

УДК 338.242

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МАСШТАБИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ СТАРТАП-ПРОЕКТОВ

Артюхова И. В.

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

E-mail: ivartuhova@mail.ru

Масштабирование любого бизнеса является крайне рискованным этапом его жизненного цикла и требует должного внимания со стороны руководства, а в случае стартап-проектов, сосредоточенных на создании инновационного или высокотехнологичного продукта – общий уровень коммерческих рисков в процессе масштабирования может увеличиваться по геометрической прогрессии.

Принимая во внимание характер выпускаемого инновационным стартап-проектом продукта и его новизну для рынка, одним из наиболее эффективных путей сокращения коммерческих рисков на этапе масштабирования может стать применение маркетинговых инструментов, которые позволят повысить узнаваемость бренда на рынке и увеличить прибыльность стартапа за счёт расширения потребительской аудитории и среднего уровня маржинальности продукта. В данном исследовании рассмотрены основные группы рисков, которым может быть подвержен инновационный стартап-проект на этапе масштабирования, а также сформирована модель зависимости его прибыльности от таких характеристик, как общая ёмкость целевого рынка, занимаемая доля на целевом рынке, плановая рентабельность продукта. Разработан комплекс мероприятий и инструментов, которые могут использоваться на практике для маркетингового обеспечения и поддержки инновационных стартап-проектов, находящихся или готовящихся перейти на стадию масштабирования своей деятельности.

Ключевые слова: масштабирование, стартап, высокотехнологичный стартап, инновационный стартап, маркетинговое обеспечение, риски масштабирования.

ВВЕДЕНИЕ

Сущность стартапа предполагает его ориентированность на крайне быстрый рост и закрепление на рынке, что выгодно отличает его от традиционных сфер бизнес-проектов. Обеспечиваются столь высокие темпы развития стартап-проектов применением новых бизнес-моделей, а также новизной и исключительными характеристиками выпускаемого ими продукта на рынок. При этом следует отметить, что степень новизны и революционности продукта не имеет чётких рамок, следовательно, бизнес-проект не обязательно должен быть направлен на формирование радикально нового продукта и/или отрасли рынка, для того чтобы считаться стартапом. Но, между тем, именно проекты, нацеленные на реализацию в инновационных и высокотехнологичных сферах, имеют наиболее высокий потенциал для своего развития, поскольку при наиболее удачном стечении обстоятельств на стадии масштабирования могут поспособствовать созданию нового рынка и занимать на нём продолжительное время монопольное положение.

Кроме того, инновационные стартап-проекты зачастую обладают более высокой привлекательностью как для частных инвесторов, так и для распорядителей средств государственных целевых программ поддержки предпринимательства, что упрощает для команды подобных проектов поиски финансирования на начальных этапах их работы.

Именно по указанным выше причинам на протяжении последнего времени доля инновационных стартап-проектов существенно увеличилась, а значительная часть команд не ограничивается теоретической проработкой своей идеи, а созданием и тестированием опытных образцов, в некоторых случаях – налаживанием мелкосерийного производства.

Однако темпы развития инноваций в целом и появления данной продукции на отечественном рынке являются сравнительно низкими, что объясняется рыночными барьерами, которые не могут быть преодолены значительной долей инновационных стартап-проектов на этапе масштабирования.

Повышение рисков для инновационных стартап-проектов при переходе на данную стадию жизненного цикла объясняется тем, что отработанные концепции и методы масштабирования отсутствуют ввиду отсутствия на рынке аналогичного бизнеса [6].

Другими словами, команда стартап-проекта не понимает, как грамотно развивать свой бизнес из-за отсутствия рабочего кейса по масштабированию аналогичных или близких по своей сути проектов, что примерно в 75–80 % случаев приводит к утрате изначального потенциала и коммерческому провалу проекта уже на начальных этапах его масштабирования.

На наш взгляд, одной из главных причин данной ситуации является слабый уровень маркетинговой поддержки, которая является одной из ключевых составляющих успеха при выводе на рынок продукта, даже близких аналогов которого ранее не было представлено.

Именно грамотная маркетинговая программа позволяет не только нарастить базу покупателей в сжатые сроки, но также познакомить потребителя с новым для него продуктом и его потенциальными сценариями применения, что повышает вероятность осознанности покупки и позволяет увеличить удержание клиентской базы, необходимое при долгосрочном масштабировании проекта.

Сложность организации грамотной маркетинговой поддержки инновационных стартапов обусловлена и довольно низким уровнем развития хай-тек маркетинга в нашей стране, а также недостаточным пониманием целевого рынка инновационной продукции в целом.

Для молодой компании одним из главных приоритетов должно являться устранение указанных выше проблем на начальных стадиях своего жизненного цикла, что обеспечит её изначальную ориентацию на правильный целевой рынок и создаст фундамент для развития прибыльного инновационного бизнеса.

Исследованием темы масштабирования стартапов занимаются ученые-экономисты и практики многих направлений, обращая внимание на ее актуальность, многогранность и противоречивость [1–8].

Автор А. В. Бондаренко уточняет фундаментальные различия между ростом и масштабированием бизнеса и отмечает, что рост бизнеса предполагает увеличение доходов темпами, с которыми в нём увеличиваются задействованные ресурсы – капитал, сотрудники, технологии. В то же время масштабирование предусматривает, что бизнес нашел более эффективные пути для роста, которые позволяют достичь

увеличения доходов более существенными темпами нежели происходит увеличение задействованных расходов и ресурсов [3, с. 223].

Кроме того, масштабирование предполагает сохранение и/или увеличение уровня коммерческой эффективности бизнеса, достигнутой им ранее на предыдущем этапе своего жизненного цикла, что выгодно отличает его от обычной модели роста, когда зависимость между увеличением издержек и получаемой прибыли является нелинейной.

Масштабирование предполагает не только количественный рост операционных показателей бизнеса, но его коммерческого потенциала в целом посредством внедрения новых продуктов и освоения новых направлений деятельности, перестроения и расширения инфраструктуры сбыта, а также оптимизации управленческих и производственно-технологических процессов [2, с. 4].

В работе А. В. Власова и Т. Л. Коротковой отмечается, что на этапе масштабирования инновационного стартап–проекта могут возникнуть семь барьеров, обусловленных несовершенством их маркетингового сопровождения [4]:

- пересечение таких процессов, как «масштабирование», «коммерциализация», «диффузия», а также трансфер технологических инноваций создаёт проблемы при планировании управления процессом масштабирования стартап–проекта;
- превалирование в управленческой практике производственного (традиционного) подхода к масштабированию инноваций существенно сужает возможности для маркетингового анализа данного процесса;
- отсутствие гибкости в существующих кейсах масштабирования и коммерциализации инновационных технологий создаёт препятствие при их трансфере между отдельными отраслями, поскольку не позволяет учесть имеющуюся в них специфику;
- проблема сопротивления внедрению и масштабированию инноваций рассматривается недостаточно глубоко в отношении отдельных отраслевых рынков в отличие от потребительских рынков, что затрудняет процесс их преодоления;
- существующие на данный момент методы оценки инновационных продуктов не позволяют учесть степень сопротивления, которое возникает на отдельных типах рынков;
- актуальные стратегии и инструменты масштабирования бизнеса не являются релевантными для создаваемых сейчас инновационных стартап–проектов;
- в зарубежной и отечественной литературе слабо представлены комплексные кейсы по решению ключевых проблем масштабирования инновационных стартап–проектов, основанные на использовании маркетинговых технологий.

Необходимо также отметить, что большинство успешных кейсов по масштабированию инновационных проектов зачастую не попадают в широкий доступ и в дальнейшем используются авторами как источник дополнительного дохода посредством оказания консалтинговых услуг.

Однако данные услуги могут быть недоступными для проектных команд, которые ограничены в финансировании, а отсутствие опыта и обширной выборки не позволяет опередить с необходимой степенью достоверности насколько данный кейс может быть эффективен при его трансфере на другие стартап–проекты.

Таким образом, существующие барьеры существенно сокращают возможности получения командой инновационного стартап–проекта доступа к прошедшим апробацию кейсам масштабирования, что вынуждает их самостоятельно искать пути сокращения связанных с данным процессом рисков.

Для упрощения контроля за рисками масштабирования инновационного стартап–проекта их можно условно разделить на три группы (рис. 1).

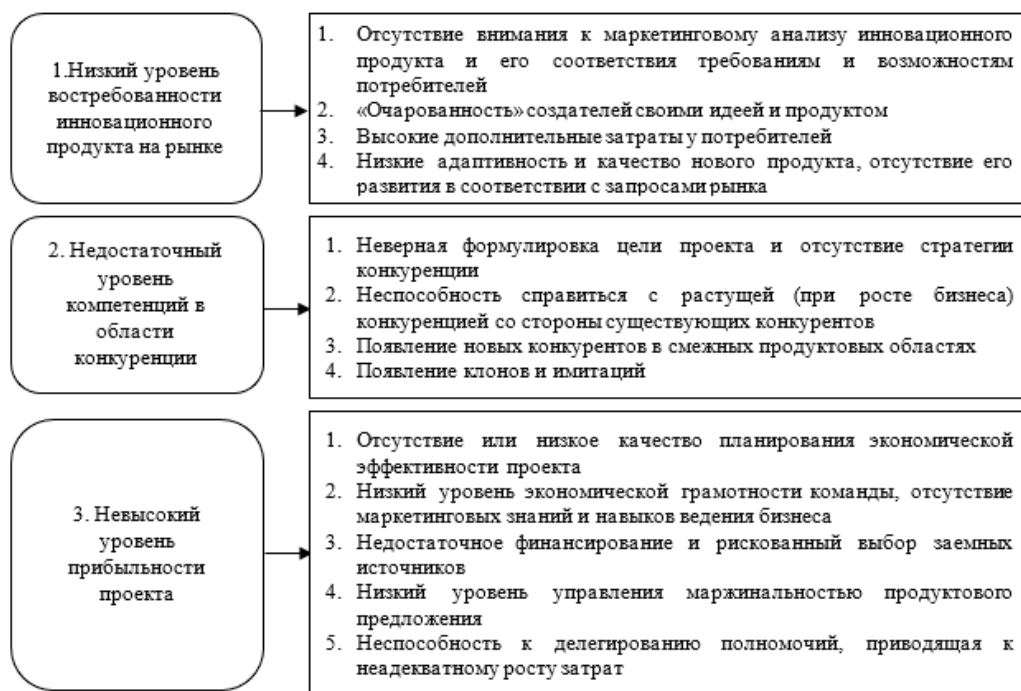


Рисунок 1. Основные группы рисков масштабирования инновационных стартап–проектов

Источник: составлено на основе [1]

В представленном выше перечне рисков следует остановиться на искаженном восприятии проектной командой своей идеи/продукта, что приводит к завышению его реального коммерческого потенциала. На практике это выражается в занижении реальной потребительской аудитории относительно того уровня, на который ориентировалась проектная команда при планировании масштабирования.

Причиной данной проблемы является то, что команда стартапа не может грамотно познакомить потребителя со своим продуктом и тем, как он может быть использован в повседневной жизни, что является обязательным для инновационных продуктов, поскольку интерес к неизвестному товару со стороны потенциального покупателя может оказаться исключительно поверхностным.

Не следует также игнорировать то, что для достижения коммерческого успеха инновационный продукт должен обладать достаточным уровнем гибкости, поскольку выход на новые рынки или расширение продаж на текущем может

потребовать не только наращивание объёмов производства, но также изменений в самом продукте или модели его распространения. Зачастую данные изменения могут предполагать удешевление и упрощение продукта, а также его доработку с учётом поступающих потребительских запросов, которые могут отличаться от требований контрольной группы на этапе тестирования опытных образцов. Другими словами, после перехода к масштабированию инновационного стартапа его команда должна сместить фокус с технических аспектов своего продукта на потребителя, запросы которого не следует игнорировать.

К примеру, если выпускаемый на рынок инновационный продукт изначально позиционируется для использования в коммерческом секторе B2B, то для его потенциальных потребителей покупка и внедрение может быть сопряжена с дополнительными финансовыми и управленческими издержками, которые могут в значительной степени сократить стартовый объём продаж.

Резюмируя все вышесказанное, можно заметить, что успешность масштабирования инновационного стартапа и минимизация сопряженных с данным процессом рисков обусловлена сочетанием трёх основных компонент [8]:

- фактическая ёмкость (Q) целевого рынка инновационного продукта, которая определяет потенциал его продаж и резерв их увеличения в будущем;
- доля инновационного стартапа на целевом рынке (D), которая характеризует эффективность освоения имеющейся ёмкости рынка с учётом представленного на нём уровня конкуренции;
- целевой уровень рентабельности инновационного продукта (R), которая отражает эффективность использования стартапом ресурсов и управления продажами на стадии роста.

Если использовать в качестве критерия оценки эффективности масштабирования инновационного стартапа увеличение генерируемой им прибыли (I), то воздействие указанных компонент можно охарактеризовать при помощи следующего уравнения:

$$I = Q \times D \times R$$

Следовательно, эффективность масштабирования инновационного стартап-проекта обеспечивается посредством максимизации ёмкости целевого рынка, занимаемой доли рынка и рентабельности реализуемой на нём продукции, что достигается посредством использования маркетинговых инструментов и доказывает необходимость их использования в процессе масштабирования.

При этом для того, чтобы обеспечить эффективность маркетинговых мероприятий, каждое из них должно быть тщательно проработано – иметь закреплённых исполнителей, прогнозируемый результат, установленный бюджет и сроки реализации, а также согласовано со всеми элементами процесса масштабирования стартап-проекта, содействуя прогрессивному росту его операционных показателей.

Сложность обеспечения качественной маркетинговой поддержки заключается в том, что большинство инновационных стартапов предполагают создание уникального продукта, не имевшего прямых аналогов, делая таким образом

невозможное использование частных маркетинговых концепций или планов. Для достижения наиболее высокого результата команда инновационного стартапа должна с нуля прорабатывать маркетинговую стратегию параллельно с формированием плана масштабирования.

Целью исследования является разработка системы маркетинговой поддержки масштабирования стартап-проектов с учетом специфических условий их анализа и реализации. Задачами будут являться определение ключевых направлений маркетинговой поддержки при масштабировании стартап-проектов и разработка методики анализа емкости рынка инновационных продуктов.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

Исходя из того, что маркетинговая стратегия должна обеспечивать максимизацию трёх компонент эффективности масштабирования стартапа, то при её разработке целесообразно опираться на рекомендации, представленные на рисунке 2.

Рост емкости рынка	Рост доли рынка	Рост рентабельности продукта
1. полное освоение текущей рыночной ниши 2. расширение ассортимента за счёт дополняющих продуктов, что обеспечивает более комплексное использование инновации 3. создание новых сегментов рынка за счёт создания модификаций исходного продукта 4. развитие рынка за счёт партнерских соглашений и коллабораций 5. географическое расширение рынка – за счёт создания франшизы или открытия новых филиалов 6. запуск продаж на цифровых рынках	1. обеспечение конкурентоспособности продукта по потребительским качествам за счёт применения инновационных конструкторских и технологических решений 2. продвижение внутри целевых групп потребителей информации о назначении и преимуществах продукта 3. обеспечение конкурентоспособности продукта по цене за счёт сокращения себестоимости 4. развитие клиентоориентированных продаж 5. формирование инструментов повторных продаж 6. повышение лояльности потребителей	1. снижение расходов на персонал за счёт агрегирования управленческих функций 2. снижение расходов на отдельных технологических операциях за счёт использования центров коллективного пользования 3. использование ценовой стратегии «снятия сливок» 4. развитие премиального и сезонного ассортимента 5. предложение кастомизированных продуктов 6. развитие персонализированных и клиентоориентированных продаж 7. предложение премиальных опций к стандартному продукту 8. увеличение частоты покупок

Рисунок 2. Ключевые направления маркетинговой поддержки при масштабировании инновационного стартапа.

Источник: составлено автором

Можно констатировать, что наиболее ответственным и проблемным шагом в разработке маркетинговой стратегии инновационного стартап-проекта является

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МАСШТАБИРОВАНИЯ...

определение реальной ёмкости рынка, в пределах которого предполагается осуществлять дальнейшее масштабирование. Именно ёмкость рынка определяет условный предел для роста инновационного стартапа, а также, опираясь на её уровень, формируются все прочие мероприятия его маркетинговой стратегии. Ошибка при расчёте ёмкости рынка может не позволить достичь запланированных результатов в процессе масштабирования.

При этом следует отметить, что команде стартапа необходимо определить именно реальную, а не потенциальную ёмкость рынка, что в случае новых и инновационных продуктов осложняется рядом факторов.

При выводе на рынок продукта, который уже имеет ряд прямых или косвенных аналогов для расчёта ёмкости рынка, компания может воспользоваться накопленной за период их существования статистической информацией – как данными независимых исследований, так и официальной информацией Росстата, ФТС и ФНС.

В случае инновационного продукта подобная информация отсутствует полностью или доступна в крайне ограниченном объёме, что затрудняет для команды стартапа точное определение ёмкости предполагаемого рынка и вынуждает прибегать к полевому сбору данных в виде опросов покупателей, социологических исследований и т. д.

Кроме того, большинство известных на данный момент методов оценки рыночной ёмкости имеют ограниченную область применения в отношении инновационных продуктов, что более наглядно видно по представленной в таблице 1 характеристике.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика методов оценки ёмкости рынка

Метод основан на исследовании	Точность	Тип рынка	Область применения для инновационного продукта
Ёмкости национального рынка и доли целевой группы покупателей региона	Низкая	B2C, B2B	Оценка потенциальной востребованности продукта в целевом географическом сегменте
Коэффициентов приведения продаж	Низкая	B2C, B2B	Оценка спроса на новых географических рынках
Индекса исследовательской панели	Высокая	B2C	Оценка ёмкости рынка в ритейле
Норм потребления	Средняя	B2B, B2C	Оценка ёмкости рынка при наличии норм потребления
Частоты покупок и стандартных норм потребления	Высокая	B2B, B2C	Оценка ёмкости при наличии стандартов потребления
Первичных, повторных и дополнительных продаж	Высокая	B2B, B2C	Оценка ёмкости рынка продуктов с длительным сроком эксплуатации

Источник: составлено на основе [5]

Как можно заметить по представленной выше сравнительной характеристике, каждая методика имеет довольно ограниченную область применения при исследовании ёмкости целевого рынка инновационного продукта.

Кроме того, применение большинства рассмотренных методов предполагает необходимость сбора исходных данных посредством проведения опросов покупателей, увеличивая таким образом общую продолжительность оценочно-аналитической работы.

В целях нивелирования указанных выше недостатков мы предлагаем использовать в процессе оценки ёмкости рынка метод, основанный на интеллектуальном таргетировании и анализе цифрового следа потребителя в сети Интернет. Данный подход позволит сузить потенциальную аудиторию покупателей инновационного продукта до числа тех, потребности которых соответствуют характеристикам искомого инновационного продукта.

Опишем алгоритм проведения исследования.

Для первичного отбора могут быть использованы так называемые «мягкие критерии», к числу которых можно отнести следующие [7]:

- потенциальный покупатель является активным пользователем сети Интернет и устройств, обеспечивающих доступ к ней;
- покупатель осуществлял поиск по ключевым словам, которые соответствуют характеристикам и свойствам инновационного продукта;
- является активным пользователем офлайн инфраструктуры или области деятельности, на которую ориентирован исходный инновационный продукт.

Для отбора контрольной группы предполагается использование данных федеральных операторов связи, поисковиков и онлайн сервисов, а также банков и прочих организаций, которые предоставляют подобную информацию для коммерческого использования. Оптимальная численность контрольной группы будет составлять:

- от 500 до 1000 человек – для исследований в рамках региона;
- от 1000 до 2500 человек – для исследований в рамках федерального округа;
- от 2500 до 6000 человек – для исследований в рамках всей страны.

В отношении отобранных таким образом членов контрольной группы необходимо провести анкетирование на предмет выявления интереса к искомому инновационному продукту. Анкета может быть направлена на электронную почту, прислана в виде Яндекс формы в социальных сетях или мессенджерах. Игнорирование анкетирования при этом следует расценивать как эквивалент отсутствия интереса к инновационному продукту.

После того, как будет выявлено точное количество заинтересованных в приобретении продукта потребителей, производится расчёт реальной ёмкости целевого рынка, исходя из того, какой удельный вес контрольная выборка составляет от населения территории, на которой производилось исследование.

Полученные таким образом данные являются более репрезентативными и помогут команде стартапа более точно оценить реальный потенциал для масштабирования своего проекта, что позволит избежать им ошибок при его планировании и сократит количество связанных рисков.

Кроме того, использование предложенного нами метода рыночного исследования возможно также на этапе первичной оценки бизнес-идеи, что позволит определить, насколько целесообразными являются инвестиции в её реализацию и способна ли она обеспечить необходимый коммерческий успех.

ВЫВОДЫ

Резюмируя исследование, отметим, что специфика инновационного стартап-проекта обуславливает сложность его успешного масштабирования без грамотной маркетинговой стратегии, обеспечивающей поддержку для нового продукта при выходе на более широкие рынки сбыта.

Комплекс маркетинговых мероприятий позволяет команде инновационного стартапа не только познакомить потенциального потребителя со своим продуктом и его преимуществами, но также и оценить реальную ёмкость целевого рынка сбыта, которая является ключевой компонентой эффективности при масштабировании проекта.

Основной проблемой при определении реальной ёмкости целевого рынка для инновационного стартапа является недостаточная эффективность существующих методов оценки и их ограниченная область использования. Поэтому в случае инновационных стартапов целесообразно использовать предложенную нами методику интеллектуального таргетирования, которая обеспечивает более качественное формирование контрольной группы респондентов и позволяет команде стартапа более точно определить коммерческий потенциал своего продукта в рамках целевого рынка.

Список литературы

1. Азоев Г. Л., Сумарокова Е. В. Маркетинговая поддержка масштабирования бизнеса инновационного стартапа // Вестник ЮУрГУ. 2023. № 4. С. 152–166.
2. Артюхова И. В. Стратегии масштабирования стартапов // Ученые записки Крымского федерального университета им. В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2024. № 2. С. 3–13.
3. Бондаренко А. В. Механизмы масштабирования микробизнеса // Социальные и экономические системы. 2023. № 2. С. 219–234.
4. Власов А. В., Короткова Т. Л. Коммерциализация и маркетинг инноваций. Москва.: Креативная экономика, 2021. 168 с.
5. Горнштейн М. Ю. Современный маркетинг: монография. Москва: Дашков и К, 2022. 404 с.
6. Жамолдинов С. Х. Маркетинговая модель управления информационными продуктами // Экономика и социум. 2024. № 1. С. 874–881.
7. Павлов Н. В., Дмитриева Т. А. Система цифрового маркетинга: монография. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. Санкт-Петербург, 2022. 242 с.
8. Скляр В. Н. Маркетинговая стратегия формирования спроса на инновационные товары: на примере модели многосторонней платформы // Финансовые рынки и банки. 2023. № 5. С. 218–222.

Статья поступила в редакцию 27.01.2025