**Создание агрегатора ломбардов по методике бережливого стартапа**

**Abstract**

Окружающая среда все время изменяется, а правила создания бизнеса вместе с ней. Ни один бизнес-план не переживает реальной встречи с клиентами, поэтому начинают появляться новые подходы к созданию бизнеса.

Для этого есть несколько причин: порог входа с появлением интернета значительно уменьшился, информация стала доступной для каждого, а также поменялась модель потребления.

Данное работа будет описывать подход «бережливого стартапа», описывать основные принципы и инструменты. Результатом подтверждающем освоение материала будет являться создание собственного проекта с использованием методики «бережливого стартапа».

**Введение**

Так как исследование является проектным – тема интересна нам для рассмотрения с двух сторон: теоретической и практической.

Классический подход к созданию бизнеса подразумевает разработку бизнес-плана с подробным описанием каждой области деятельности: стратегия, маркетинг, производство, организационная структура и т.д. Существует большое количество пособий по созданию бизнес-планов с детальными рекомендациями по каждой функциональной области. Это говорит о том, что классический подход теоретически уже достаточно глубоко изучен, чего нельзя сказать о стартап подходе, начинающем приобретать популярность в научной среде только сейчас.

Самой популярной концепций является «бережливый стартап» Эрика Риса. Цитируемость этого подхода по данным Web of Science растет с каждым годом, а ссылаются на него такие известные бизнес-журналы как: Harvard Business Review, Reuters. The economist и других.

Говоря о практической актуальности стартап похода, важно отметить то, что драйверами роста экономики перестают быть производственные компании. В США и Китае доля технологических компаний, в прошлом стартапах, составляет уже более 10% от внутреннего валового продукта. Почти во всех развитых странах это показатель растет, Россия не является исключением.

Главной целью стартапа является поиск новой и масштабируемой бизнес-моделей, что подразумевает постоянные изменения, не поддающиеся точному планированию. Это противоречит классическому подходу, который требует запланировать все будущие действия необходимые для реализации бизнес-плана.

В основе подхода «бережливого стартапа» лежит научный подход, основанный на проведении экспериментов с целью лучшего понимания потребностей клиентов. Благодаря такому подходу, в отличии от классического, стартапу удается тестировать бизнес-модель в разы быстрее и за меньшие деньги.

Проблемой исследования является создание стартапа с использованием концепции бережливого подхода.

Цель исследования звучит следующим образом: создать агрегатор ломбардом по методике «бережливого стартапа»

Объектом работы будет являться создаваемый стартап – агрегатор ломбардов. Предметом будет являться методика создания «бережливого стартапа».

Для достижения главной цели работы необходимо будет выполнить следующие задачи:

* Изучить концепцию бережливого стартапа, выделить преимущества и недостатки, сравнить с классическим подходом
* Проанализировать международный и российский венчурный рынок, ключевые отрасли инвестирования для выявления трендов и перспективных бизнес-моделей стартапов
* Выбрать бизнес-модель, провести «развитие потребителей» и протестировать «минимальный жизнеспособный продукт» для бизнес-модели агрегатора ломбардов
* Принять решение о целесообразности продолжения деятельности и дальнейшем развитии стартапа

**Обзор литературы**

Изучение концепции «бережливого стартапа» требует изучения большого количества литературных источников. Основными являются работы Пола Грэма, Стива Бланка, Эрика Риса.

Базовой является книга Стива Бланка «4 шага к озарению. Стратегия создания успешных стартапов». В ней дается определение стартапа, которое мы будем использовать на протяжении всего исследования: «стартап – это временная структура, существующая для поиска воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели». Из определения следует, что стартапом компания перестает быть, когда окончательно определится с бизнес-моделью и начнет ее масштабировать.

Стив Бланк является автором концепции «развития клиентов» и выделяет 4 ключевых этапа создания бизнеса:

1. Выявление потребителей
2. Верификация потребителей
3. Расширение клиентской базы
4. Выстраивание компании

Во главе стоит следующая идея: «Ошибаться – в порядке вещей, если вы планируете учиться на своих ошибках». Возвращение к предыдущему этапу не воспринимается как провал, а является нормальной практикой и в долгосрочной перспективе ведет к успешному бизнесу.

Этапы выявления и верификация потребителя называются «развитием потребителей». То есть сначала необходимо определить проблемы потребителей, которые вы сможете решить, а следующим шагом – посредством продаж, подтвердить серьезность намерений потребителей. Если за продукт не готовы платить – возвращайтесь к предыдущему этапу.

В другой своей книге, «Настольная книга основателя стартапа» Стив Бланк вместе с Бобом Дорфом предлагают использовать lean model canvas Александра Остервальдера и Ива Пенье. Канва состоит из 9 блоков:

* Партнеры
* Виды деятельности
* Ресурсы
* Ценностное предложение
* Взаимоотношения с клиентами
* Каналы сбыта
* Потребительские сегменты
* Структура расходов
* Структура доходов

Стартап может использовать шаблон для генерации гипотез. Для каждого блока может быть придумано большое количество, а результаты их тестирования являются основой для всего процесса customer development.

Также Стив Бланк ввел понятие MVP (minimum viable product или MVP) – это такая версия продукта, которая позволяет проверить самые важные для бизнеса гипотезы с минимальными затрачиваемыми на это ресурсами. Так стартап сразу же начинает взаимодействовать с потребителями, а процесс разработки занимает минимум времени. Результатом реализации MVP должна стать проверка фундаментальных гипотез, определяющих бизнес-модел и главную ценность самого продукта.

Главным достижением Бланка является интеграция шаблона бизнес-модели с процессом развития потребителей. Именно выдвижение и проверка гипотез приводит к формированию product market fit, когда продукта полностью соответствует потребностям потребителей.

Используя труды Стива Бланка, окончательно сформулировал все принципы «бережливого стартапа» в своей книге «The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses» Эрик Рис.

Для того, чтобы правильно оценивать результаты MVP Эрик Рис предлагает использовать различные метрики:

* Сплит-тесты (а/б-тесты) - наиболее действенные эксперименты из всех, потому что они явно опровергают или подтверждают конкретную гипотезу. Сплит-тесты можно использовать, чтобы повлиять на что-либо: от незначительных функций до серьезных изменений в продукте или его позиционировании, однако не все сплит-тесты можно считать объективными.
* Показатели по каждому клиенту - данные, которые происходят по каждому клиенту или сегменту. Например, вместо того чтобы смотреть на общее количество просмотров страниц в данном месяце, рассмотрите количество просмотров страниц на нового и возвращающегося посетителя. Эти показатели должны быть относительно постоянными, если только с продуктом не происходит что-то интересное.
* Воронкообразные метрики и когортный анализ - отчет, который показывает эти показатели для последующих когорт (групп) с течением времени. . Если эти цифры устойчивы от когорты к когорте, то мы получаем четкую обратную связь, что ничего существенного не меняется, но, если какая-то группа внезапно сдвигается вверх или вниз, мы получаем быстрый сигнал для исследования.

Таким образом, Эрик Рис делится с нами основными инструментами для отслеживания метрик своего продукта. Сплит-тесты помогают оптимизировать конверсию, показатели по каждому клиенту помогают понять, каково влияние каждого их сегмента на бизнес, а когортный анализ отражает влияние изменения продукта с течением времени.

Также важно упомянуть статьи на собственном сайте Пола Грэма – предпринимателя, инвестора и профессора. По его словам, главной метрикой стартапа является скорость роста. Компания, которая сразу создается, чтобы расти быстро, кардинально отличается от всего другого рода бизнеса – у нее должен быть большой рынок и масштабируемая бизнес-модель.

Пол Грэм выделил 3 стадии роста стартапов:

1. Слабый рост или его отсутствие, пока стартап пытается определиться, чем конкретно заниматься
2. Стремительный рост, когда стартап определил, что нужно потребителям и как донести до них эту ценность
3. Замедление роста, т.к. стартап уже превращается в большую компанию и ограничивается размерами рынка своей деятельности

В последующем стадия роста стартапа стала критериям инвестирования для всего венчурного рынка во всем мире.

**Методология**

Методология подразумевает 2 вида исследований: теоретическое и эмпирическое.

Теоретически необходимо было найти нужную и изучить нужную информацию, описывающую концепцию «бережливого стартапа». Для этого были проанализированы публикация по подписке EBSCO Discovery Service и E-library. В качестве методов использовались: контент-анализ, изучение и обобщение.

Эмпирическое исследование состояло из нескольких этапов:

* Поиск и анализ бизнес-модели
* Оценка бизнес-модели с помощью
* Принятие решения о целесообразности деятельности

Для поиска использовался аналитический отчет о стартапах Европы и США. Сначала сравнивались мультипликаторы капитализации, скорости роста и маржинальности для компаний из различных сфер. Лидеры попали в список для дальнейшего рассмотрения: социальные сети, маркетплейсы и информационные порталы.

Затем были выдвинуты критерии для выбора бизнес-моделей среди этих сфер: b2c-сегмент, в России есть достаточный по объемам рынок потребления и бизнес-модель может быть под него адаптирована, но крупных игроков пока еще нет.

Стартапы соответствующие критериям анализируются еще более подробно:

* Сегменты рынка
* Прямые и косвенные конкуренты
* Рассчитывается unit-экономика
* Прогнозируется воронка продаж

Следующим шагом разрабатывает бизнес-модель с помощью шаблона lean canvas. В каждый блок фиксируются гипотезы, которые необходимо проверить – самыми важными являются unit-экономика и воронка продаж.

С помощью метода эксперимента создается и продвигается минимально жизнеспособный продукт. Метод измерения используется для тех показателей, на которые мы хотим повлиять. Для доработки бизнес-модели выдвигаются новые гипотезы – для оценки успешности их проверки используется метод сравнения.

По результатам экспериментов принимается решение о целесообразности продолжения будущей деятельности: если прибыль с одной сделки больше, чем издержки и бизнес-модель может быть масштабирована, то необходимо продолжать деятельность. В ином случае нужно искать новую бизнес-модель.

**Заключение**

В заключении, в основу работу будут взяты подходы 3 авторов: Стива Бланка, Эрика Риса и Пола Грэма. Для изучения их работ будет использоваться научная литература из электронных источников. Практически будут проанализированы лучшие международные практики, локально создан аналог иностранного стартапа и на основании результатов тестов принято решение о целесообразности будущей деятельности.