

Токарев Б.Е.

МАРКЕТИНГ ПОСЕВНОЙ СТАДИИ СТАРТАПА ИННОВАЦИИ

Аннотация. Предлагаемый материал является логическим продолжением цикла публикаций по маркетингу инновационного стартапа. Обсуждается стадия, на которой проводится разработка инновационного продукта. Маркетинг данной стадии основывается на разработке минимально работоспособного продукта, а также на поиске и изучении его будущих потребителей. Автором предложено название такого типа маркетинга – маркетинг инновации. Показано, что продукт, который готовится к запуску на рынок, должен обладать ограниченной функциональностью и не доводиться до совершенства. Но этот продукт должен в обязательном порядке проходить разнообразное тестирование от концептуального до реального использования потребителями. Внимание статьи обращено к тому, какие можно применять методы поиска и общения с потребителями.

Ключевые слова: инновационный продукт, потребитель, маркетинг, маркетинг инноваций, инновационный рынок, жизненный цикл продукта, стартап.

Tokarev Boris

MARKETING FOR SEED-STAGE INNOVATIVE STARTUP

Abstract. The proposed material is a logical continuation of publications on the marketing of innovative startups. The article discusses the stage when innovative product is developing. Marketing of this stage is based on Minimum Viable Product develop, and on searching and researching the future consumers. The author proposes the name of this type of marketing - marketing of innovation. It is shown that the prepared product to launch must have limited functionality, and is not brought to perfection. But this product should be required to pass a variety of testing, from conceptual to actual use by consumers. Key element of this startup stage is product testing by future customers. Article's attention is addressed to methods for finding and communicating with consumers.

Keywords: innovative product, consumer, marketing, marketing of innovation, innovative market, product life cycle, startup.

В ранее опубликованной работе автора сформулирована концепция маркетинга инновационного стартапа, который содержит пять основных стадий разработки нового продукта и его вывода на рынок [12]. Было показано, что стартап имеет короткий жизненный цикл, и на каждом из его стадий необходимо взвешенно подходить к выбору маркетинговых инструментов. Принципы маркетинга идей, которые своей основной целью имеют выводы по анализу потенциальных рыночных возможностей будущего инновационного продукта, также были ранее опубликованы автором [13].

Для второй стадии стартапа – «посевной», основной целью является разработка минимально работоспособного продукта, подготовленного к старту продаж [6]. При этом акцент маркетинга «посевной» стадии делается на изучении и верификации потенциального потребителя продукта, а также на готовности потребителей принять новый продукт. Разрабатываемый инновационный продукт должен стать со временем вполне реальным, адресованным своим потребителям [10]. По этой причине, на этой стадии подготовки стартапа, если идея получила позитивную оценку, ставится основная задача выяснить: какое требуется содержание нового продукта, есть ли на рынке потребители, кому продукт будет нужен, и кто сможет его купить.

Инновационный процесс разработки продукта не является односторонне направленным, он не есть линейный, он имеет циклический характер. С любой стадии работ должна быть возможность вернуться на предыдущую, если на то имеются основания. Эта процедура особо уместна на обсуждаемой стадии в определении набора его характеристик, при тестировании продукта, при отработке дизайна. Можно предположить, что такие регулярные возвраты на предыдущие стадии работ сильно удлиняют и удорожают процесс вывода продукта на рынок. Но, если продукт

будет «сырым», неготовым с точки зрения потребителей, то он, возможно, никому никогда и не потребуется. Часто повторяемая истина, что лучше наделать ошибок раньше, чем позже, когда продукт уже будет на рынке, и его изменения потребуют существенно больших сил и ресурсов. Может быть проблема Samsung Galaxy со взрывающимися аккумуляторами как раз в этом? Поторопились с выходом на рынок? Недостаточно тестировали работу в полной комплектации и с полной нагрузкой? Маловероятно, хотя...

В связи со сказанным, целью настоящей работы является анализ необходимых маркетинговых действий, направленных на повышение результативности вывода на рынок инновационного продукта.

В разработке продукта с точки зрения маркетинга важное значение имеет формирование архетипа потенциального потребителя. Для инновационных продуктов требуется составить гипотетический образ будущего потребителя, причем на «посевной» стадии принципиально важным является архетип самых первых покупателей-инноваторов по Дж. Муру [7]. Поскольку от первичного представления будущего продукта до его реального вида, который поступит в продажу, как правило происходят многократные изменения, то и архетип формируется и видоизменяется со временем. Часто бывает так, что описанный на бумаге первичный образ потребителя, предваряющий стартап, не бывает похож на фактического потребителя после начала продаж. Стартаперы подчеркивают, что создание образа типичного потребителя должно формироваться на основе фактических потребителей, покупающих и использующих продукт в реальных условиях.

Оценивая рыночные перспективы разрабатываемого продукта Льюк Уильямс настаивает на поиске ответов на вопросы о том, какие на рынке сложились стереотипы, которые инновация сможет нарушить и каким образом это может отразиться в продукте [14]. Автор обращает особое внимание на три типа стереотипов: стереотип относительно содержания и свойств продукта, стереотипы принципов взаимодействия с партнерами и потребителями, и ценовые стереотипы. Автор утверждает, что чем значительнее в инновации будет содержаться отход от сложившихся стереотипов, тем больше шансов продукту выделиться с точки зрения оценки потребителями. Термин стереотип в данном контексте означает распространенные и устойчивые по восприятию модели. Отметим, что в то же время, чем более непонятен будет для потребителя сам продукт или его свойства, тем меньше шансов у него в последующем удержаться на рынке.

Концепция поиска и предложения способов решения задач потребителя сформулирована в работе К. Кристинсена и М. Рейнора [4]. Авторы сформулировали тезис о том, что потребители не покупают продукты как таковые, а «нанимают» их для выполнения определенной работы, необходимой потребителю в определенных ситуациях. Как не вспомнить крылатую фразу, что покупатель приобретает не дрель со сверлом, а всего лишь способ просверлить отверстие для устранения своих проблем? Такой принцип смещает акцент с решений, которыми пользуются потребители, на проблемы, которые они пытаются устранить покупкой продукта.

«На первых стадиях существования того или иного продукта потребители склонны оценивать те свойства продукта, которые определяют, что может «делать» продукт (его функциональность), и то, насколько четко и качественно он это делает (надежность)» [5, с. 54]. Концепция задач, по представлениям К. Кристинсена, С. Энтони и Э. Рота, основана на четкой идентификации проблемы, которую желает решить потребитель [5]. С. Энтони, проводя сопоставление с широко распространенной в среде маркетологов концепцией потребностей, определяет существенное отличие своего подхода: «Небольшое, но важное различие заключается в том, что в концепции задач единицей анализа являются сами обстоятельства, а в концепции потребностей – покупатель» [15, с. 125].

А. Улвик в работе «Что хотят потребители» вводит понятие «работа» для потребителя – желаемый результат инноваций, движущая сила притяжения потребителя к инновационным продуктам – взамен распространенных в маркетинговой теории традиционных: нужда, желание, решение, выгода, идея, результат [17].

Однако сложно согласиться с полным отказом от концепции потребностей на современном этапе маркетинга. Непонимание потребностей не способствует адекватному представлению о потребителе, а глубокое понимание потребностей помогает углубленному поиску и идентификации потребительских задач. Известный инноватор Р. Такер так определяет назначение инноваций: «Для потребителя важно не то, какой продукт попадет на рынок первым, или какая компания выйдет на рынок с новой моделью бизнеса раньше других. Клиента заботит то, какая компания, продукт или услуга предложит им новый и оптимальный способ решения их проблем или удовлетворения их потребностей и сделает это при приемлемом соотношении качества и цены» [11, с. 132].

С. Энтони представляет 5-этапную модель понимания проблем потребителя и выявления его задач следующим образом.

1. Вначале необходимо понять, какие проблемы имеются у потребителя, причем эти проблемы автор предлагает рассматривать в контексте определенных обстоятельств нахождения потребителя. Обстоятельства определяют выбор решений из наличия некоторого набора. Определение искомой задачи может быть формализовано следующей моделью: {потребитель} хочет {решить проблему} в {этих обстоятельствах}.

Заметим, что потребитель, оказываясь в тех или иных обстоятельствах, может сталкиваться с разными проблемами. Для анализа возможностей использования инновационного продукта для решения проблем потребителя весьма удобным является применение ситуационных признаков потребностей.

2. Требуется выяснить, какими критериями пользуется потребитель в собственной оценке рыночного предложения. Использование критериев необходимо ограничивать максимально возможной конкретикой и четкостью формулировок, что в общем-то очевидно. Но вопрос заключается в том, каким образом, на основе каких принципов? Понимание как потребитель будет использовать новый продукт продемонстрирует внешнее отражение его глубинных мотивов, установок и решимости устранять проблемы.

3. Поиск и определение барьеров, противодействующих решению потребителя. Эти барьеры могут не только ограничивать области использования продукта, но и не позволять его применять в определенных обстоятельствах. Понимание сути объективных барьеров может помочь маркетологам убедить потенциальных потребителей в наличии эффективного способа их преодоления, а также полного или частичного устранения. В частности, одним из принципиальных барьеров для инновационного продукта является его цена, обычно более высокая по сравнению с альтернативными решениями.

4. Какие альтернативы решений использует потребитель. Альтернативные решения устранения проблем предлагают продукты-аналоги и заменители. Они продают «обходные» решения практически идентичные, но на основе других технологий, и не только устаревших, но и новых, но и на других принципах. Преодоление проблем потребитель часто рассматривает на основе имеющихся в его арсенале альтернатив: продуктов-аналогов или заменителей. Возвращаясь к кейсу со сверлением отверстия: практика демонстрирует эффективность проделывания отверстий в бетонной стене с помощью выдалбливания молотком с помощью металлических предметов с острыми краями. В случае отсутствия таковых инновационный продукт имеет повышенные шансы на успех.

5. Для бизнеса требуется найти расхождения и общее между тем, что нужно потребителю (какую задачу он хочет решить) и тем, какими решениями он может воспользоваться. Потребители в текущий момент времени уже практически могут использовать существующие решения, но при этом испытывают определенные неудобства или дискомфорт, возможно, не достигая желаемого результата. Чем точнее предлагается решение задач потребителя, тем лучше перспективы инновационного продукта на рынке [15].

В реальных условиях потребитель сталкивается не с единственной задачей, а с целым спектром таковых. Например, мытье наружных сторон окон. Проблемы, с которыми при этом имеет дело каждый: открываются ли окна внутрь или наружу, что обуславливает безопасность мытья, частота мытья, последствия и необходимые требующиеся для этого инструменты, моющие средства. Решение этих проблем приводит к необходимости формирования некоторой модели, которая представляет список задач, ранжированный по важности или по сложности. Вероятнее всего, что новый продукт не справится с решением всех перечисленных задач, но в таком случае должны быть решены разрабатываемым продуктом наиболее важные, стоящие в самом топе списка пожеланий пользователя. Как один из возможных способов решения мытья наружных окон – робот-мойщик, крепящийся снаружи на стекле.

С. Энтони с соавторами рекомендует инноваторам для поиска и составления списка задач найти ответы на следующие вопросы:

- насколько задача важна для потребителя (рейтинг важности);
- какова частота выполнения задач (рейтинг использования);
- какова сила негативных эмоций при решении данной задачи (рейтинг неудовольствия) [15].

Защищая представленные подходы идентификации задач и нахождения способа их решения, нужно отдать должное современному маркетингу, который в умелых руках способен сделать многое такое, что непременно будет способствовать правильному выходу инновации на рынок.

Составление списка задач потребителя является далеко не тривиальной процедурой. Она должна основываться на глубоком погружении в жизнь и мысли потенциальных потребителей. Реализовать такие исследования возможно на основе глубинных интервью, естественно, в случае обнаружения таких потребителей

и их готовности к обсуждению. Другой альтернативой являются этнографические исследования, реализуемые с помощью наблюдений за тем, как потребитель ведет себя в тех или иных обстоятельствах. И это исследование также нетривиально. В случае продуктов информационных технологий существуют технологичные способы мониторинга поведения потребителей в сети. Из этого прослеживаются результаты поведения, но, к сожалению, не определяются мотивы таких поступков. По сформированному списку задач можно экспертно оценить в баллах каждую из них и учесть силу влияния внешних и внутренних факторов, что дает основание составить итоговый рейтинг задач потребителя для проведения анализа.

По этому поводу необходимо отметить относительно новую методiku «бережливого развития» потребителей (lean development), изложенную в книге С. Альварес [1]. В современном бизнесе и экономике термин «бережливый» (lean) стал весьма модным и применяется в различных областях. С. Альварес работала в нескольких известных высокотехнологичных компаниях на позициях менеджера по продукту и непосредственно участвовала в подготовке запуска различных инновационных проектов. Идея развития потребителей не новая, поскольку о ней писали в контексте инновационных стартапов и другие авторы, известные на Западе С. Бланк и Э. Рис [2; 9]. С. Альварес адаптировала методiku развития потребителей применительно к деятельности крупных компаний, в отличие от ее предшественников, которые свои идеи предлагали для относительно небольших стартапов.

Современные методики lean startup позволяют эффективно разрабатывать концепцию и содержание продукта, готовящегося к запуску на рынок. Этот подход позволяет до начала продаж инновационного продукта получать оценки, какой продукт сможет быть востребован потребителями, а какой не будет. Для этого используются приемы измерений, изучений, доработок и изменений продуктов. Естественно, такие оценки не гарантируют абсолютно надежного результата.

На первый взгляд «бережливое развитие» потребителей – именно так переводится заголовок книги С. Альварес – мало чем отличается от маркетингового исследования с помощью интервью, точнее разновидности – глубинного интервью. Поскольку автор ставит перед собой задачу выявления будущих потребителей и их верификацию, то из постановки следует, что традиционные для маркетингового исследования формы интервью, ориентированные на фиксацию конкретных данных о потребителях или попытки с помощью качественного интервью выяснить как думают потребители, объективно мало применимы.

С. Альварес сформулировала и проработала на практике применения набор вопросов, на которые методика «бережливое развитие» потребителей должна помочь получить внятные ответы: кто потребители, каковы их потребности, какие имеются проблемы, что влияет на их поведение, как принимают решение о покупке, за какие несуществующие продукты они готовы заплатить. Специалистов, занимающихся развитием потребителей, часто называют «адвокатами бизнеса», в отличие от специалистов отделов маркетинга компаний, где их принято называть «адвокатами клиентов». Развитие потребителей происходит параллельно разработке продукта, а иногда с опережением. Результат работы представляется в виде выводов о наличии/отсутствии спроса на инновационный продукт, а в случае положительного итога еще и в формате базы данных потенциальных «горячих» клиентов.

Для нас важно то, какими средствами и что позволяет получить применение этого метода на практике. В чем-то результат, который получается, отражает психографические характеристики потенциального клиента: ценят ли деньги, предпочитают ли предсказуемость, заботятся ли о здоровье, зависят ли от чужого мнения, принимают ли решения самостоятельно, любят руководить или предпочитают подчиняться, любят ли новинки, что является стимулом для их приобретения, что беспокоит, с какими проблемами сталкиваются и какие проблемы приходится решать. Такой подход позволяет на практике найти будущих «раннеевангелистов», которых называют так с легкой руки С. Бланка и Б. Дорфа [3]. Это те самые покупатели-пионеры (инноваторы – по терминологии С. Энтони и Дж. Мура) новых продуктов, без которых инновация имеет мало шансов выжить. Это те потенциальные потребители, на которых будут нацелены основные усилия продаж после запуска продукта на рынок.

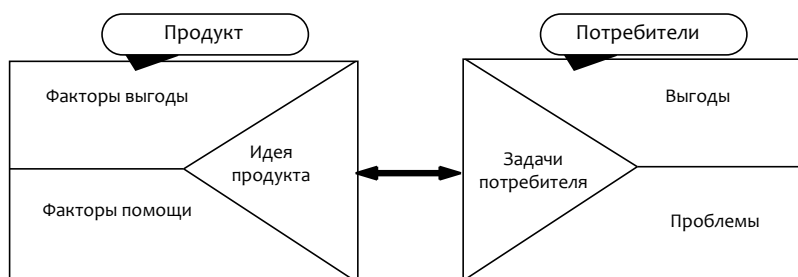
Развитие потребителей фактически проводится в форме беседы о проблемах потребителей. Сценарий тщательно готовится модератором, предварительно тестируется. Очевидно, что беседы не быстротечные, а требуют времени, можно говорить о примерно 30-60 минутах. И потенциальные потребители соглашаются, как это не покажется читателю невероятным. Мои слушатели программ магистров бизнес-администрирования (далее – MBA) в процессе обсуждения этой темы имеют привычку очень сильно сопротивляться аналогичным рекомендациям, не доверяя тем потребителям, которые соглашаются на беседы, считая их в какой-то мере маргиналами, а в ходе

обсуждения респондентов называют даже в чем-то ущербными. Но опыт наш и других специалистов показывает, что это делать можно и нужно. Специалисты по развитию потребителей тоже утверждают, что не перестают удивляться, как много людей соглашаются потратить время на беседу. Необходимо найти ключик к респонденту, т. е. такую мотивацию, от которой он не откажется. С. Альварес, например, пишет, что поскольку законы психологии универсальны, то «всех нас мотивируют три вещи:

- нам нравится помогать другим;
- нам нравится казаться умными;
- нам нравится решать проблемы» [1, с. 53].

Концепцию задач С. Энтони и методику «бережливого развития» потребителей очень удачно «скрестили» А. Остервальдер и соавторы, предложившие модель разработки бизнеса, которая вполне применима для подготовки стартапов инновационных продуктов [8]. Их подход по разработке модели определения ценности продукта для потребителя, имеет с одной стороны в чем-то универсальный характер, но что важно с другой, очень удобна в практическом применении при работе с инновациями.

Логика модели состоит в следующем. Создание нового продукта компанией происходит мучительно, с доработками и переработками, с многократными переделками, и в итоге продукт получается таким, каким видит его разработчик. Но последний возможно ни разу в жизни и не встречал своего потенциального покупателя, а если встречал, то не думал и не рассуждал, кто он, чего хочет от продукта, да и хочет ли его вообще. Понимая это, А. Остервальдер с коллегами предлагает анализировать соответствие содержания продукта, с тем, что хочет получить потребитель. Несколько изменив форму представления можно идею представить в виде рисунка 1.



Источник: [8]

Рис. 1. Модель разработки ценностного предложения по А. Остервальдеру.

Согласно предложенной модели маркетологи создают два перечня, первый из которых показывает профиль потребителя с выделением задач, проблем и искомых выгод. Симметрично профилю компания формирует свое видение карты продукта, которая включает описание ценности предлагаемого продукта, с изложением предлагаемых факторов выгоды и помощи, оказывающих непосредственное влияние на потребителей.

Для продукта: факторы выгоды – описание, как потребители смогут получить выгоду от предлагаемого продукта, а факторы помощи – представление, как продукт помогает решить проблемы потребителя.

Для потребителя: задачи – это то, что собирается делать с продуктом потребитель, каким образом где и для чего намерен будет его применять, а выгоды – это результат или преимущества, которые желает получить потребитель, проблемы – нежелательные результаты, риски и препятствия, связанные с решением своих задач.

Результат совмещения задач потребителя с идеей продукта должен показать отсутствие противоречий профиля потенциального потребителя с разрабатываемым продуктом с учетом влияющих на это факторов. Факторы ранжируются, в результате чего появляется важный для разработчиков продукта список, показывающий на что следует обращать первостепенное внимание с точки зрения наличия для потребителя. Если такая работа проведена честно, то шансы у нового продукта имеются – не сказать, что стопроцентные, как и показывает статистика инноваций, но они выше тех шансов, когда бы такой анализ не проводился.

Для формализации поиска задач и решений для потребителей Скотт Энтони и Джо Синфилд независимо предложили две модели, действующие в противоположных логических направлениях, реализации которых от задачи и от решения сопоставлены в таблице 1.

Сравнение моделей поиска задач и решений для потребителей

От задачи	Кто может использовать это решение для своих задач?
1. Кто является целевым потребителем? 2. Какую проблему они стараются решить? 3. В каких обстоятельствах они чаще всего сталкиваются с этой проблемой? 4. Какие требования они выдвигают при выполнении этой задачи? 5. Какие барьеры возникают при попытках решения задач?	5. Для каких задач может применяться это решение? 4. В каких обстоятельствах решение наиболее эффективно? 3. Каким требованиям удовлетворяет это решение? 2. Какие препятствия предложенное решение преодолевает? 1. Каковы возможности этого решения?
Какое решение будет удовлетворит потребителя	От предлагаемого решения

Источники: [15; 16]

Последовательность поиска ответов на вопросы соответствует последовательности нумерации в моделях. Авторы рекомендуют описывать ответы с помощью глаголов, которые отвечают на поставленные вопросы. Важное значение применения моделей отводится формализации ценности для потребителя предлагаемого решения.

Итогом всей маркетинговой работы на этапе подготовки стартапа, нацеленной на понимание будущих потребителей, должен стать профиль пользователя. Этот предполагаемый профиль отличается от профиля целевого фактического потребителя, используемого в маркетинговом продвижении продукта. Профиль пользователя – это описание воображаемого архетипа, в котором отражены специфические черты характера, цели, установки и реальное поведение типичного пользователя. Однако, как известно, потребители будут меняться по ходу совершенствования и доработок продукта после начала продаж, от инноваторов и далее по описанию Дж. Мура [7]. А это означает, что и профиль пользователя должен изменяться по мере смены этапов стартапа и архетипов потребителей. Поэтому профиль пользователя – формальный документ, живущий в реальном времени и отражающий возможности стартапа перейти на следующий этап развития.

Мы обсудили состав объективно востребованных действий маркетингового характера, составляющих «посевную» стадию инновационного стартапа. Маркетинг этой стадии предлагается определять, как маркетинг инновации.

На рубеже готовности продукта к продажам имеется: апробированная на будущих потребителях бизнес-идея, понимание, с какими проблемами сталкивается потребитель и каким образом новый продукт поможет их решать, портрет первых покупателей, список потенциальных покупателей-инноваторов, полученный в результате «бережливого развития» потребителей.

Библиографический список

1. Альварес, С. Как создать продукт, который купят: Метод Lean Customer Development / Синди Альварес; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 248 с.
2. Бланк, С. Четыре шага к озарению / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 368 с.
3. Бланк, С., Дорф, Б. Стартап: настольная книга основателя / Стив Бланк, Боб Дорф; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 616 с.
4. Кристенсен, К., Рейнор, М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
5. Кристенсен, К., Энтони, С., Ротт, Э. Что дальше: Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 398 с.
6. Купер, Б., Власковиц, П. Стартап вокруг клиента / Б. Купер, П. Власковиц – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 136 с.
7. Мур, Дж. Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-продуктов массовому потребителю / Пер. с англ. – М.: Изд. Дм Вильямс, 2006. – 368 с.
8. Остервальдер, А. Разработка ценностных предложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг... / Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит ; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 312 с.

9. Рис, Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис ; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2016. – 255 с.
10. Симс, П. Мелкие ставки. Великую идею нельзя выдумать, но можно открыть / Питер Симс ; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.
11. Такер, Р. Инновации как формула роста. / Пер. с англ. - М.: ЗАО Олимп-бизнес, 2006. – 240 с.
12. Токарев, Б. Е. Концепция многоуровневого маркетинга инновационного стартапа // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017. – № 3, – С. 158–164.
13. Токарев, Б. Е. Маркетинг предпосевной стадии инновационного стартапа // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2018. – № 1. – С. 68–73.
14. Уильямс, Л. Переворот. Проверенная методика захвата рынка / Люк Уильямс : Пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.
15. Энтони, С. Руководство инноватора: Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта / С. Энтони, М. Джонсон, Дж Синфилд, Э. Олтман ; Пер.с англ. - М.: Альпина Паблшерз : Юрайт, 2011. – 346 с.
16. Sinfield, J. A structured approach to technology assessment // *Strategy and Innovation*. – 2005. – V. 3. – I. 5,– pp. 116–126.
17. Ulwick, A. What customers want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services – McGraw Hill, 2005. – 224 p.

References

1. Al'vares S. Kak sozdat' produkt, kotoryj kupyat: Metod Lean Customer Development [*How to create a product that people buy: the Method of Lean Customer Development*]. Al'pina Pabliher, 2016. 248 p.
2. Blank S. Chetyre shaga k ozareniyu [*Four steps to the Epiphany*]. Al'pina Pabliher, 2014. 368 p.
3. Blank S., Dorf B. Startap: nastol'naya kniga osnovatelya [*Startup: Handbook of founder*]. Al'pina Pabliher, 2013. 616 p.
4. Kristensen K., Rejnor M. Reshenie problemy innovacij v biznese. Kak sozdat' rastushchij biznes i uspesjno podderzhivat' ego rost [*The solution of innovation problem in business. How to create a growing business and successfully support its growth*]. Al'pina Biznes Buks, 2004. 290 p.
5. Kristensen K., Entoni S., Rott Eh. Chto dal'she: Teoriya innovacij kak instrument predskazaniya otraslevykh izmenenij [*What's next: innovation Theory as a tool for predicting industry changes*]. Al'pina Biznes Buks, 2008. 398 p.
6. Kuper B., Vlaskovic P. Stratap vokrug klienta [*Startup around the customer*]. Mann, Ivanov i Ferber, 2011. 136 p.
7. Mur Dzh. Preodolenie propasti: marketing i prodazha hajtek-produktov massovomu potrebitelyu [*Bridging the chasm: marketing and selling high-tech products to mass consumer*]. Izd. Dom Vil'yams, 2006, 368 p.
8. Osterval'der A. Razrabotka cennostnykh predlozhenij: Kak sozdat' tovary i uslugi, kotorye zahotyat kupit' potrebiteli. Vash pervyj shag... [*Developing value propositions: How to create products and services that want to buy consumers. Your first step...*]. Al'pina Pabliher, 2015. 312 p.
9. Ris Eh. Biznes s nulya: Metod Lean Startup dlya bystrogo testirovaniya idej i vybora biznes-modeli [*Business from scratch: the Lean Startup Method to quickly test ideas and business models*]. Al'pina Pabliher, 2016. 255 p.
10. Sims P. Melkie stavki. Velikuyu ideyu nel'zya vydumat', no mozjno otkryt' [*The small bet. Great idea not to invent, but you can open*]. Mann, Ivanov i Ferber, 2012, p. 208.
11. Taker R. Innovacii kak formula rosta [*Innovation as a growth formula*]. ZAO Olimp-biznes, 2006, pp. 240.
12. Tokarev B. E. Konceptsiya mnogourovnevnogo marketinga innovacionnogo startapa [*The concept of multi-level marketing for innovative startup*]. Vestnik universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravleniya), 2017, I. 3, pp. 158–164.
13. Tokarev B. E. Marketing predposevnoj stadii innovacionnogo startapa [*Marketing pre-seed innovative startup*]. Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravleniya), 2018, I. 1, pp. 68–73.
14. Uil'yams L. Perevorot. Proverennaya metodika zahvata rynka [*Coup. Proven methodology to capture the market*]. Mann, Ivanov i Ferber, 2012. 208 p.
15. Ehntoni S. Rukovodstvo innovatora: Kak vyjti na novyh potrebitelej za schet uproshcheniya i udeshevleniya produkta [*The innovator's guide: How to reach new customers by simplifying and cheapening the product*]. Al'pina Pabliherz : Yurajt, 2011. 346 p.
16. Sinfield J. A structured approach to technology assessment [*Strategy and Innovation*], 2005, Vol. 3, I. 5, pp.116–126.
17. Ulwick A. What customers want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services. McGraw Hill, 2005. 224 p.