов иной.

Насколько хорошо клиенты владеют технологиями?

Производство независимое от партнеров и поставщиков или наоборот?

Какая их корпоративная культура: прогрессивная или консервативная?

Готовы рисковать или стремятся избегать?

На что ориентируются: на стабильность или перемены?

Какие продукты предпочитают: новаторские или известные, доведенные до совершенства?

Только после изучения потребителей (как они знакомятся с новинкой, каким образом распаковывают и впервые его используют, как оценивают свойства продукта, продолжают ли им пользоваться после первого опыта) стартаперы смогут понять, принимают ли потребители инновацию. В случае негативного результата, необходимо незамедлительно включать обратную связь к разработчикам и вносить требующиеся потребителями изменения в продукт.

Важнейшим инструментом маркетинга инновационного стартапа является определение «правильной» цены продукта. Проблема непростая в практическом ценообразовании. И без того малое количество потенциальных потребителей инновационного продукта может сократиться до минимума из-за неправильно назначенной цены. А психологически стартаперы стремятся завысить цену на свой продукт таким образом, чтобы поскорее вернуть вложенные средства, расплатиться с кредиторами и поскорее заработать.

Необходимо разделить смыслы ценообразования на устройство, услугу или мобильное приложение и на их рыночный продукт. Большой ошибкой будет принимать в расчет формальную стоимость технических характеристик инновационного продукта, в то время как оцениваться должен рыночный продукт.

Очевидно, что цена есть один из показателей конкурентоспособности продукта. Важный, но не единственно значимый. На старте продаж требуется определить, какие характеристики продукта негативно воспринимаются потребителями. Критически важные − те, которые определяют выбор покупателей продукта, именно за них платят деньги.

Ценообразование на инновации, в особенности высокотехнологичные, весьма субъективно [5]. Цена на новый продукт будет определяться исходя из набора различных, часто сильно взаимосвязанных, факторов, включая финансовые − затраты должны быть ниже, чем доходы; рыночные − сколько всего потребителей нового продукта имеется на рынке; психологические − стремление быстрее вернуть потраченные средства и выйти на окупаемость, оценка разработчиками силы инновации, собственно бюджета маркетинга выхода продукта на рынок и его дальнейшего развития и др.

В процессе ценообразования всегда существуют «вилки» между затратами и назначаемой стоимостью продукта. Однако существенным фактором является понимание ценности продукта для его потребителя. В реальной жизни стартаперы определяют стоимость продукта на основе сопоставления с ценами на существующие аналоги и заменители. Если же таковых не обнаруживается, то ценообразование происходит на основе ценности решаемых проблем потребителей. В этом случае цена на новый продукт имеет мало общего с затратами на его производство. Один из представителей венчурной компании назвал цифры слагаемых стоимости iPhone в начальной версии: сборка стоила 6 долл. США, комплектующие − 60 долл. США, а цена продажи смартфона − 600 долл. США. По поводу седьмой версии были опубликованы мнения экспертов, что затраты на комплектующие возросли до 230 долл. США из-за удорожания компонент, имеющих очень высокие технические характеристики, что повлекло удорожание продукта, но вполне вероятно и снижение рентабельности.

В практике ценообразования на инновационный продукт возможны следующие ситуации:

1) разница ценности и цены незначительная, что характеризует слабость продукта с точки зрения потребителя. Изменить это соотношение можно лишь за счет снижения цены продукта, либо, что сложнее – за счет повышения ценности путем добавления потребительских качеств;

2) очень большая разность ценности и цены должна стимулировать компанию к поиску балансирования цены продукта, т. е. к повышению;

3) примерный паритет разностей инновационного продукта и его аналога характеризует слабые рыночные возможности стартапа.

Очевидным является то, что ценообразование на инновационный продукт приходится пересматривать несколько раз за время его рыночной жизни. Первый раз, вероятно и наиболее критичный – до начала продаж стартапа. Это базовая цена на инновацию. У стартапа один сегмент и единственная цена на инновационный продукт. В дальнейшем при развитии продукта и расширении предложений на разные сегменты, такую работу придется повторять, но с другими начальными условиями, опираясь на получаемую статистику, на исследование и анализ потребителей, на критерии сегментации.

Цена отражает потребительскую ценность обладания продуктом для клиента, и сколько он готов заплатить за нее. Если новый продукт напичкан большим количеством дополнительных по отношению к основному предназначению функций, то это не всегда означает увеличение привлекательной ценности для клиентов, а если продукт имеет высокую цену, то попытки продать непривлекательную ценность ведут к полному провалу инновации. Опираясь на этот императив, Рамануджам и Таке рекомендуют определяться с ценой на продукт в самом начале процесса разработки продукта, и даже до его начала [7]. Их аргументы можно принять, поскольку, выяснив, какова ценность продукта для потребителя, сколько он готов будет заплатить, а в идеале и сколько потенциальных потребителей на рынке имеется, можно позволить оценить возможные денежные поступления (естественно, с определенной вероятностью). Это все в идеале, но на практике такую работу проделать непросто. Непросто однозначно определить, какова привлекательная ценность нового продукта, если фактических продаж не осуществлялось и реальных потребителей нет.

Важнейшее требование к выбору цены на будущий продукт − выяснить, находят ли потенциальные клиенты ценность в продукте и готовы ли они заплатить за него. О готовности платить можно узнать, только спросив это непосредственно у самих клиентов. При этом существуют два аспекта определения цены: общая готовность платить за продукт (ценовой диапазон) и готовность платить за каждую функцию в отдельности, чтобы определить, какие функции требуются, а какие нет. Спросить напрямую у потребителя, какую он хотел бы цену на продукт − занятие практически бесполезное. Как альтернативу можно применить метод Ван Вестендорпа или его вариации, узнавая от потребителя, какая цена для него кажется низкой, а какая высокой, какие критичные значения высокой и низкой цены, а на основе полученных данных с достаточной статистикой участников, строить распределения ответов и находить приемлемые интервалы цен [1].

С точки зрения продвижения инновационного продукта на стадии стартапа существует не меньше проблем. Бюджет на продвижение ограничен. Поэтому компании ищут свои решения, но каждое уникально. За рубежом неплохо зарекомендовали себя краудсорсинговые площадки, на которые выставляются новые продукты-стартапы, например, IndieGoGo, KickStarter, AppStore [11]. У нас в стране из пары десятков аналогичных для выставления инновационных продуктов выделяется BoomStarter. Краудсорсинг некоторые компании успешно используют для оценки спроса на новые продукты и определения приемлемой для потребителя цены.

Таким образом, на стадии стартапа появляются первые реальные покупатели-инноваторы. К началу продаж ключевые решения по целевым потребителям продукта, цене на продукт и каналам продаж должны быть сформированы. Но это не означает окончательного состава комплекса маркетинга. Первые решения по элементам комплекса маркетинга еще не имеют законченный вид, а требуют постоянной корректировки на основе получаемой статистики первых продаж и подгонки свойств продукта под требования потребителей. С их помощью можно продвигать продукт, ориентированный на начальную узкую целевую аудиторию инноваторов. Главное, что у компании есть единственный продукт без вариаций свойств, обладающий минимально необходимым и достаточным набором потребительских качеств, для которого сформулировано ценовое предложение. Маркетинг стартапа представляется сугубо персонализированным, ориентированным на поиск пионеров-покупателей.

Библиографический список

1. Альварес, С. Как создать продукт, который купят: метод Lean Customer Development / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 248 с.
2. Бланк, С. Стартап: Настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф; Пер.с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 616 с.
3. Бланк, С. Четыре шага к озарению: Стратегия создания успешных стартапов / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 368 с.
4. Манчулянцев, О. Бизнес. Начало: от идеи до первого миллиарда. М.: Альпина Паблишер, 2013. – 230 с.
5. Марн, М. Ценовое преимущество. Сколько должен стоить ваш товар? / М. Марн, Э. Рёгнер, К. Завада; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 317 с.
6. Мур, Дж. Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-продуктов массовому потребителю / Пер. с англ. – М.: Изд. Дм. Вильямс, 2006. – 368 с.
7. Рамануджам, М. Монетизация инноваций. Как успешные компании создают продукт вокруг цены. / М. Рамануджам, Г. Таке; Пер. с англ. – М.: ООО Библос, 2017. – 240 с.
8. Рис, Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 255 с.
9. Токарев, Б. Е. Маркетинг посевной стадии стартапа инновации // Вестник Университета. – 2018. – № 2. – С. 36-42.
10. Токарев, Б. Е. Маркетинг разработки инновационного продукта: поиск совершенства // Вестник Университета. – 2018. – № 5. – С. 42-47.
11. Хау, Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

References

1. Alvares S. Kak sozdat produkt kotoryi kupyat [*Metod Lean Customer Development*]. Alpina Publisher, 2016, 248 p.
2. Blanc S. Startup: Nastolnaya kniga osnovatelya [*Startup*]. Alpina Publisher, 2013, 616 p.
3. Blanc S. Chetyre shaga k ozareniyu Strategiya sozdaniya uspeshnykh startapov [*Four steps to the Epiphany*]. Alpina Publisher, 2014. 368 p.
4. Manchulyantsev O. Biznes Nachalo ot idei do pervogo milliarda [*Business. Beginning*]. Alpina Publisher, 2013, p. 230.
5. Marn M. Tsenovoe preimushchestvo Skolko dolzhen stoit vash tovar [*Price advantage*]. Alpina Pablisher, 2015, 317 p.
6. Moor G. Preodolenie propasti: marketing i prodazha khaitek-produktov massovomu potrebitelyu [*Bridging the chasm: marketing and selling high-tech products to mass consumer*]. Izd. Dom Vil'yams, 2006, 368 p.
7. Ramanudzham M. Monetizatsiya innovatsii. Kak uspeshnye kompanii sozdayut produkt vokrug tseny [*Monetization of innovations*]. Biblos, 2017, 346 p.
8. Rice E. Biznes s nulya Metod Lean Startup dlya bystrogo testirovaniya idei i vybora biznes-modeli. [*Business from scratch: the Lean Startup Method to quickly test ideas and business models*]. Alpina Publisher, 2016, 255 p.
9. Tokarev B. E. Marketing posevnoi stadii startapa innovatsii [*Marketing of startup innovation seed stage*]. Vestnik Universiteta, 2018, I. 2, pp. 36-42.
10. Tokarev B. E. Marketing razrabotki innovatsionnogo produkta poisk sovershenstva [*Marketing for innovative product development: perfection search*]. Vestnik Universiteta, 2018, I. 5, pp. 42-47.
11. Howe J. Kraudsorsing. Kollektivnyj razum kak instrument razvitiya biznesa [*Crowdsourcing*]. Alpina Publisher, 2012, 288 p.