

APLICAREA PRINCIPILOR AGILE ÎN MARKETINGUL STARTUP-URILOR

Student: **Octavian Moț**, octavian.mot@motsagency.com, **Universitatea de Vest din Timișoara, Facultatea de Economie și de Administrare și a Afacerilor, masterand Anul I, specializarea Marketing și Managementul Vânzărilor**

Coordonator: **prof. dr. Marius Bizerea**, marius.bizerea@fse.uvt.ro, **Universitatea de Vest din Timișoara, Facultatea de Economie și de Administrare și a Afacerilor, Catedra de Marketing**

***Abstract-** Autorul descrie cum o metodologie preluată din domeniul software – sistemul Agile – poate fi, de asemenea, implementat drept o abordare de marketing orientată înspre consumator și cum aceasta poate aduce beneficii startup-urilor (emergențelor). Lucrarea de față conține atât proprietățile modelului Agile, cât și caracteristicile de bază ale startup-urilor moderne, dar și premisele înțelegerii consumatorului și ale adaptării imediate la nevoile acestuia prin mijloace de comunicare proactivă și implementare rapidă a îmbunătățirilor aduse produselor, chiar și în condiții de bugete reduse.*

1. Conceptul de Startup

Startup este un termen preluat din limba engleză, având ca origine expresia „to start up”, adică „a porni ceva” sau „a pune lucrurile în mișcare”. Conceptul de startup este recunoscut în literatura de management drept un termen care se referă la o companie emergentă, care are un istoric limitat de operațiuni. Există, de asemenea, limitări metrice de diferite tipuri care demarchează concret noțiunea de startup, cum ar fi o anumită durată de timp (de exemplu 2 ani), o anumită cifră de afaceri înregistrată într-o perioadă de timp (de exemplu 100.000 de Euro în ultimul an de operare), un anumit număr de angajați sau chiar și o anumită rată de creștere. (Bangs, 1998) În același timp, noțiunea de startup poate fi alăturată chiar și firmelor mici, care dețin un număr limitat de angajați, cu un patrimoniu minim și care sunt capabile să genereze un profit destul de consistent încât să le asigure o stabilitate confortabilă în timp, cum ar fi, de exemplu, magazinele universale de cartier operate de o familie. (Pinson & Jinnat, 2006)

Însă, în ultima perioadă, termenul de startup, este tratat în literatura internațională de specialitate drept o noțiune care să definească mai ales companiile care sunt capabile să înceapă cu un capital redus însă sunt generatoare de un profit sustenabil și o creștere economică rapidă, bazându-se pe un produs propriu de cele mai multe ori inovator. Exemple clare în acest sens sunt reprezentate de companiile de tipul "dot-com" care operează pe Internet, cum ar fi: Google, Youtube, Skype, CNET etc. Acestea, pornind de la o idee inovatoare, au reușit să atragă fonduri ce depășesc ordinul milioanei de Dolari în doar câteva luni de la lansare (Battelle, 2005), fapt ce a dus la o creștere extrem de rapidă și o dezvoltare (perfectare) a produsului de bază extrem de riguroasă, conform cu cerințele consumatorilor. Caracteristica de bază a startup-urilor de pe Internet care au înregistrat succese pe piață este capacitatea acestora de a genera profituri de câteva mii de ori mai mari decât investiția necesară incubării ideii și dezvoltării produsului.

În legătură cu sursele de finanțare, capitalul unui startup poate avea, în principal, următoarele două surse de proveniență:

- **fondatorii**, iar, de cele mai multe ori, aceasta sursă este una cu o capacitate investițională redusă, dar și limitată.
- **investitori**, atunci când produsul dezvoltat este unul cu un potențial ridicat de a genera profit

Ciclul de finanțare al unui Startup

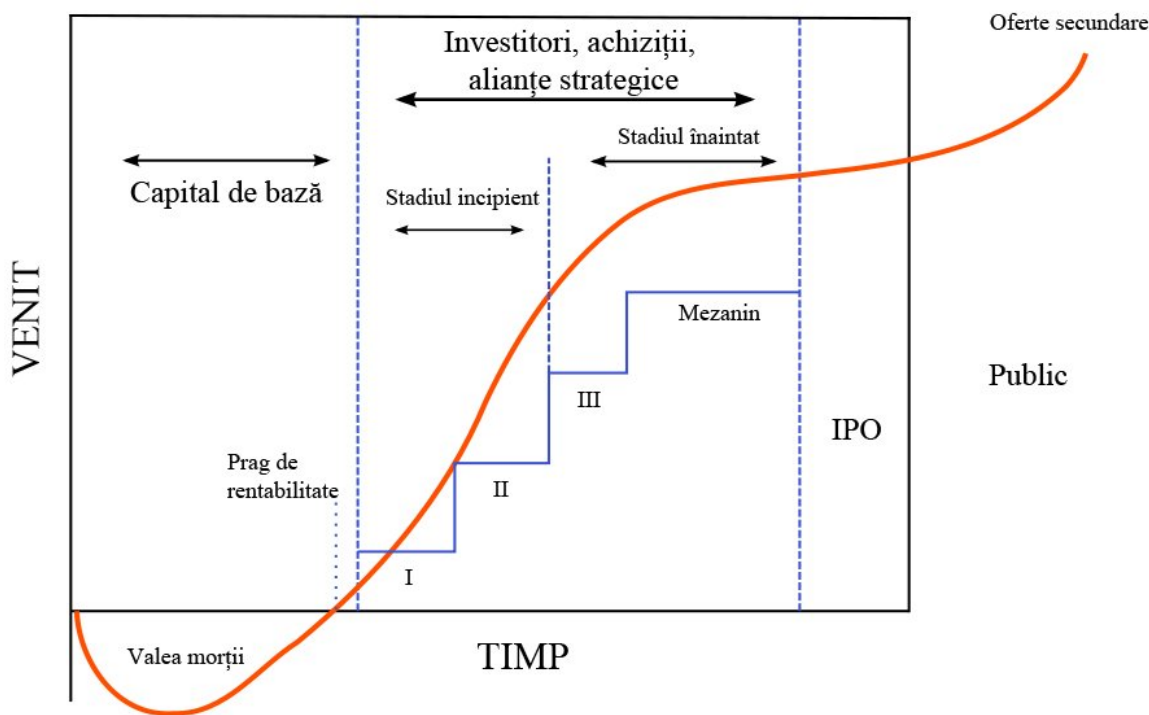


Figura 1: Ciclul de finanțare al unui startup

Conform unor teze recente, startup-urile care reușesc să depășească acel prag care le mențin în faza de emergență, sunt acelea care impun, nu un simplu plan de afaceri, ci un model nou de a face afaceri. Model, care, după părerea unor autori este mai important, chiar și decât produsul în sine. (Blank, 2008)

În general, datorită capacității investiționale reduse a fondatorilor, un startup este format dintr-un grup compact de indivizi. Structura organizatorică are, de cele mai multe ori maxim două niveluri, iar, de obicei, pe primul nivel al structurii se află membrii fondatori, dintre care cel puțin unul va fi și managerul startup-ului – coordonatorul principal al activității. Datorită structurii organizatorice aplatizate și, drept urmare, a schimbului rapid de informații dintre membrii echipei, putem afirma că, în interiorul unui startup, adaptarea la nou are loc mult mai rapid decât în cazul unei corporații mari, fapt ce încurajează un sistem de producere rapid al ideilor. (Graham, 2005)

Caracteristica primordială a startup-urilor, și aici ne referim la acelea cu un grad ridicat de tehnologizare, este necesitatea unei capacități ridicate de inovare din partea celor care participă la dezvoltarea produselor. Din acest motiv, aceștia trebuie să aibă o viziune clar antreprenorială, dar și să aibă capacitatea de a inova imediat, prin metode sau chiar modele care să le permită o rată de profitabilitate crescută. Astfel, majoritatea startup-urilor se blochează, fie în faza de generare a ideilor antreprenoriale, orientate înspre nevoile consumatorilor, fie în faza de comercializare și îmbunătățire a produsului rezultat în urma procesului de cercetare-dezvoltare. Referindu-ne la rata de succes a acestor firme putem să afirmăm că, deși fondurile investite, cel puțin în faza inițială, nu sunt obligatoriu substanțiale, acestea admit un grad ridicat de risc, dat fiind nivelul mare de inovare, inovare ce, la nivel global, nu este acceptată de către consumatori în mai mult de 5% din cazuri. În acest caz, riscul se poate manifesta la orice nivel: risc de piață, risc operațional, (mai ales) risc financiar, riscul asociat cu resursele umane etc.

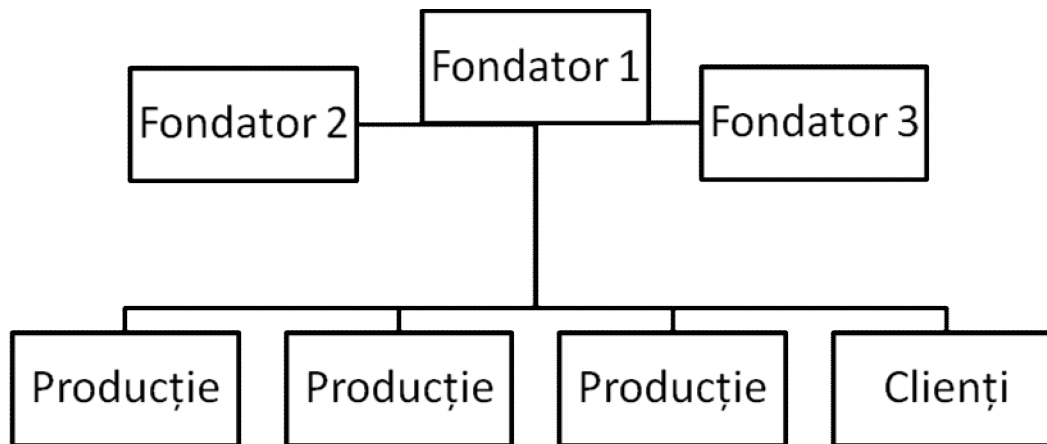


Figura 2: Structura organizațională într-un startup

Se poate observa că, în cadrul startup-urilor, există o capacitate ridicată de a genera idei, idei care pornesc „de la sursă”, unde „sursa” este, în principal, consumatorul final al produselor. Acest fapt se datorează, în special, structurii organizatorice tratate mai sus, dar și comunicării directe cu consumatorul. Cel puțin în privința produselor livrate online, putem afirma că majoritatea startup-urilor utilizează o fază de testare a reacțiilor consumatorilor pe baza utilizării produselor într-o variantă de tipul **private beta**¹ sau chiar **public beta**².

Datorită bugetelor reduse de care dispun aceste firmelor emergente, în afară de factorii care țin de organizarea internă a activității (incluzând aici și capacitățile membrilor echipei), comunicarea directă cu clienții și mai ales cu aceia care utilizează direct produsul este deosebit de importantă. Prin stimularea feedback-ului din partea consumatorului, startup-urile pot primi informații subiective, dar cruciale, care, dacă sunt interpretate corespunzător, pot propulsa procesul de îmbunătățire a produsului vândut, până în momentul în care acesta devine cu adevărat competitiv pe piață și înregistrează un succes.

¹ Private beta = o versiune nelansată oficial a produsului, însă care poate fi utilizată de către consumatorii potențiali pentru ca aceștia să își exprime părerile în urma utilizării în vederea îmbunătățirii acestuia înainte de lansarea oficială

² Public beta = la fel ca o versiune private beta, însă care poate fi utilizată de un public mai larg de consumatori

În unele cazuri, pentru a facilita accesul direct la consumatori, startup-urile încearcă să se adreseze unui segment de nișă, cât mai restrâns, pentru a-l implica direct în procesul de dezvoltare a noului produs.

2. Modelul Agile în marketingul startup-urilor

Modelul Agile de dezvoltare este un sistem de practici întâlnit în grupurile dezvoltatoare de software ce presupune un proces repetitiv, în care cerințele și soluțiile evoluează prin intermediul colaborării dintre echipe sau indivizi cu diferite expertize. Acest model a fost propus în urma sesizării unor neajunsuri legate de modelele clasice, care se derulează în cascadă. Metodele Agile presupun repetarea unor etape de dezvoltare a produsului pentru a îmbunătăți în continuu rezultatul dezvoltării. În cele ce urmează vom arăta cum modelul Agile poate fi utilizat chiar și în demersul de marketing al unei organizații, îndeosebi când aceasta se află în faza de startup.

Metodele Agile sunt mai degrabă adaptive, decât predictive (Flower, 2005), în sensul că se bazează pe o viziune generală asupra modului în care ar trebui să se prezinte produsul final în fața consumatorului, însă această viziune este optimizată prin intermediul unor intervenții operaționale. Acest fapt va duce la o rezistență mai mare în fața schimbării, prin adaptarea proceselor la nevoile operaționale imediate.

Metodele Agile sunt mai degrabă orientate înspre consumator, decât înspre proces (Flower, 2005), iar aceasta rezultă din efortul echipelor de a construi un proces care funcționează bine, indiferent de utilizator. De asemenea, procesul de dezvoltare nu va constitui niciodată o piedică pentru echipa care lucrează la proiect – indiferent de metodă, proiectul trebuie finalizat având în vedere cerințele de bază ale consumatorului, procesul optimizat fiind, din această perspectivă, un suport al dezvoltării.

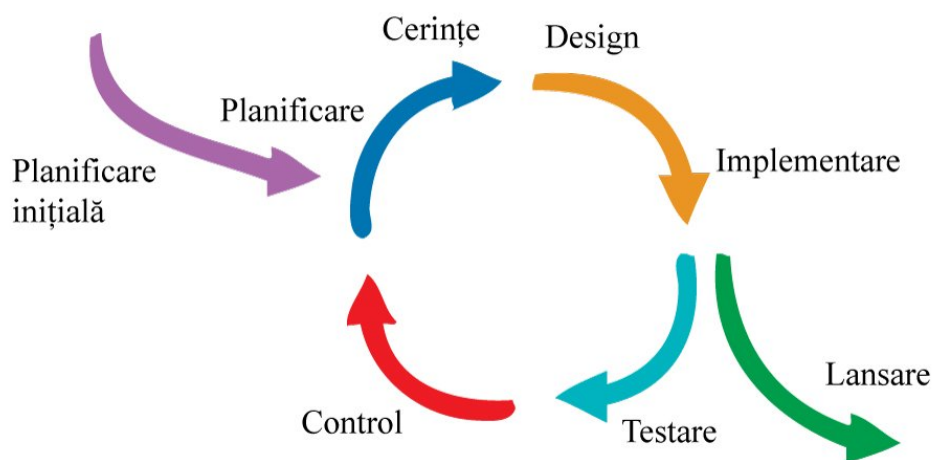


Figura 3: Modelul de dezvoltare ciclică - repetitivă

Pentru o mai bună evidențiere a principiilor modelului Agile (Beck și alții, 2001), propunem următorul tabel:

Nr. Crt.	Principiu Agile - dezvoltare software	Corespondent în demersul de Marketing
1.	Prioritatea cea mai înaltă este de a satisface consumatorul prin livrare timpurie și continuă a softurilor de valoare mare.	Orientarea înspre consumatori este esențială – iar valoarea percepută de acesta trebuie să fie mare.
2.	Cerințele care necesită schimbări sunt binevenite chiar și târziu în cadrul procesului de dezvoltare. Procesele Agile valorifică schimbarea în atingerea unor avantaje competitive îndreptate înspre consumator.	Inovarea și adaptabilitatea constituie avantaje competiționale majore.
3.	Livrarea softurilor utilizabile trebuie să aibă loc cât mai frecvent, de la câteva săptămâni până la câteva luni, preferate fiind intervalele mai scurte de timp.	Versiunile noi ale produselor au capacitatea de a le mări durata de viață.
4.	Managerii și dezvoltatorii trebuie să lucreze împreună zilnic, pe parcursul întregului proiect.	Produsul final este rezultatul unei munci minim interdisciplinare.
5.	Proiectele trebuie construite în jurul unor indivizi motivați. Aceștia au nevoie de un mediu și un sprijin adecvat, dar și de încrederea că își îndeplinesc sarcinile cu succes.	Creativitatea, calificarea și experiența reprezintă resurse de marketing primordiale.
6.	Metoda cea mai eficientă și eficăce de a transmite informația într-o echipă este conversația față în față.	Procesul de comunicare trebuie simplificat pentru a optimiza demersul de marketing.
7.	Produsele software care funcționează sunt prima măsură a progresului.	Inovația este rezultatul unui proces de inovare coerent.
8.	Procesele Agile promovează o dezvoltare sustenabilă, iar investitorii, dezvoltatorii și utilizatorii ar trebui să se deplaseze cu pași constanți pe termen nelimitat.	Viziunea strategică joacă un rol important și trebuie să se reflecte inclusiv în operațiunea de zi cu zi.
9.	Atenția continuă întru excelență din punct de vedere tehnic și designul de calitate îmbunătățesc agilitatea.	Calitatea totală trebuie să fie vizată drept obiectiv principal pentru produsele noi.
10.	Simplitatea – arta maximizării muncii care nu este necesară – este esențială.	Creșterea productivității înseamnă optimizarea costului final al produsului.
11.	Cele mai bune arhitecturi, cerințe și design-uri apar din partea echipelor cu capacități de auto-organizare.	Fiecare membru al echipei trebuie să aibă o conștiință de marketing proprie.
12.	Echipa trebuie să reflecte, la intervale regulate, referitor la cum să devină mai eficace și încearcă să își ajusteze comportamentul în concordanță.	Optimizarea procesului de producție conduce la rezultate mai bune pe mai multe planuri.

Tabelul 1: Principiile Agile și corespondenții din demersul de marketing (Beck și alii, 2001)

Deși modelul clasic al demersului de marketing este concentrat înspre cele patru direcții principale (analiză, planificare, implementare și control), iar acesta constituie fundamentul oricărui proces stabil de marketing, considerăm că, prin aplicarea principiilor Agile, demersul general este supus unei optimizări în vederea creșterii randamentului pe termen scurt al acestuia. Această simplificare a demersului poate fi considerată necesară în special în cazul startup-urilor, care, după cum s-a observat și mai sus, dețin resurse financiare limitate și au nevoie de un suport maxim și continuu al tuturor factorilor implicați (atât stakeholderi, cât și mijloace operaționale).

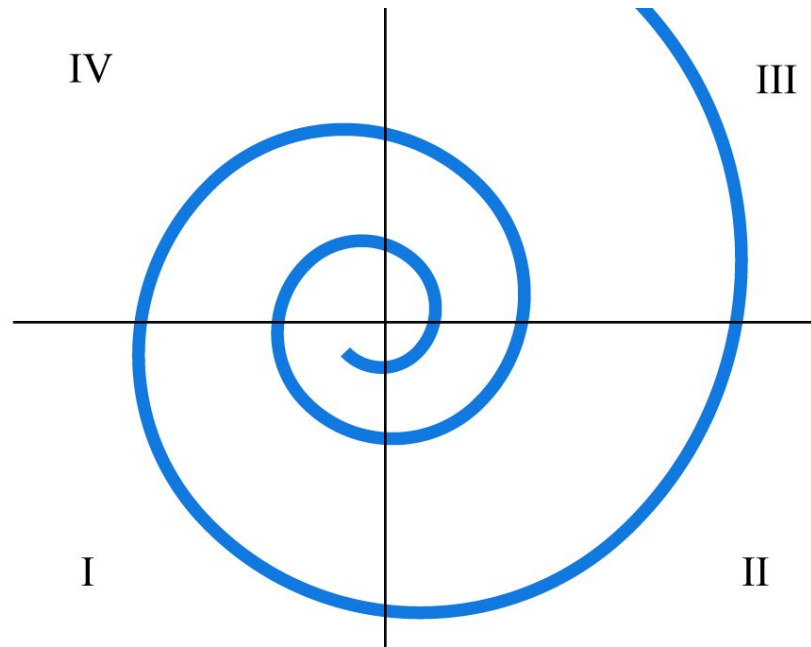


Figura 4: Spirala ciclică a procesului de dezvoltare a produselor

Desigur, prin aplicarea principiilor Agile în marketingul startup-urilor nu trebuie să se genereze o orbire a perspectivei strategice a organizației. Cu toate că modelul Agile se referă îndeosebi la metode și practici operaționale, utilizarea acestuia necesită, în același timp și o viziune strategică pe termen lung.

3. Concluzii

Sistemul Agile poate fi utilizat drept metodologie de practică a marketingului startup-urilor, datorită capacității sale de a orienta organizația înspre, cumpărătorul, utilizatorul și, în primul rând, consumatorul produselor. Acest sistem permite o dezvoltare rapidă a produselor îndeosebi datorită adaptabilității acestui sistem în funcție de cerințele operaționale.

După cum se poate observa, prin coroborarea caracteristicilor startup-urilor cu proprietățile și principiile modelului Agile, putem să descoperim câteva punți de legătură, acolo unde există acele elemente sensibile, dar primordiale, pentru dezvoltarea unei afaceri: risc, resurse, capacități etc.

Cu siguranță, acest model suferă și anumite puncte slabe și acestea se datorează, în primul rând, incapacității sale de a fi aplicat în cadrul organizațiilor mari, unde sistemul de standardizare și cel birocratic îngreunează propagarea imediată a ideilor și comunicarea directă dintre toți factorii implicați, însă ne putem asuma recomandarea de a fi utilizat în toate situațiile în care acesta poate fi implementat.

Teza de față își propune promovarea acestui model de marketing, ce derivă dintr-un model de dezvoltare software, însă este necesară o aprofundare a tuturor caracteristicilor, beneficiilor și a riscurilor acestuia.

BIBLIOGRAFIE

1. Bangs, D. H. (1998). *The Start-up guide: a one-year plan for entrepreneurs*. Chicago: Dearborn.
2. Battelle, J. (2005). *The search: how Google and its rivals rewrote the rules of business and transformed our culture*. London: Penguin Books.
3. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., et al. (2001). *Agile Manifesto*. Preluat în 01.05.2010, de pe [agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org): <http://www.agilemanifesto.org>
4. Blank, S. G. (2008). *Four steps to the epiphany*. Lulu.com.
5. Flower, M. (2005, 12 13). Preluat în 01.05.2010, de pe martinflower.com: <http://martinflower.com/articles/newMethodology.htm>
6. Graham, P. (2005, 03). Preluat în 01.05.2010, de pe [paulgraham.com](http://www.paulgraham.com): <http://www.paulgraham.com/start.html>
7. Pinson, L., & Jinnat, J. (2006). *Steps to small business start-up, 6th ed.* Chicago: Kaplan.