

Бережливый стартап как жизнеспособная методология крупных корпораций

Кузьмин Илья Александрович, преподаватель,
Школа бизнеса «Королевские беседы», г. Казань, Россия
E-mail: kuzmili@mail.ru

Аннотация

В статье дается определение понимания одной из популярных концепций, именуемой «бережливый стартап». Показана методология бережливого стартапа как циклического процесса. Автором выявлено, что одним из типов бережливых стартапов являются высокотехнологические стартапы «чистых технологий». Обосновывается вывод, что бережливый стартап представляет собой жизнеспособную методологию для крупных корпораций, поскольку основной целью корпоративных венчурных инвесторов является не только финансовая выгода, но и стратегические причины. Полученные результаты могут использоваться в процессе разработки и реализации предпринимателями политики бережливого стартапа в разрезе высокотехнологических отраслей российской экономики.

Ключевые слова: бережливый стартап, крупные корпорации, венчурные инвестиции, методология, концепция, бережливое производство, стартапы чистых технологий, высокотехнологические стартапы.

Lean startup as a viable methodology for large corporations

Kuzmin Ilya Alexandrovich, teacher, Business School " «Royal Talk", Kazan, Russian Federation

E-mail: kuzmili@mail.ru

Abstract

The article defines the understanding of one of the popular concepts called «lean startup». The methodology of a lean startup as a cyclical process is shown. The author revealed that one of the types of lean startups is high-tech startups of «clean technologies». The conclusion is justified that a lean startup is a viable methodology for large corporations, since the main goal of corporate venture investors is not only financial gain, but also strategic reasons. The results obtained can be used in the process of developing and implementing a lean startup policy by entrepreneurs in the context of high-tech sectors of the Russian economy.

Keywords: lean startup, large corporations, venture capital investments, methodology, concept, lean manufacturing, clean technology startups, high-tech startups.

Методология бережливого стартапа неуклонно набирает широкую популярность в течение последних нескольких лет. Концепция бережливого стартапа (от англ. lean startup) была впервые предложена в 2008 году предпринимателем Эриком Рисом, используя его личный опыт адаптации принципов бережливого управления и развития клиентов к высокотехнологичным стартап-компаниям. С тех пор методология была расширена с целью применения к любой компании, стремящейся разрабатывать новые продукты, услуги или системы без неограниченных ресурсов. Концепция бережливого стартапа основывается на принципах бережливого производства (избегание отходов и оптимизация затрат ресурсов) [6].

В понимании Е. Риса, бережливый стартап представляет собой подход, который стремится минимизировать финансовые затраты при создании ценности для клиента [6, стр.19]. Раскрывая более детально концепцию бережливого стартапа, отметим, что это методология развития бизнеса и продуктов, направленная на сокращение циклов разработки продукта и быстрое определение жизнеспособности предлагаемой бизнес-модели; это достигается путем сочетания экспериментов, основанных на бизнес-гипотезах, итеративных выпусках продуктов и проверенном обучении. Бережливый стартап делает акцент на обратной связи с клиентами, а не на интуиции и гибкости планирования. Эта методология позволяет восстанавливаться после сбоев чаще, чем традиционные способы разработки продукта

Представленная концепция извлекает выгоду из набора инструментов, взятых из других теорий и методов, таких как структура разработки клиентов, быстрое прототипирование дизайн-мышления и принципы гибкой разработки программного обеспечения. Ядром методологии бережливого стартапа является валидированное обучение через целенаправленное экспериментирование, в котором применяются принципы эффективности гибкости и доступной потери. Ключевым понятием в методологии бережливого стартапа является «соответствие продукта рынку», который подразумевает, что идея продукта имеет определенный рынок и, следовательно, существуют клиенты, готовые заплатить за ценность, предлагаемую продуктом (Blank and Dorf, 2012). Конечная цель процесса состоит в том, чтобы направлять предпринимателей в поиске этого соответствия [1, стр.167].

Методология lean startup утверждает, что «lean не имеет ничего общего с тем, сколько денег компания привлекает»; скорее, она имеет все отношение к оценке конкретных потребностей потребителей и тому, как удовлетворить этот спрос, используя наименьшее количество ресурсов [1, стр.182].

Для того, чтобы понимать взаимосвязь бережливого стартапа и крупных корпораций, обратимся к позиции М. Aas, М. Vavik, которые считают, что стартап – «процесс создания неоперившегося бизнеса», то есть в этом случае любая компания в процессе запуска бизнеса будет считаться стартапом [2, стр.251]. Синтезируя концепцию стартапа, Е. Рис определил его как «институт, предназначенный для создания новых продуктов и услуг в условиях крайней неопределенности», внутри или вне крупной корпорации [6, стр.29].

Сокращение времени выполнения заказа и утилизация отходов обусловлены бережливым подходом, представляет собой философию управления, ориентированную на увеличении стоимости, повышение качества продукции и услуг за счет сокращения следующих факторов, к которым отнесем: перепроизводство, время ожидания, транспортировка, переработка, инвентаризация, движение, дефекты и отсутствие использования творческого потенциала людей [3, стр.192]. Таким образом, основная цель философии бережливого производства состоит в том, чтобы максимально снизить издержки компании, то есть ликвидировать любые виды отходов и повысить прибыльность, предлагая большую ценность разработанным продуктам и услугам. В рамках этой философии исследователи и ученые пришли к пониманию того, что бережливое мышление может быть использовано в любом сегменте промышленности, торговли и / или сферы услуг.

Так, Э. Рис выделяет пять принципов бережливого стартапа: Предприниматели повсюду [...]; предприниматели должны управлять [...]; проверенное обучение [...] - стартапы существуют для того, чтобы научиться создавать устойчивый бизнес-и эти знания могут быть проверены с помощью научных [...], строить-измерять-учиться [...] превращать идеи в продукты, измерять, как клиенты реагируют и учатся у них [...] и учитывать инновации [...] измерять прогресс, определяя вехи и приоритеты работы [...] [6, стр.34-36].

Среди пяти принципов бережливого стартапа больше всего привлекла наше внимание совокупность таких принципов: «стройте, измеряйте и учитесь – превращайте идеи в продукты, создавайте что-то для клиентов, измеряйте свои результаты с клиентами, учитесь на обратной связи с клиентами и воссоздавайте то, что мы узнали». Данная композиция похожа на цикл управления Деминга – PDCA (Plan, Do, Check and Action), который является известным методом и используется для обслуживания, улучшения и инноваций продуктов, услуг и процессов.

Далее приведем схему, отражающую корреляцию цикла PDCA с методологией бережливого стартапа (рис.1).

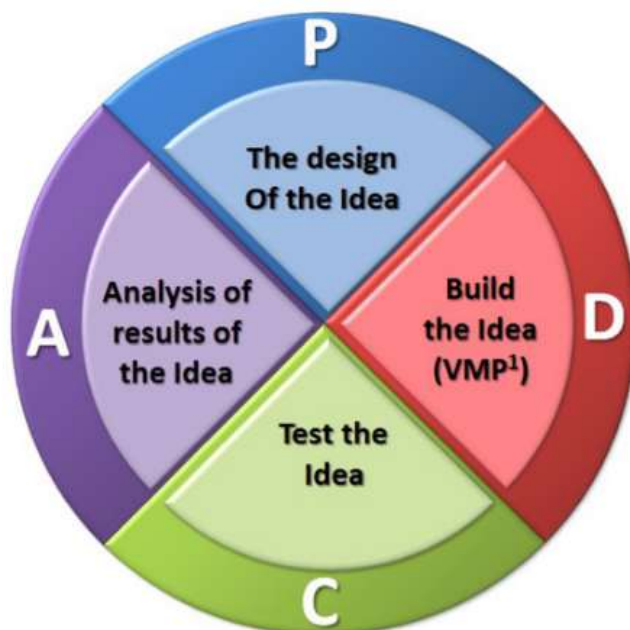


Рис.1. Взаимодействие цикла PDCA и бережливого запуска стартапа¹

Методология бережливого стартапа как циклического процесса базируется на трех основных видах деятельности. Во-первых, предприниматели реализуют свои бизнес-идеи на проверяемые предположения и отображают их на канве бизнес-модели (один из инструментов стратегического управления для описания бизнес-моделей новых и уже действующих предприятий) как проверяемые предположения. Эта графическая репрезентация содержит все ключевые аспекты, в которых предприниматели должны быть относительно уверены. Во-вторых, предприниматели участвуют в процессе, предназначенном для проверки предположений в соответствии с их бизнес-идеями (Ries, 2011). Последовательность этих испытаний определяется воспринимаемой критичностью результатов испытаний для продолжения процесса. Один из способов проверить предположения заключается в подготовке «минимального жизнеспособного продукта» (MVP).

Минимально жизнеспособный продукт (MVP) – это «это версия продукта, содержащая наименьший набор функций, построенная с использованием минимального количества времени и ресурсов и предоставляющая предпринимателям информацию, необходимую для подтверждения или опровержения их предположений» (аналогично пилотному эксперименту) [5, с.39]. Цель MVP состоит в том, чтобы проверить

¹ Составлено автором на основе [8]

фундаментальные бизнес-гипотезы (или скачкообразные предположения) с целью помочь предпринимателям создать полноценный бизнес как можно быстрее.

После тщательной оценки результатов недействительные допущения заменяются новыми допущениями и затем повторно проверяются. Этот процесс продолжается до тех пор, пока разумное количество тестов не подтвердит критические предположения. Наконец, предприниматели принимают решение об оставшихся предположениях, основываясь на своем взаимодействии с потенциальными клиентами.

В качестве примера Эрик Рис отметил, что основатель Zappos Ник Суинмерн хотел проверить гипотезу: *клиенты готовы покупать обувь онлайн*. Вместо того, чтобы создать веб-сайт и большую базу данных обуви, Н. Суинмерн обратился к местным обувным магазинам, сфотографировал их инвентарь, разместил фотографии в Интернете, купил обувь в магазинах по полной цене после того, как совершил продажу, а затем отправил ее непосредственно покупателям. Таким образом, Н. Суинмерн пришел к выводу, что потребительский спрос присутствует. Компания Zappos, в конечном итоге, выросла в миллиардный бизнес, основанный на модели продажи обуви онлайн [5].

Несмотря на то, что разработка новых продуктов и услуг кажется низкорискованным бизнесом, на практике реализовать это непросто. Таким образом, нельзя ожидать, что идея разработки новых продуктов или услуг окажется успешной, поскольку необходимо тестировать различные идеи и концепции, пока совокупность стартап-проектов не зададут общую концепцию [9]. Подход бережливого стартапа относится именно к этому этапу разработки продукта, как видно на рис.2:

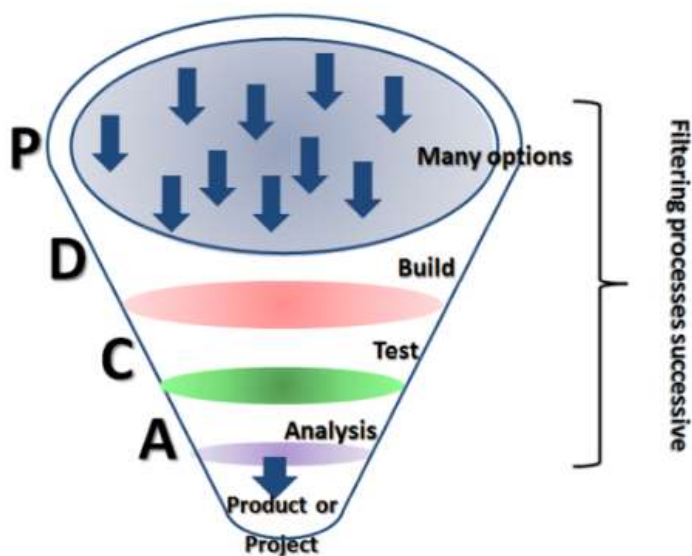


Рис. 2. Использование процессов бережливого стартапа: последовательная фильтрация идей для проектирования новых продуктов или услуг²

Одним из типов бережливых стартапов становятся высокотехнологические стартапы «чистых технологий», которые сокращенно называют cleantech. Устойчивые стартапы, коммерциализирующие чистые технологии, открывают новые возможности для более экологичного будущего. Несмотря на высокие инвестиционные риски, бережливые стартапы все чаще привлекают корпоративный венчурный капитал. Инвестиции в устойчивые стартапы стимулируют переход к более чистому производству. Это особенно важно для экологически устойчивых стартапов, коммерциализирующих чистую технологию (бережливые стартапы).

Инвесторы венчурных фондов обычно избегают длительных сроков разработки и капиталоемкого характера коммерциализации чистых технологий. Инвесторов также отпугивает нестабильное государственное регулирование в стимулировании развития таких проектов. Кроме того, вклад в сокращение деградации окружающей среды не приводит к финансовой отдаче. Эти факторы снизили интерес мелких инвесторов к стартапам cleantech. Напротив, корпоративные венчурные инвесторы все больше инвестируют в стартапы «чистых технологий» [4,стр.1311].

В целом корпоративные венчурные инвесторы инвестируют не только ради финансовой выгоды, но и по стратегическим причинам. Стратегическая цель может состоять в том, чтобы получить представление о новых рынках или новых технологиях или поддержать разработку дополнительных продуктов.

Особые характеристики чистых технологических стартапов оказывают влияние на возможности венчурного инвестирования, заставляя его отклоняться от возможностей типичного высокотехнологичного стартапа. В табл. 1 обобщены основные различия между возможностями венчурного инвестирования в cleantech и другими высокотехнологичными стартапами, где зеленый аспект стартапов cleantech составляет главное отличие.

Таблица 1. Сравнительный анализ возможности венчурного инвестирования в cleantech и другими высокотехнологичными стартапами³

	Возможность венчурного инвестирования Cleantech	Высокотехнологичные/биотехнологические венчурные инвестиции
Накопление льгот	Выгоды для общества, трудно присваиваемые	Выгоды преобладают, поскольку права собственности четко определены

² Составлено автором на основе [9]

³ Составлено автором

	Возможность венчурного инвестирования Cleantech	Высокотехнологичные/биотехнологические венчурные инвестиции
Рынки	Замена существующей инфраструктуры, функционирующей на производственной стороне экономики, непоследовательным государственным регулированием	Проблема замещения ниже/не применима, работая на стороне потребления экономики
Характеристики сделки	Более рискованные инвестиции: капиталоемкость, длительный временной горизонт, высокие технологические риски и неопределенность масштабируемости	Рискованные инвестиции: более низкая капиталоемкость, более простая оценка рисков, доходности и возможностей роста рынка
Выход и послужной список	Не хватает привлекательного послужного списка, нет проверенного пути выхода через сотрудников	Послужной список, включая громкий выход, доказал, что действующие лица обеспечивают жизнеспособный маршрут выхода

Учитывая особенности инвестирования в чистые технологии, примечательно, что инвестиции участников корпоративного венчурного капитала в «чистые стартапы» находятся на подъеме. Корпоративный венчурный капитал относится к инвестициям в акционерный капитал нефинансовых признанных корпораций в частные предпринимательские предприятия. Существующая литература фокусируется на инвестициях крупных компаний, имеющих отдельные структуры для управления своей инвестиционной деятельностью, в то время как МСП и компании, инвестирующие без корпоративного венчурного капитала, в значительной степени игнорируются. Доступность финансовых ресурсов частично объясняет акцент на крупных компаниях, инвестирующих в бережливый стартап. Более мелкие компании считаются менее активными из-за нехватки ресурсов [3, стр.192].

Хотя в инвестициях корпоративного венчурного капитала часто используется сочетание финансовых и стратегических целей, стратегические цели по меньшей мере так же важны, как и финансовая отдача от инвестиций [9, стр.78].

Так, характеристики бережливых стартапов cleantech приводят к невыгодному профилю финансовой доходности для инвесторов. Поэтому неудивительно, что мотивы для инвестирования в эти стартапы не являются только финансовыми. Кроме того, причины инвестирования различаются между крупными инвесторами и МСП, а также между государственными и частными корпоративными инвесторами.

Для крупных корпоративных инвесторов зеленый аспект инвестиций является одной из главных причин для того, чтобы взять на себя обязательство начать коммерциализацию новой чистой технологии. Крупные компании не разделяют идею о том, что ценность снижения деградации окружающей среды не выделяется стартапу и, таким образом, теряется им как инвесторам. Вместо этого они учатся на опыте использования инновационных чистых технологий. Это подготавливает их к устойчивому переходу экономики, в котором они ожидают получить компенсацию за созданную зеленую стоимость. Чистые технологии станут финансово выгодными, а не чистые технологии столкнутся с такими издержками, как налогообложение.

Отметим, что малые и средние инвестиционные компании не знают о зеленых особенностях своих инвестиций, возможностях, которые они могут представлять, и конкретных рисках при инвестировании в стартапы cleantech. Причина может заключаться в относительном отсутствии у компаний опыта в осуществлении венчурных инвестиций. Факт остается фактом: инвестируя в стартапы cleantech, МСП на самом деле вносят свой вклад в «зеленую» экономику [7, стр.296].

Таким образом, исследование опыта крупных корпораций обуславливает понятие «бережливый стартап» как жизнеспособную методологию, независимо от сферы деятельности высокотехнологичных проектов. Было установлено, что стартапы «чистых технологий» имеют в большинстве корпоративных венчурных инвесторов, поскольку у данного типа инвесторов финансовые цели стоят не на первом месте, во главе имеется стратегическая цель. Бережливый стартап представляет собой перспективное направление, кардинально новый подход, минимизируя процесс разработки новых технологий и / или нового бизнеса, позволяя намного быстрее и эффективнее удовлетворять потребности клиентов.

Список использованных источников

1. Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя / пер. с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2013. – 616 с.
2. Aas M., Vavik M. Group coaching: a new way of constructing leadership identity? // Sch. Leadersh. Manag. – 2015. – №35. – pp. 251-265.
3. Franco-Leal N., Diaz-Carrion R. A dynamic analysis of the role of entrepreneurial ecosystems in reducing innovation obstacles for startups // Journal of Business Venturing Insights. – 2020. – Vol.14. – pp.192.

4. Jiang W., Chai H., Shao J., Feng T. Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective // *Journal of Cleaner Production*. – 2018. – Vol.198. – pp.1311-1323.
5. Mansoori Y., Karlsson T., Lundqvist M. The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator // *Technovation*. – 2019. – Vol.84-85. – pp.37-47.
6. Ries E. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. – New York, 2011. – 296 p.
7. Sandra. E.P. Silva R.D., Calado M. B., Silva M.A. Nascimento. Lean Startup applied in Healthcare: A viable methodology for continuous improvement in the development of new products and services // *IFAC Proceedings volumes*. – 2013. – Vol.46. – №24. – pp.295-299.
8. Slack N. at all. *Production administration*. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2009. (7)
9. Tripathi N., Oivo M., Liukkunen K., Markkula J. Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups // *Information and Software Technology*. – 2019. – Vol.114. – pp.77-91.

References

1. Blank S., Dorf B. *Startup: Nastol'naya kniga osnovatelya / per. s angl.* M.: Al'pina Publisher, 2013. 616 p.
2. Aas M., Vavik M. Group coaching: a new way of constructing leadership identity? // *Sch. Leadersh. Manag*, 2015, No. 35. pp. 251-265.
3. Franco-Leal N., Diaz-Carrion R. A dynamic analysis of the role of entrepreneurial ecosystems in reducing innovation obstacles for startups // *Journal of Business Venturing Insights*, 2020, Vol.14. pp.192.
4. Jiang W., Chai H., Shao J., Feng T. Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective // *Journal of Cleaner Production*, 2018, Vol.198, pp.1311-1323.
5. Mansoori Y., Karlsson T., Lundqvist M. The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator // *Technovation*, 2019, Vol.84-85, pp.37-47.
6. Ries E. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York, 2011. 296 p.

7. Sandra. E.P. Silva R.D., Calado M. B., Silva M.A. Nascimento. Lean Startup applied in Healthcare: A viable methodology for continuous improvement in the development of new products and services // IFAC Proceedings volumes, 2013, Vol.46, №24, pp.295-299.
8. Slack N. at all. Production administration. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
9. Tripathi N., Oivo M., Liukkunen K., Markkula J. Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups // Information and Software Technology, 2019, Vol.114, pp.77-91.