

УДК 338.2

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОТБОРА И МАСШТАБИРОВАНИЯ СТАРТАПОВ

Кирильчук С. П., Артюхова И. В.

Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация

E-mail: skir12@yandex.ru

В исследовании обоснована необходимость обеспечения специфическим практико-методическим инструментарием менеджмента стартапов. Предложена модификация методики SWOT-анализа с дополнительными группами факторов и их комбинаций. Разработаны тест-матрица и скейл-матрица SWOT-анализа для оценки жизнеспособности и стратегического планирования масштабирования стартапа. Предложена формализация факторов для машинной обработки данных. Введено понятие «перекрестные факторы» в построении стратегической линии стартапа.

Ключевые слова: стартап, тест-матрица SWOT-анализа, инновации, масштабирование стартапа.

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня стартап, ориентированный на переход в будущем в статус успешной компании, должен обладать высоким потенциалом масштабирования. Прогнозирование всех коммерческих, технологических операционных процессов и формирование маркетинга на стадии разработки должны быть подчинены этой стратегии. Исследование современных методик управления стартапами показывает недостаточный и разрозненный инструментарий аналитики потенциала стартапов, что усложняет процесс отбора перспективных бизнес-проектов.

Задаче создания специфического инструментария определения жизнеспособности и планирования масштабирования компании на стадии стартапа посвящается данное исследование.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

Впервые термин «стартап» встречается в публикации на страницах журнала Forbes в августе 1973 года, позднее в журнале BusinessWeek в сентябре 1977 года.

Как правило, под стартапом подразумевают компанию, которая имеет очень высокие коммерческие риски, но в случае успеха даёт высокую и быструю прибыль. При этом проект может быть инновационным в самом широком смысле: от технологических инноваций до организационных и маркетинговых предложений.

Стартапом является фирма или интернет-проект, который характеризуется инновационной идеей, качеством предоставляемой услуги или продукта. Обычно стартапами являются «созданные недавно компании, которые находятся на стадии основания и остро нуждающиеся в инвестировании» [1, с. 306].

Ставшее классическим для большинства акселераторов определение гласит: «Стартап – это временная организация, созданная для поиска повторяемой и масштабируемой бизнес-модели» [2, с. 16].

Эрик Рис определяет стартап как организацию, которая создает новый продукт или новую услугу в условиях высокой неопределенности [3].

Основываясь на определениях, представленных выше, можно заключить следующее: Стартап – это компания, созданная за короткий срок, которая с риском внедряет инновацию на рынок с целью дальнейшего масштабирования, удовлетворения потребностей покупателя путём предоставления ему продукта или услуги.

Таким образом, качество стартапа при его отборе должно оцениваться на основе учета рисков, стратегической возможности масштабироваться и давать на перспективу инновационный продукт, способный достаточно уверенно существовать в условиях конкуренции.

Все перечисленные параметры проекта, на наш взгляд, позволяет оценить методика SWOT-анализа, разумеется, модифицированная в качестве инструмента оценки стартапа.

Универсальность данного метода подтверждается многообразием целей и функционального использования, применимые, в частности, для анализа стартапов:

1. «SWOT-анализ достаточно продуктивно может быть использован для оценки инновационного потенциала компании» [4, с. 12].
2. «Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты» [5, с. 153].
3. «SWOT-анализ Гарвардской школы бизнеса является основой всех инструментов разработки стратегии» [6, с. 41].

Отметим, что некоторые иные фундаментальные методы стратегического планирования не подходят для использования в этих целях из-за специфики условий анализа для стартапов. Например, составление матрицы BCG, используемой как инструмент формирования продуктовой стратегии, предусматривает наличие нескольких продуктов [7, с. 288], это условие не всегда удовлетворяется условиями стартапа: чаще заявлен один продукт. Методика Томпсона–Стрикленда рассчитана на компанию с опытом и анализ объёма существующего рынка [8, с. 10] и может быть использована в таком случае лишь на стадии принятия решения о возможностях масштабирования компании.

Однако в методике SWOT-анализа стартапа в качестве подспорья для детализации характеристик внешних факторов могут быть интегрированы универсальные абстрактные модели: PEST (в разрезе факторов – экономические, социальные, политические, технологические факторы) или методика «Анализ 5-ти сил Портера» (факторы: угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, рыночная власть поставщиков, рыночная власть потребителей, уровень конкурентной борьбы).

Итак, для того чтобы принять решение о внедрении или необходимости совершенствовать стартап, проводится SWOT-анализ с детализацией по уровням (тест-матрица – оценка жизнедеятельности стартапа; скейл-матрица (scale – масштаб с англ.) – выбор стратегии масштабирования) и также детализированные факторы.

Обратимся к авторской интерпретации жизненного цикла компании, порожденной стартапом на рисунке 1.

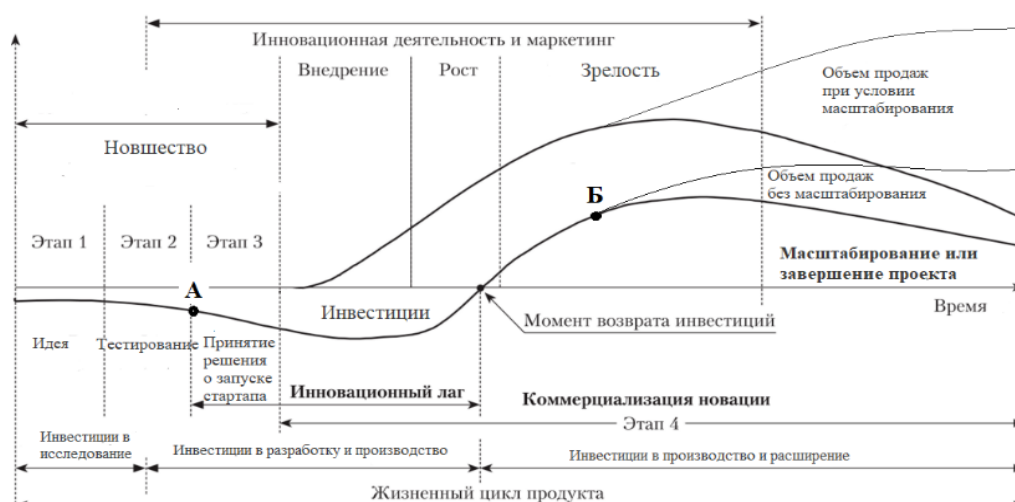


Рисунок 1 – Жизненный цикл инновации

Стартап оценивается на двух стрессовых точках – в преддверии инвестиционных вливаний. В точке А применяется тест–матрица и в точке В – скейл–матрица.

Как принято в классической модели SWOT–анализа, для построения матрицы на первом этапе анализа определяются категории факторов: сильные стороны (S), слабые стороны (W), возможности (O) и угрозы (T). Однако эксперт наряду с традиционными для компании сосредотачивается на инновационных рисках, поскольку проводит оценку инновационного продукта (рис. 2).

| | | Группы внешних факторов | |
|----------------------------|--|---|---|
| | | O Ot: | T Tt: |
| Группы внутренних факторов | S St: – уникальность товара в аспекте технологии; – уникальные навыки команды и др. | – высокая востребованность в инновации у потребителя; – наличие поставщиков дешевого сырья, их высокая конкуренция и пр. | – риск коммерческой разведки; – сложная процедура патентования и лицензирования; – изменчивость законодательства в данной сфере и пр. |
| | W Wt: – недостаток ресурсов для тестирования, обеспечения качества и продвижения стартапа, недостаток компетенций; – внутренние недоработки стартапа и др. | *На первом этапе не заполняется | |

Рисунок 2 – Тест–матрица SWOT–анализа стартапа на первом этапе

В тест–матрице категории «сильные и слабые стороны» (St, Wt) относятся к факторам, определяемым внутренними возможностями команды стартапа и самим продуктом. Категории «возможности и угрозы» (Ot, Tt) – внешние факторы, которые необходимо учитывать при анализе потенциала стартапа.

Сильные стороны и возможности отражают положительные аспекты и преимущества стартап–продукта, а также элементы, которые способствуют достижению поставленных бизнес–целей. Слабые стороны и угрозы являются негативными аспектами, препятствующими развитию и даже реализации стартапа.

Подготовка материалов для оценки может включать следующие шаги.

Шаг 1. Выписываются основные цели, задачи стартапа, а также мотивы для всех участников потребления продукта.

Шаг 2. Заносятся в таблицу все категории факторов. Для определения факторов St, Wt, Ot, Tt можно использовать следующие вопросы или аналогии к ним:

- в чем сильна команда стартапа?
- какие преимущества в технологиях, методиках работы перед конкурентами?
- уникальное торговое предложение?
- почему продукт будут выбирать покупатели, клиенты?
- какие есть уникальные характеристики у продукции?
- в чем продукт будет лучший на рынке?
- какие сферы в процессе разработки продукта освоены «на отлично», помимо основной деятельности?
- в чем слабость продукта по сравнению с конкурентами?
- что мешает производить в дальнейшем инновационные разработки, техническое оснащение?
- какие есть недостатки маркетинга, рекламы, корпоративной среды?
- что на внутреннем уровне может помешать развиваться по стратегическому плану?

На втором этапе факторы, занесенные в таблицу, комбинируются для выстраивания стратегической линии внедрения стартапа (Шаг 3).

S+O – линия силы, то есть изучаются сильные стороны и возможности для того, чтобы улучшить стартап, его продукт и команду.

W+O – линия улучшения - как использовать возможности для нивелирования недостатков.

S+T – линия защиты. Как преимущества защитят от неконтролируемых внешних факторов? Устоит ли компания стартапа под санкциями, при снижении спроса, повышении НДС и др.?

W+T – линия предупреждения. Как слабые стороны могут быть изменены влиянием внешних факторов. На основе комбинации W+T делаются выводы, какие мероприятия необходимо запустить, чтобы предупредить будущие риски.

Рассмотрим пример, как выстраиваются стратегические линии стартапа на уровне принятия решения о внедрении на рисунке 3.

| | | |
|--|---|--|
| | О Введение налоговой льготы | Tt Скорое появление конкурента– последователя |
| St Инновационное качество продукта | St+O За счет экономии снизить цены на стартовый вводимый продукт, чтобы познакомить с ним покупателей или предложить дополнительные услуги для обслуживания покупателей | St+Tt Удержать покупателей, запустить рекламную компанию на узнаваемость продукта с акцентом на инновационное качество и эталонное первенство на рынке |
| W Маленький рекламный бюджет | W+O Освободившиеся при экономии деньги направить на разработку новой (дополнительной) рекламной компании | W+Tt Из-за малого рекламного бюджета покупатели будут находить продукт путем «сарафанного радио». Если конкурент-последователь развернет масштабную рекламную компанию, прирост покупателей значительно снизится |

Рисунок 3 – Пример составления тест–матрицы SWOT–анализа стартапа на втором этапе - по стратегическим линиям.

Шаг 4. Определяются выводы на основе полученных данных. В нашем примере очевидна необходимость увеличения бюджета рекламы уникального продукта на старте и в процессе предложения на рынок, а также поддержания лидерства в перспективе.

Таким образом, мы видим, что комбинация всех восьми наборов факторов может быть полезна для выводов и в то же время объемной, что зависит от масштаба продукта, глубины проработки и может иметь вид, представленный на рисунке 4.

| | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------------|-------------|--------------|
| | | Группы внешних факторов | | | |
| | | О | Ot | T | Tt |
| Группы внутренних факторов | S | S+O | S+Ot | S+T | Tt+S |
| | St | St+O | St+Ot | St+T | St+Tt |
| | W | W+O | W+Ot | W+T | W+Tt |
| | Wt | Wt+O | Wt+Ot | Wt+T | Wt+Tt |

Рисунок 4 – Формализованная тест–матрица SWOT–анализа стартапа на втором этапе.

Ввиду того, что каждая группа может содержать от 1 до 20 и более факторов, авторами рассматривается потенциал машинной обработки данных, в частности задач сортировки и соединения, ранжирования перекрестных групп и отсеивания непригодных комбинаций стратегических линий в отработке перекрестных факторов.

Для оценки потенциала масштабирования в скейл–матрице эксперт берет во внимание принципиально другие факторы, раскрывающие возможности масштабирования по различным направлениям или же условия, препятствующие этому (Ss, Ws, Os, Ts).

Масштабирование бизнеса проводится с целью увеличения и расширения границ деятельности компании ради повышения прибыли. Очевидно, что продукт компании, возвращенной на стартапе, прошел проверку на стадии зрелости и при наличии профессиональных управленцев и необходимых условий, может иметь право на варианты масштабирования. На стадии зрелости (точка Б на рисунке 1) компания может рассматривать различные варианты масштабирования: расширение ассортимента, совершенствование системы продаж, освоение новых рынков сбыта, продажа через интернет, освоение новых ниш рынка, франчайзинг, открытие филиалов.

Масштабирование бизнеса бывает по вертикальной и горизонтальной линиям. Горизонтальное масштабирование – увеличение прибыли за счет открытия новых магазинов или зоны покрытия (офлайн–бизнес), вертикальное масштабирование – переход на качественно новый уровень и увеличение прибыли за счет изменения ассортимента, качества продукта, его стоимости и сервиса. Развивать эти линии желательно по очереди с целью эффективной концентрации ресурсов.

На этом этапе эксперту необходимо рассортировать все факторы, ориентируясь уже на конкретные, перечисленные выше стратегии. Тогда факторы будут иметь вид: S, Ss1, Ss2 и т. д., где s1, s2... – взятые в отработку стратегии масштабирования, выбранные заранее путем поверхностного отбора вариантов, когда отсекаются все неподходящие для данной компании (продукта, рынка, технологии) стратегии масштабирования.

Авторы рекомендуют с этой целью использовать методику Scaling up, в которой масштабирование фокусируется на четырех основных областях принятия решений: люди, стратегия, исполнение и денежные средства [9]. А также результаты данных исследований (внутренние факторы) могут быть использованы далее для построения скейл–матрицы SWOT–анализа, которая в формализованном виде будет иметь вид, как на рисунке 5.

Отметим, что в этой форме анализа могут присутствовать ранжированные числовые значения, поскольку проект уже имеет конкретные финансовые результаты, и методики стратегического анализа позволяют прогнозировать финансовые потоки от внедрения стратегий (например, анализ на основе метода балансовых расчетов и метода денежных потоков), а также рынок, являющийся более предсказуемым для существующей компании на стадии зрелости.

Прочерки в матрице на рисунке 5 демонстрируют нецелесообразность проведения анализа перекрестных факторов. Перекрестные факторы в скейл–матрице SWOT–анализа стартапа – те факторы, что состоят в одной категории скейл–стратегии, а также сопряженные с ними базовые факторы SWOT–матрицы и в сочетании потенциально могут дать информацию для построения стратегических линий.

| | | Группы внешних факторов | | | | | |
|----------------------------|-----|-------------------------|---------|---------|-------|---------|---------|
| | | O | Os1 | Os2 | T | Ts1 | Ts2 |
| Группы внутренних факторов | S | S+O | S+Os1 | S+Os2 | S+T | S+Ts1 | S+Ts2 |
| | Ss1 | Ss1+O | Ss1+Os1 | - | Ss1+T | Ss1+Ts1 | - |
| | Ss2 | Ss2+O | - | Ss2+Os2 | Ss2+T | - | Ss2+Ts2 |
| | W | W+O | W+Os1 | W+Os2 | W+T | W+Ts1 | W+Ts2 |
| | Ws1 | Ws1+O | Ws1+Os1 | - | Ws1+T | Ws1+Ts1 | - |
| | Ws2 | Ws2+O | - | Ws2+Os2 | Ws2+T | - | Ws2+Ts2 |

Рисунок 5 – Формализованная скейл–матрица SWOT–анализа стартапа для второго этапа.

ВЫВОДЫ

Таким образом, SWOT–анализ может с точки зрения методологического обеспечения выступать комплексным практико–ориентированным инструментарием для принятия решения о стратегиях масштабирования, а также, как мы убедились, при конкретной модификации помогать определять степень жизнеспособности стартапа при существующих и прогнозируемых условиях и определять стратегические линии, сравнивать и отбирать перспективные стартапы.

Результаты анализа тест–, скейл–матрицы SWOT–анализа стартапа можно применять для составления бизнес–плана и презентации инвесторам и заинтересованным партнерам на предынвестиционном этапе, для поиска возможных методов его продвижения, в процессе совершенствования внедренного продукта на этапе масштабирования.

Дальнейшими исследованиями авторов станет рассмотрение возможностей машинной обработки данных, что облегчит работу предпринимателям–инноваторам и стартап–экспертам, а также практическая апробация машинной модели.

Список литературы

1. Бурдуковский В. Н. Стартап как объект исследования: понятие, сущность, виды и отличительные особенности // Экономика и Бизнес. 2019. № 10 (38). С. 306–310.
2. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер, 2021. 616 с.
3. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес–модели. 2011. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.litres.ru/erik-ris/biznes-s-nulya-metod-lean-startup-dlya-bystrogo-testirovaniya-ide/chitat-onlayn/>
4. Артюхова И. В., Зотикова Е. С. Применение SWOT–анализа для оценки инновационного потенциала фирмы // Инновационная наука. 2015. № 11–1. С. 12–15.

5. Майсак О. С. SWOT–анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2013. № 1 (21). С.151–157.
6. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 143 с.
7. Богданова Т. В., Ивановский В. С., Карп М. В., Межевов А. Д., Мальцева М. В. Выбор стратегии развития организации сферы услуг на основе матрицы Томпсона–Стрикленда // Инновации и инвестиции. 2018. № 6. С. 288–289.
8. Симкин Л., Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка. М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2003. 28 с.
9. Harnish Verne. Scaling Up. How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't (Rockefeller Habits 2.0)/Verne Harnish. Ashburn. Virginia: Gazelles Inc. 2014. 244 p.

Статья поступила в редакцию 15.04.2022