

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Створення макретплейсу для сервісів та продуктів з
кібербезпеки

Виконав: студент 6 курсу, групи СІП19/М
спеціальності 073 “Менеджмент”

Гордич М.В.

Керівник: д.е.н. Гудзовата О.О.

Рецензент: Вороновська Р.А.

Львів 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ПРОБЛЕМАТИКА	5
1.1. Аналіз та виклики ринку кібербезпеки	5
1.2. Проблема вибору і закупівлі рішень з кібербезпеки	10
РОЗДІЛ 2. РІШЕННЯ	12
2.1. Стейкхолдери	15
2.1.1. Ключові ролі	15
2.1.2. Інтерес учасників процесу	15
2.1.3. План залучення клієнтів та партнерів	17
2.1.4. Методи роботи	18
2.1.5. Ключові ризики	19
2.1.6 Карта Стейкхолдерів	20
2.2. Основні гіпотези	21
2.3. Аналіз конкурентів	22
2.4. Ціннісна пропозиція	24
2.4.1 За стратегією Блакитного Океану	24
2.4.2 Value Proposition Canvas	25
2.5. Маркетинг	28
2.6. Бізнес модель	30
2.7. Фінансова модель	34
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ	39
3.1. Дорожня карта	39

3.2 Формування пакетних пропозицій.	41
СПИСОК ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Тренд активної цифровізації всіх сфер життя та бізнесу гостро ставить питання кібербезпеки перед кожним з нас. На сьогодні, коли основою великої частини бізнесів є інформаційні системи, програмні продукти, онлайн магазини та інші ризики наслідки кібератак зростають. Все частіше ми зустрічаємо матеріали на інформаційних ресурсах, про те що глобальна, або ж локальна компанія стала жертвою кібер злочинців. В результаті чого було завдано суттєвих фінансових, репутаційних та бізнес збитків.

За чим полюють злочинці і чому хакери зламують компанії? Насправді кожен з бізнесів в результаті своєї діяльності накопичує багато сенсативної та комерційно важливої інформації: персональні дані працівників та клієнтів, скани їх паспортів, дані банківських карток, фінансові документи, інтелектуальна власність, технологія виробництва, патенти, унікальні розробки, вихідний код та ще багато іншого, що може бути привабливим для зловмисників. Розуміючи ризики припинення діяльності бізнесу, або ж ризики витоку вищеперелічених даних, компанії виділяють бюджети на інформаційну безпеку. Швидко зростаючий попит на продукти і послуги в сфері кібербезпеки та недостатня кількість спеціалістів на ринку, стимулюють зростання цін, а інколи змушують чекати на реалізацію проекту тривалий період часу. Як наслідок малому та середньому бізнесу дорого та складно привести в порядок кібербезпеку в середині компанії.

Впродовж 4,5 років працюючи в менеджмент команді компанії UnderDefense LLC, ми реалізувати більше 250 великих та малих проектів в сфері кібербезпеки для різноманітного типу та розміру бізнесів з цілого світу. Нашими клієнтами були компанії такі як McKinsey Investment Office, Bill Gates Investment Office, Volkswagen, Shell, World Wrestling Entertainment та багато інших відомих компаній. Саме тому маючи досвід співпраці з компаніями як з Enterprise рівня, так і з стартапами та малим та середнім бізнесом нам вдалося дослідити проблематику та

виклики які ставить галузь перед компаніями в домені кібербезпеки. Досить часто зустрічаються в нашій роботі клієнти, які не мають глибокої експертизи в кібербезпеці і загубилися в різноманітті продуктів, підходів і практик пропонуванних на ринку.

На сьогодні вкрай важко порівняти або оцінити або зрозуміти як вибрати потрібний продукт чи послугу для вирішення тої чи іншої проблеми. Щорічно працюючи з десятками, сотнями різноманітних інструментів ми напрацювали розуміння загальної картини та можемо кваліфіковано реалізувати проект від визначення проблеми та вибору рішення до фінальної імплементації його та подальшої підтримки.

Для цього ми працюємо над створенням маркетплейсу з продуктами і послугами на якому прозоро, швидко, зрозуміло та за оптимальну ціну “в один клік” можна реалізувати той чи інший проект в напрямку кібербезпеки.

Якщо коротко описати наш продукт - то ми будуємо аналог Amazon в ніші кібербезпеки.

РОЗДІЛ 1. ПРОБЛЕМАТИКА

1.1. Аналіз та виклики ринку кібербезпеки

Проблеми кібербезпеки в зв'язку з активною цифровізацією всіх сфер життя та бізнесу виходять на передній план. Країни беруть вектор на активний розвиток внутрішніх підрозділів для боротьби з кіберзлочинністю, кібертероризмом та кібервійнами. Компанії створюють внутрішні підрозділи та залучають зовнішніх експертів аби забезпечити стійкість бізнесу та конфіденційність інформації. Ринок послуг з кіберзахисту невинно росте та зростатиме ще динамічніше згідно підрахунків експертів (Рис. 1.1.)

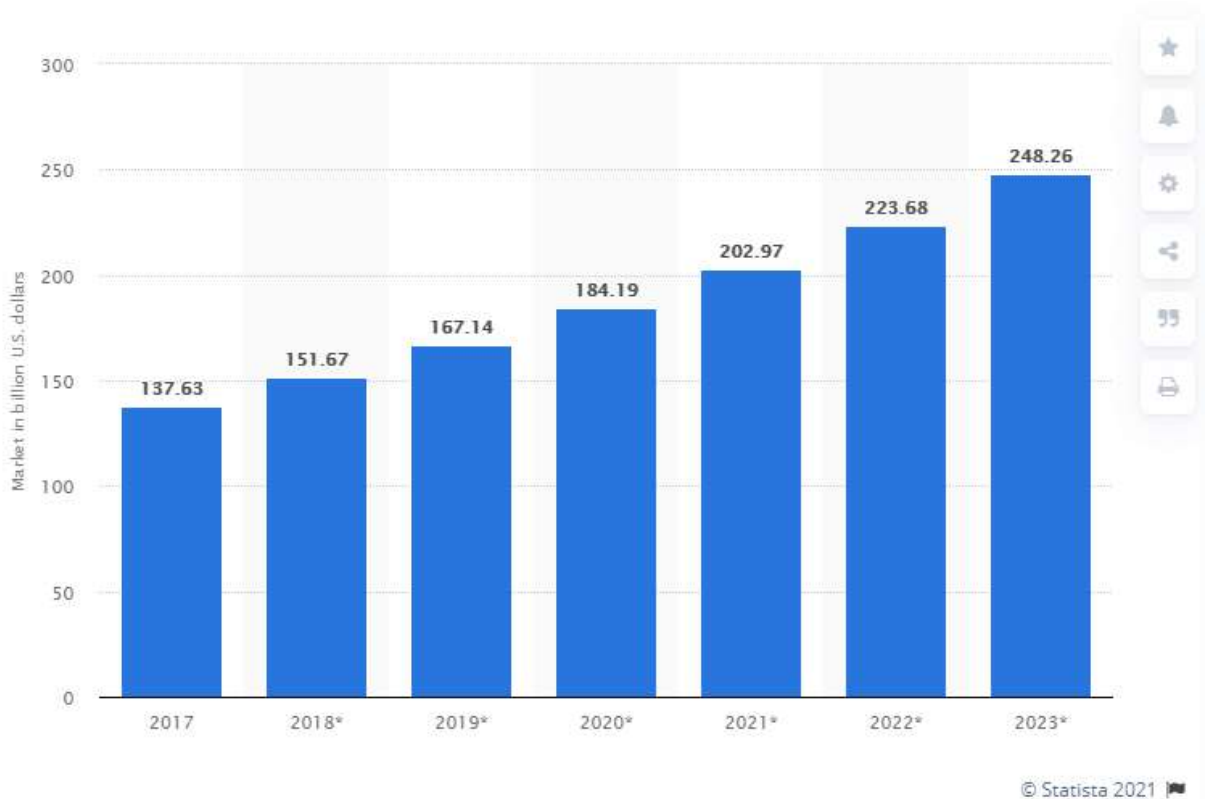


Рис.1.1. Зростання ринку кібербезпеки 2017-2023 роках.
Джерело www.statista.com [5].

Щодня професійні і масові видання розповідають про атаки, жертвами яких стали глобальні компанії, десятки тисяч користувачів, уряди країн. Один з яскравих

нещодавніх прикладів атака, що відбулася наприкінці 2020 року через компанію Solarwinds, що розробляє програмне забезпечення для управління мережами. Зловмисники, через продукт Solarwinds взломали такі корпорації як Cisco, FedEx, MasterCard, McDonald's, Nestle, Microsoft та більше 450 компаній з списку Fortune 500, а також Офіс Президента США, Національний Інститут Здоров'я США та більше 300 тисяч клієнтів Solarwinds. На сьогодні ця атака вважається найбільшою хакерською атакою на уряд США. Вартість заподіяних збитків внаслідок кібератаки досі вираховується та на сьогодні становить більше 100 млрд. доларів США.[18]

Ще один з давніших прикладів, який мав серйозний відбиток на економіці України вірус під назвою NotPetya. Ця атака була здійснена в 2017 році та активно поширювалася на території України. Її жертвами стали найбільші українські компанії такі як Ощадбанк, Укрзалізниця, аеропорт Бориспіль, мережа Епіцентр, Нова пошта, ДТЕК, Укренерго, Укрпошта, Укртелеком, сайт Кабміну і ряду міністерств, Пенсійний фонд, Київська міська державна адміністрація та інші. Загальні збитки від цієї атаки теж вимірюються мільярдами доларів США.[2]

Щодня відбуваються сотні дрібних кіберзлочинів, про які ми ніколи не дізнаємося, але їх значний вплив на економіку країн та компаній змушує їх інвестувати десятки мільйонів доларів в кіберзахист.

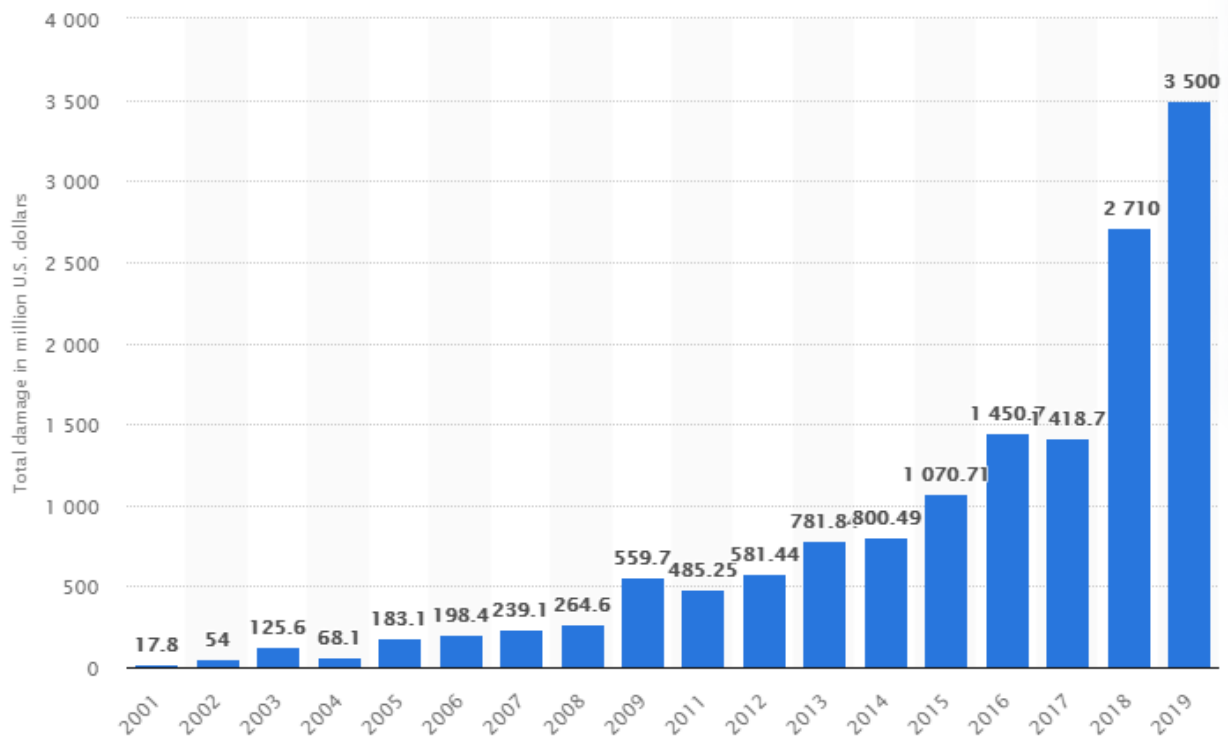


Рис.1.2. Фінансова шкода завдана внаслідок кіберзлочинів (2001-2019рр.)

Джерело www.statista.com [5].

Для зменшення ризиків кібератак на компанії та уряди країн регуляторні органи в певних галузях вводять регуляції кібербезпеки. Одним з відомих прикладів є GDPR в Європі (General Data Protection Regulation) що введений в середині 2018 року. Основний вектор даної регуляції направлений на захист персональних даних користувачів. За перші 2 роки дії регуляції на території Європейського Союзу було оштрафовано більше 340 компанії на загальну суму понад 150 млн. доларів США. Аналогічні регуляції існують і на інших розвинених ринках наприклад HIPAA для роботи з медичними даними пацієнтів PCI DSS для обробки інформації по банківських картках, ISO та інші. [13]

У зв'язку із значним збільшенням попиту на фахівців в галузі кібербезпеки виникає певний дефіцит на ринку працевлаштування. Вищі навчальні заклади невзможі випускати на ринок достатню кількість фахівців в галузі кібербезпеки. До

прикладу на сьогоднішній день в США відкрито понад півмільйона вакансій на позиції пов'язані з кібербезпекою (Додаток А.)

Такий дефіцит кадрів на глобальних ринках призводить до зростання зарплат, а також стимулює компанії приймати рішення на користь аутсорсу сервісів за межі висококонкурентних ринків.

Тренд на зростання галузі кібербезпеки розуміють також виробники програмного забезпечення. Саме тому щороку на ринок виходять десятки нових гравців з новими програмними продуктами. В галузі кібербезпеки є ще досить багато невирішених проблем з точки зору програмних продуктів, тому очікується подальше зростання вендорів та продуктів на ринку.

Підсумовуючи вищеописані проблеми та виклики на ринку кібербезпеки пропонуємо розглянути ситуацію з точки зору малого та середнього бізнесу. Отже, щодня кожна з компаній має цілком реальні ризики стати жертвою прицільної, або ж масової кібератаки, що в свою чергу потягне серйозні репутаційні та фінансові втрати. З іншого боку галузеві регуляції та регуляції країн, де працює цей бізнес зобов'язують реалізувати певні заходи для покращення кібербезпеки. В іншому випадку компанія не може повноцінно існувати на ринку.

Для вирішення вищеописаних завдань компанія може найняти спеціаліста в галузі кібербезпеки в штат, але це досить дорого і не надто ефективно, крім того якщо такий працівник працює один в компанії то це тягне за собою певні ризики.

Також одним з потенційних варіантів вирішення завдання є залучити до вирішення цієї проблеми компанію, яка надає сервіси в сфері кібербезпеки. Це має відносно невелику вартість, спеціалістів не обов'язково залучати на повний робочий день, це дає можливість привести стан кібербезпеки в компанії в бойовий режим за оптимальну вартість.

Але в цьому випадку виникає інше питання: як вибрати найкращого сервіс провайдера? Як вибрати необхідний продукт для вирішення тієї чи іншої проблеми? На сьогодні відповідь на це питання звучить так: малому та середньому

бізнесу потрібно інвестувати значну частину часу та коштів, аби провести порівняння різних сервіс провайдерів або продуктів в галузі кібербезпеки і це все одно не гарантує хорошого результату.

Саме такі історії ми спостерігаємо і чуємо від наших клієнтів з малого та середнього бізнесу. Ця проблема є досить болючою і широко розповсюдженою судячи з нашого досвіду та інтерв'ю проведених з малим та середнім бізнесом.

Ринок продуктів та послуг в галузі кібербезпеки невинно зростає та на фоні масових локдаунів і як наслідок активної діджиталізації має потенціал до ще більшого зростання в наступні роки. Станом на кінець 2020 рік за підрахунками експертів об'єм ринку продуктів та сервісів кібербезпеки становив \$ 184.19 млрд. а в 2023 році очікується, що його показники зростуть до \$ 248.26 млрд. [5]

Споживачами на ринку є весь спектр бізнесів, від невеликої локальної мережі магазинів до найбільших транснаціональних корпорацій. Долі на ринку розподіляються за наступним принципом:

- Великий бізнес (Enterprise) займає близько 24% ринку
- Середній бізнес - 48% ринку
- Малий бізнес близько 28% ринку

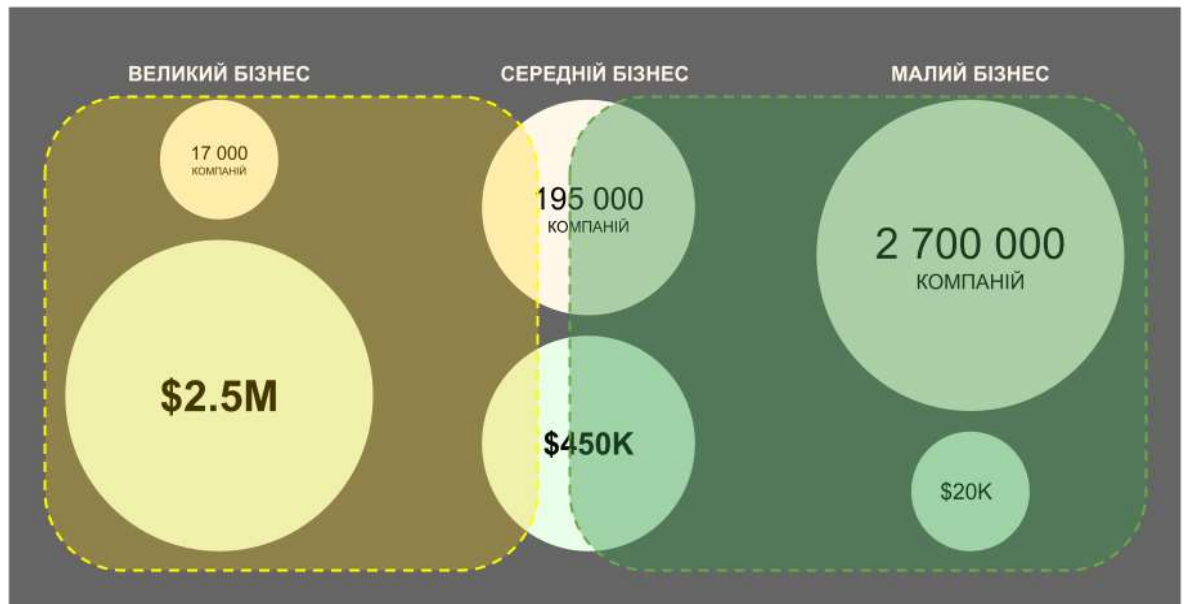


Рис. 1.3 Розподіл ринку кібербезпеки за розміром компаній замовників [5]

Загальна тенденція на ринку виглядає так, що більшість компаній, що надають послуги в сфері кібербезпеки природно фокусуються на великий бізнес та на верхній спектр середнього (жовта заливка на Рис. 1.3) , оскільки з таким підходом є можливість швидко зайти та захопити велику частину ринку за короткий період часу. Наші дослідження показали, що описана проблематика має місце якраз в сфері малого та середнього бізнесу (зелена заливка на Рис. 1.3). Цей напрямок ми в подальшому і будемо розглядати як основний таргет. Об'єм потенційно ринку становить близько \$ 100 млрд..

1.2. Проблема вибору і закупівлі рішень з кібербезпеки

Люди люблять простоту і не хочуть витратити час свого життя на складні і незрозумілі речі. Проблема в тому що на сьогодні кібербезпека - це насправді складна, високотехнологічна галузь з високим порогом входу, великою кількістю вендорів які пропонують різні і складні технологічні рішення. Великий вибір дрібних рішень підвищує складність.

Якщо в Enterprise B2B сегменті закупівля рішень з кібербезпеки робиться через довірених сервіс провайдерів та особисті зв'язки та знайомства, то нове покоління менеджерів та людей які купують і споживають послуги - хочуть простоту і очевидність у виборі з фільтрами та прозорістю в ціноутворенні, швидкість та зручність як у Amazon. Середня ланка менеджерів з нашого досвіду хоче також купляти та вибирати рішення в 1-клік. Тому в подальшому на нашу думку формат маркетплейсів який дуже активно розвивається в B2C сегменті також захоплюють ринок і B2B.

І проблему, яку ми беремося вирішувати - це зробити кібербезпеку простою та доступною для придбання і вибору, пропонуючи портфель програмних рішень та інтеграторів, за простою, прозорою і зрозумілою ціною. Якщо дуже коротко - це аналог таких маркетплейсів як Amazon і Best Buy для ніші кібербезпеки.

Також протягом цих років будуючи компанію UnderDefense як сервісний бізнес ми зрозуміли що майбутньому контент - це ключ а Google це двері. А отже, щоб вивести такий маркетплейс до користувачів потрібен якісний контент, який Google як один з наших головних стейкхолдерів дозволить вивести в топ та залучати клієнтів. Саме тому такі компанії як G2 піднімають по \$100M інвестицій для створення контенту і є нашими віддаленими але серйозними конкурентами у випадку зміни їхньої моделі або копіювання нас [14]. Під час співпраці UnderDefense з подібною до G2 контент платформою [Comparitech](http://comparitech.com/) (<http://comparitech.com/>) і маркетплейсом Clutch (<http://clutch.com/>) нам вдалося краще зрозуміти цю бізнес модель.

Звичайно ж на сьогодні і Amazon і Google і Microsoft вже мають свої маркетплейси та мережу партнерів, з якими вони там позиціонують свої рішення. Microsoft наприклад на своїй платформі пропонує як власні продукти, так і легке, просте і моментальне розгортання ліцензованих рішень партнерів а також послуги інтеграторів [12].

Але проблема для більшості SMB сегменту, який використовує дуже гібридні і розрізнені рішення задля економії бюджету на ранніх етапах розвитку організацій якраз і полягає в тому що рішення від кожного з цих трьох хмарних гігантів станом на сьогодні не можуть закрити ці проблеми. Деякі гравці ринку такі як Microsoft найкраще усвідомлюють цю потребу і через поглинання намагаються сформувати таку екосистему інтегрованих рішень, проте це часто не підходить кінцевим клієнтам.

Також нашим класичним та ідеальним стейкхолдером є департаменти закупівель (Procurement department), завданням яких є закупівля за найкращою ціною необхідного бізнесу рішення та послуг. Часто працівники цього відділу взагалі не розуміють, що вони повинні купити і які критерії якості чи правильності прийнятого рішення. Тому, якщо нам вдасться реалізувати і донести нашу ідею до них - більшість з них - наші клієнти.

РОЗДІЛ 2. РІШЕННЯ

Проаналізувавши описані в попередньому розділі проблеми та провівши низку інтерв'ю з малим та середнім бізнесом, в нас з'явилася ідея створити “*Amazon чи Розетка для Кібербезпеки*”, B2B маркетплейс для продуктів та сервісів в галузі кібербезпеки, на якому будь яка компанія матиме можливість:

- Швидко вивчити і вибрати рішення своєї типової проблеми та придбати таке рішення в 1-клік.
- Порівняти рішення різних постачальників програмного забезпечення.
- Порівняти сервіс провайдерів, що надають послуги через платформу.
- Отримати відгуки компаній, які вже працюють з тим чи іншим програмним продуктом, або сервіс провайдером.
- Ознайомитися з ціновими пропозиціями на продукти та сервіси.
- Купити необхідне рішення і в тому ж місці замовити його імплементацію.
- Прозоро оцінити та порівняти всі переваги та недоліки за короткий період часу.

Для цього було пророблено значну роботу для оцінки життєздатності такої ідеї. Більше деталей про результати та висновки в результаті досліджень описано в цій магістерській роботі.

Наша стратегія полягає в захопленні великої кількості клієнтів з середнього та малого бізнесу, які також потребують послуг в сфері кібербезпеки, але індивідуальні рішення для них надто дорогі, а недорогі масові рішення складно придбати та порівняти, аби вибрати найкраще.

Ніша кібербезпеки є досить вузькою, проте достатньо конкурентною. Працюючи в сфері кібербезпеки впродовж 4 років, ми мали можливість співпрацювати з різного роду платформами та вендорами, дистриб'юторами та реселлерами. В таблиці нижче (Табл. 2.1) наведено на нашу точку зору 5 основних конкурентів, які вже сьогодні працюють за схожою бізнес моделлю з нашою, або ж

мають великий потенціал стати прямими конкурентами до бізнесу, ідею якого описано в цій роботі.

Таблиця 2.1

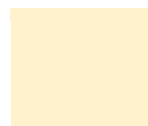
Аналіз основних конкурентів

Конкуренти / Характеристики	PAX8	G2	Software One	360 quadrants	whitehawk	Ми
Продаж продуктів	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Продаж сервісів	Red	Yellow	Red	Red	Red	Green
Складова кібербезпеки	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green
Контент/блог	Green	Green	Green	Red	Yellow	Green
Відгуки, зворотній зв'язок	Red	Green	Red	Red	Red	Green
Управління на платформі	Green	Green	Yellow	Red	Red	Green
Купівля на платформі	Green	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Green
Можливість порівняти	Red	Green	Yellow	Green	Yellow	Green
Прозоре ціноутворення	Green	Green	Yellow	Yellow	Red	Green
Консалтинг 24*7	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green

Характеристика повністю відповідає нашій ідеї



Характеристика частково відповідає описаній ідеї



Функціонал не реалізовано



Джерело: Розроблено автором з відкритих джерел.

Проаналізувавши конкурентів та функціонал на їх платформах, можемо зробити висновок, що на ринку є платформи, які пропонують продаж продуктів за моделлю software as a service, але для вирішення проблеми клієнтів цього

недостатньо. Враховуючи відгуки потенційних клієнтів, які ми отримали в процесі проведення первинних інтерв'ю, а також в процесі співпраці, можемо виділити наступні важливі елементи платформи, які б суттєво покращили користувацький досвід і є не реалізовані в більшості конкурентів:

1. Більшість продуктів та рішень з кібербезпеки потребують первинних налаштувань, а деякі навіть подальшої підтримки та моніторингу для коректної роботи. Тому, на нашу точку зору, продаючи клієнту лише продукт ми створюємо для нього проблему: де взяти спеціаліста, який би міг коректно його встановити та налаштувати? Саме тому в маркетплейсі клієнту будуть пропонуватися не лише продукти, а й сервіси, що покращить користувацький досвід клієнта і принесе додатковий прибуток компанії.
2. Відгуки - дуже важливий елемент для побудови довіри як до платформи так і до продукту. Ми звертатимемо особливу увагу на отримання відгуків від клієнтів про продукти та сервіси, а також агрегуватимемо вже залишені відгуки з інших платформ.
3. Аби зберегти довіру та лояльність клієнта задля ефективного використання продуктів, управління ліцензіями та прозорого білінгу необхідно на платформі реалізувати функціонал управління ліцензіями та білінгом, аби в будь який момент клієнт міг отримати інформації про виставлені рахунки та надані послуги.
4. Оскільки наша бізнес модель націлена на малий та середній бізнес, вважаємо за необхідне надати можливість швидкої оплати на платформі.
5. Обрати та порівняти рішення неможливо без чіткого розуміння цінової політики. Часто ціна на продукти і сервіси є не прозорою, що в свою чергу викликає в клієнтів сумнів та невпевненість. Тому обов'язковим елементом нашої платформи буде прозора відкрита ціна на товари і послуги, що будуть продаватися на маркетплейсі.

6. При виборі та порівнянні продукту зазвичай виникає широкий спектр питань, без відповіді на які складно прийняти зважене рішення. Частково відповіді на питання будуть покриті вже створеним контентом, але також буде можливість отримати миттєву коротку консультацію у вигляді дзвінка або чату з агентом.

2.1. Стейкхолдери

Для кращого розуміння розвитку векторів та способів співпраці нам потрібно класифікувати стейкхолдерів, з'ясувати їх вплив на проект, оцінити ризики, які пов'язані з цим та напрацювати стратегію співпраці з різного роду партнерами та клієнтами. Для цього першочергово ми прописали потенційні ролі стейкхолдерів нашого проекту.

2.1.1. Ключові ролі

- Малий та середній бізнеси - клієнти.
- Виробники програмного забезпечення - партнери, що продають своє програмне забезпечення через маркетплейс.
- Сервіс провайдери в сфері кібербезпеки - партнери, що продають сервіси через маркетплейс.
- Експерти в галузі - дописувачі блозі, контент мейкер.
- Читачі блогу - потенційні клієнти, оглядачі блогу.
- Рекламодавці - партнери, що зацікавлені в розміщенні реклами на платформі.
- Конкуренти.

2.1.2. Інтерес учасників процесу

Малий та середній бізнес зацікавлений:

- Знайти правильний продукт за оптимальну ціну в короткий період часу.
- Мати можливість вибору та інструменти аби оцінити конкурентні пропозиції.

- Вирішити проблему комплексно.
- Знайти надійного партнера на тривалий період.
- Покрити вимоги регуляції або комплаєнсу.

Виробники програмного забезпечення:

- Продати продукт якомога більшій кількості клієнтів.
- Налагодити постійний потік продажів.
- Залишати клієнтів на тривалу співпрацю.
- Залишати клієнтів задоволеними роботою продукту.
- Мати можливість допродати інші продукти вже існуючому клієнту.
- Розуміти потреби клієнта та підтримувати продукт в рамках зацікавлення клієнтів.

Сервіс провайдери в сфері кібербезпеки:

- Розширювати базу клієнтів.
- Отримати схвальні відгуки в результаті співпраці.
- Отримати довгострокові контракти з клієнтом.
- Знайти надійного посередника, який би генерував потік клієнтів.

Експерти в галузі:

- Обмін досвідом та знаннями на платформах/форумах.
- Нарощення персонального бренду.
- Розширення експертизи, нові можливості.
- Можливість отримати допомогу експертного середовища в складній робочій ситуації.

Читачі блогу:

- Отримати відповіді на поточні питання.
- Набути нового досвіду.
- Слідкувати за експертами в ринку.
- Потенційні клієнти, які зайшли ознайомитися з характеристиками того чи іншого продукту.

Рекламодавці:

- Розміщення реклами на відвідуваному ресурсі.
- Таргетинг на цільову аудиторію.
- Висока конверсія за найнижчу ціну.
- Активний ресурс, який постійно приваблює нових користувачів.
- Актуальність ресурсу для цільової аудиторії.

Конкуренти:

- Відстежити інструменти залучення клієнтів.
- Отримати ціни на продукти і послуги.
- Переманити клієнта на свою сторону.

2.1.3. План залучення клієнтів та партнерів

Малий та середній бізнес:

- Актуальний маркетинг.
- Платна цільова реклама.
- Участь в профільних заходах.
- Контент.
- Через партнерів
- Через лідерів думок в галузі

Виробники програмного забезпечення:

- Приваблива система комісій.
- Потік клієнтів на платформі.
- Високі показники продажів.

Сервіс провайдери в сфері кібербезпеки:

- Приваблива система комісій.
- Потік клієнтів на платформі.
- Високі показники продажів.

Експерти в галузі:

- Актуальна тематика до обговорення.
- Якісний контент.
- Експертне середовище.

Читачі блогу:

- Актуальний контент.
- Вирішення поточних робочих кейсів.
- Матеріали для професійного росту.

Рекламодавці:

- Прямі контакти.
- Реєстрація на рекламних платформах.

2.1.4. Методи роботи

Малий та середній бізнес:

- Клієнти, яким ми продаємо товари та сервіси через маркетплейс.
- Навчаємо клієнта для кращого розуміння вирішення тої чи іншої проблеми.

Виробники програмного забезпечення:

- Продаємо програмне забезпечення та сплачуємо комісію при продажі.
- Збираємо відгуки та популяризуємо продукт.

Сервіс провайдери в сфері кібербезпеки:

- Продаємо сервіси та сплачуємо комісію при продажі.
- Створюємо контент для кращого розуміння клієнтом сервісу.
- Збираємо відгуки та популяризуємо сервіси.

Експерти в галузі:

- Створюємо експертне середовище для обміну знаннями та відгуками.
- Стимулюємо до створення контенту на блог.
- Запрошуємо до обговорення проблематики.

Читачі блогу:

- Обговорюємо галузеві проблеми та ризики.

- Розповідаємо, як вирішити проблему за допомогою інструментів та сервісів з маркетплейсу.
- Пропонуємо консультації.
- Проводимо демо продуктів.
- Розказуємо історії успішного вирішення тої чи іншої проблеми.

Рекламодавці:

- Розміщуємо рекламу на ресурсі.

Конкуренти:

- Переймаємо досвід.
- Отримуємо базу продуктів та цін.
- Аналізуємо успішні тактики продажу.

2.1.5. Ключові ризики

Малий та середній бізнес:

- Запропонована модель співпраці може не бути зручною для малого та середнього бізнесу.
- Наданої інформації може бути недостатньо, аби переконати клієнта.
- Ціна залучення клієнта буде надто висока і не покриватиме доходів від клієнта.
- Клієнти не будуть активно залишати відгуки на платформі
- Залучення експертної оцінки певних програмних рішень буде дороговартісною
- Контент не буде органічно генерувати відвідувачів на ресурс

Виробники програмного забезпечення:

- Така модель співпраці може бути надто складною для вендора.
- Вендор не буде опублікувати ціни на свої продукти.
- Проблеми з поставкою ПЗ.

Сервіс провайдери в сфері кібербезпеки:

- Об'єм робіт та оплату за сервіси буде важко відслідковувати на платформі.
- Сервіс провайдерам буде складно порахувати ціну на ті чи інші товари і послуги.
- Складність на стадії реєстрації може відлякувати сервіс провайдерів від співпраці.

Експерти в галузі:

- Експерти обиратимуть інше середовище для спілкування.
- Створення експертного контенту обходиться надто дорого.
- Органічне залучення експертів не даватиме очікуваних результатів.

Читачі блогу:

- Контент буде не актуальний.
- Пошукові системи надто довго індексуватимуть контенті за рахунок цього ми пізно попадатимемо в пошукові запити.
- Читачі блогу не конвертуватимуться в клієнтів.

Рекламодавці:

На початковому етапі ми не розраховуємо на рекламодавців, тому і ризики пов'язані з ними не впливають на початковому етапі на загальний результат.

Конкуренти:

- Конкуренти зможуть повторити нашу бізнес модель і вже сьогодні відомі ресурси перетягнути на свою сторону основну масу клієнтів.
- Бізнес модель конкурентів працюватиме краще і ефективніше.

2.1.6 Карта Стейкхолдерів

На основі вищеописаного аналізу стейкхолдерів складено карту важливості та впливовості стейкхолдерів нашого проекту.

ВПЛИВ	високий	Зовнішні дописувачі в блог	Вендори, Сервіс провайдери, малий та середній бізнеси
	низький	Конкуренти, інші не профільні маркетплейси	Рекламодавці, читачі блогу
		низька	висока
		ЗАЦІКАВЛЕННЯ	

Рис. 2.2 Карта стейкхолдерів проекту. Джерело: Розроблено автором.

2.2. Основні гіпотези

Оскільки ми лише стартуємо проект та не маємо історичних даних які б накопичилися в процесі роботи, тому більшість бачень та підходів сформовані на основі гіпотез та аналогій.

1. Малий та середній бізнес зустрічаються з проблемами кібербезпеки, які вони не можуть вирішити внутрішніми ресурсами.
2. Таких компаній на ринку достатня кількість, аби бізнес модель була успішною.
3. Клієнти відчують проблему при виборі безпекового рішення або сервісу. Існує проблема із складністю вибору.
4. Правила гри звичного для нас B2C маркетплейсу також підходять для B2B сегменту ринку.

5. Вендорам та сервіс провайдерам буде комерційно цікаво співпрацювати з маркетплейсом.
 6. Клієнтам не принципове географічне розташування сервіс-провайдерів.
- Гіпотези в розрахунку бізнес моделі будуть висвітлені в розділі 2.7 Фінанси та метрики.

2.3. Аналіз конкурентів

Назва: PAX 8

Дата заснування: 2012 р.

Локація: США.

Позиціонування на ринку: Платформа для менеджменту та управління Cloud продуктами за моделлю підписки Software as a Service.

Залучені кошти на реалізацію проекту: \$160 млн.

Кількість працівників в компанії: 251-500.

Компанія успішно працює на ринку та продає хмарні продукти різноманітних сфер використання. В компанії успішно працює модель маркетплейсу. На порталі користувач може в декілька кліків купити необхідне ПЗ та управляти ліцензуванням на платформі. У нас є певний досвід користування платформою, як користувачів. Загалом з нашої точки зору компані PAX 8 один з найсильніших конкурентів на ринку. Прозоре ціноутворення та простота у використанні приваблює клієнтів та дає можливість швидко рости базу клієнтів та розвивати продукт. Компанія має добре продуманий маркетинг та широко рекламується.

Назва: G2

Дата заснування: 2012 р.

Локація: США.

Позиціонування на ринку: Платформа для збору відгуків про продукти та сервіси. Маркетплейс для купівлі та продажу програмного забезпечення.

Залучені кошти на реалізацію проекту: \$100 млн.

Кількість працівників в компанії: 251-500.

Компанія G2 є лідером ринку серед компаній для обміну відгуками про продукти та сервіси. На основі отриманих відгуків компанія активно розвиває продаж Cloud продуктів через платформу за SaaS моделлю. На своїй платформі компанія має понад мільйон відгуків, що приваблює клієнтів на стадії вибору та купівлі програмних продуктів.

Назва: Software One

Дата заснування: 2000 р.

Локація: США.

Позиціонування на ринку: Технологічна компанія, що допомагає клієнтам з закупівлею та управлінням програмного забезпечення.

Залучені кошти на реалізацію проекту: невідомо.

Кількість працівників в компанії: 5000-10000.

Software One, компанія, що впродовж десятиліть працює в сфері продажу програмного забезпечення, один з найбільших дистриб'юторів продуктів Microsoft. За період свого існування компанія дещо змінювала підходи до продажу програмного забезпечення та на сьогодні активно працює за бізнес моделлю маркетплейсу та продає cloud продукти як SaaS провайдер.

Назва: 360 quadrants

Дата заснування: невідомо.

Локація: Індія.

Позиціонування на ринку: Продаж онлайн продуктів за Saas моделлю.

Залучені кошти на реалізацію проекту: невідомо.

Кількість працівників в компанії: до 50.

Невелика компанія з Індії, що будує платформу для продажу хмарного програмного забезпечення. Фокусується на широкому спектрі програмного забезпечення для різного роду потреб та галузей. Компанія декларує більше \$100 млн. обороту від продажу на платформі.

Назва: Whitehawk

Дата заснування: 2015 р.

Локація: Австралія.

Позиціонування на ринку: Маркетплейс продуктів з кібербезпеки.

Залучені кошти на реалізацію проекту: невідомо.

Кількість працівників в компанії: до 50.

Один з небагатьох маркетплейсів виключно з продуктами для кіберзахисту. Компанія віднедавна використовує цю бізнес модель. За нашими спостереженнями ця бізнес модель працює для компанії добре, компанія розвивається та розширює штат працівників.

2.4. Ціннісна пропозиція

2.4.1 За стратегією Блакитного Океану

Згідно стратегії блакитного океану Four Actions Framework та застосувавши методологію Eliminate-Reduce-Raise-Create ми сформувавши наступну ціннісну пропозицію нашого ресурсу для користувачів:

Таблиця 2.2.

Опис ціннісної пропозиції за стратегією голубого океану [11].

Усуваємо	Створюємо	Піднімаємо	Зменшуємо
Великі часозатрати на вирішення проблем з	Простий інтуїтивний ресурс, що пропонує	Швидкість та доступність	Складність вибору за допомогою фільтрів і лістингу

кібербезпекою комплаєнсом	і швидкі рішення	і пакетні		
Не прозорість ціноутворення	Ресурс на якому доступні ціни та можна купити в 1 клік	Швидкість та прозорість при прийнятті рішення	Кількість комунікацій до моменту отримання ціни на продукт. Маніпуляції з цінами	
Складність вибору рішення, що найкраще підходить	Створюємо пакетні пропозиції та контент для кращого розуміння	Довіру за допомогою відгуків реальних клієнтів	Невпевненість та витрату часу на пошуки	
Складність оплати продуктів та послуг	Просту оплату через систему підписати (SaaS) та Pay as you Go	Ефективність рішень, можливість прогнозування бюджетів на кібербезпеку	Кінцеву ціну для користувача та тривалий процес закупок	
Складність управління ПЗ	Можливість управління ліцензіями та аналітикою	Розуміння цінності продукту чи сервісу. Метрики	Час на менеджмент ліцензій	
Необізнаність клієнтів під час вибору рішення	Навчальний контент щодо вирішення типових викликів в кібербезпеці на основі відомих і перевіраних рішень	Ефективність впроваджених рішень	Ймовірність вибору не підходящого рішення	
Складність при вборі сервіс провайдера	Можливість отримати перевіреного сервіс провайдера за допомогою системи рейтингу	Швидкість впровадження	Складність вибору інтегратора	
Довгий процес переговорів перед купівлею рішення	Можливість отримати консультацію щодо того чи іншого рішення онлайн в експертів	Швидкість та точність прийняття рішення. Впевненість у правильності вибору	Час на вибір рішення	

2.4.2 Value Proposition Canvas

Також для глибшого аналізу ціннісної пропозиції ми спробували описати її за допомогою value proposition canvas [19]. За цим шаблоном ми розглянемо як

клієнтський сегмент так і пропозицію, яку надає продукт. Отже користуючись шаблоном розпишемо ціннісну пропозицію продукту та запит і потреби клієнтів.

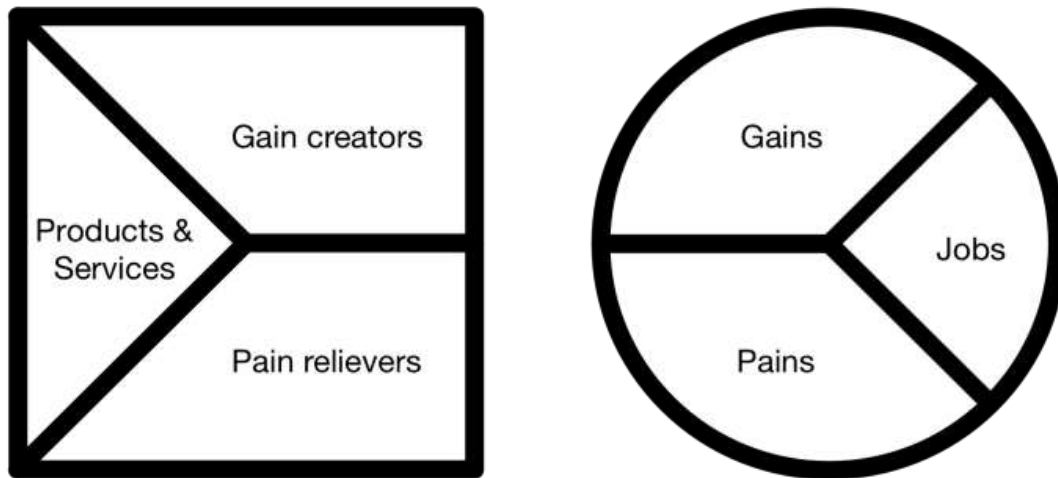


Рис. 2.3 Value Proposition Canvas [19].

Товари та послуги (products and services):

- Купівля програмного забезпечення за SaaS моделлю на платформі.
- Купівля сервісу в сфері кібербезпеки.
- Продаж програмного забезпечення за SaaS моделлю на платформі.
- Продаж сервісу в сфері кібербезпеки.
- Перегляд експертних відгуків про той чи інший продукт та його необхідність в тому чи іншому випадку.
- Рейтинги та відгуки на програмне забезпечення та сервіс провайдерів на платформі.
- Онлайн консультація при виборі та впровадженні рішення.

Як продукт вирішує проблему (pain relievers):

- Прозоре ціноутворення усуває цінові маніпуляції.
- Всі товари і послуги на одній платформі.
- Система відгуків дозволяє обрати краще рішення на ринку.

- Експертна оцінка дає можливість як найкраще підібрати рішення для конкретної проблеми.

Фактори вигоди (gain creators):

- Клієнт економить час на вибір рішення.
- Отримує найкращу ціну на обране рішення.
- Консультації при виборі для уточнення деталей.
- Всі рішення та сервіси на одній платформі.
- Об'єктивна оцінка рішення перед купівлею.
- Платить лише коли користується ліцензіями ПЗ та сервісами.

Потреба ти задачі (jobs):

- Знайти найкраще рішення за найкращою ціною.
- Швидко вирішити проблеми пов'язані з кібербезпекою.
- Дослідити ринок перед тим, як приймати рішення.
- Вибрати досвідченого та ефективного сервіс провайдера.
- Мати можливість простого управління ліцензуванням.

Переваги та вигоди (gains):

- Простота в закупівлі та управлінні рішенням.
- Прозоре ціноутворення дає можливість розрахувати бюджет.
- Швидке прийняття правильного рішення.
- Професійна консультація.
- Можливість швидко змінити рішення або сервіс провайдера при потребі.
- Середовище експертів які можуть професійно допомогти.

Проблеми, болі та блокери (pains):

- Локальні реселлери маніпулюють цінами на продукти.
- Для того аби вибрати необхідне рішення потрібно протестувати всі наявні на ринку.
- Робота через локальних реселерів зтягує час реалізації проекту.
- Продукти та сервіси обираються суб'єктивно.

- Відсутність системи відгуків та рейтингу продуктів та сервіс провайдерів призводить до не реалізованих проектів та витрачених ресурсів надарма.

2.5. Маркетинг

Враховуючи безпосередню залежність успіху проекту від якісного маркетингу до розробки маркетинг стратегії потрібно підійти максимально відповідально. Маркетингові матеріали повинні бути актуальні та розроблені в співпраці з командою професіоналів яку ми маємо намір найняти на одній із перших стадій реалізації проекту. В нас є попереднє бачення того яким чином ми будемо залучати клієнтів та партнерів а також попередня оцінка бюджету на ці активності. Саме їх ми опишемо в цьому та наступних розділах роботи. В підтвердження вищесказаного один з потенційних конкурентів, компанія G2, в своїй презентації вказує наступну аналітику по впливу контенту на відвідуваність платформи див. додаток Б

Спираючись на карту стейкхолдерів яка була складна попередню (Рис. 2.2) в нас є декілька основних ролей на яких повинен бути направлений наш маркетинг.

Першочергово це малий та середній бізнес наші потенційні клієнти, виробники програмного забезпечення разом сервіс провайдерами які будуть пропонувати та надавати послуги на нашому маркетплейсі. Для створення контенту та професійної оцінки нам необхідні експерти в галузі кібербезпеки.

Шляхи залучення клієнтів.

Для залучення клієнтів, малий та середній бізнес, а також виробників програмного забезпечення та сервіс провайдерів на нашу платформу ми плануємо використовувати наступні підходи та інструменти:

Реклама:

- З прицілом на департаменти закупівель та CIO/CTO/CISO компаній через:

- Google Ads.
- Bing Ads.
- LinkedIn Ads.
- Facebook Ads.
- Instagram Ads.
- В професійних онлайн та офлайн виданнях.
- Account based marketing.
- На заходах присвячених тематиці кібербезпеки.
- Просування сайту в пошукових системах Google, Bing.

Органічний трафік:

- SEO.
- Створення контенту:
 - Статті на актуальну тематику.
 - Відео.
 - Вебінари.
 - Проведення онлайн та офлайн заходів.
- Розвиток внутрішнього блогу для залучення на нього ЦА.

Залучення холодних лідів:

- E-mail розсилки.
- LinkedIn розсилки.
- Дзвінки.

Наш досвід попередніх компаній показав що середня Cost per Click (CPC) виходить \$10-13 на такому каналі як LinkedIn та \$6.3 на інших каналах згаданих вище.

Попередньо на платну рекламу ми плануємо витратити:

Витрати на рекламні кампанії.

	Бюджет на 1 день	Кількість платформ	Кількість кліків	Конверсія	Вартість за місяць	Вартість за рік
Витрати на рекламу на перший рік	\$ 200	4	20-30	10%	\$ 4,400	\$ 52,800
Подальші витрати на рекламу	\$ 350	5	40-55	15%	\$ 7,700	\$ 92,400

Джерело: Розроблено автором

2.6. Бізнес модель

Перед тим, як прийти до розуміння бізнес моделі для результативного вирішення вищезгаданої проблеми було побудовано Business model canvas. (Див. Додаток В)

В результаті проаналізувавши нашу Business Model Canvas та “примірявши” декілька різних бізнес моделей, найкраще підійшла модель маркетплейсу. Маркетплейс це бізнес модель перевірена часом та бере свій початок з часів розвитку торгівлі між народами. Тоді продавці збиралися на площах, де виставляли на продаж товари, а покупець, прийшовши на площу, мав можливість порівняти ціну та якість та обрати найпривабливіший варіант. В цифрову еру, онлайн маркетплейси замінили ринкові площі, але покупці та їх поведінка залишилася незмінною. Вони приходять на сайт, аби мати можливість порівняти товари, мати широкий асортимент, відгуки клієнтів та найкращу ціну.

Проаналізувавши бізнеси існуючих маркетплейсів, які працюють в B2C та B2B сегменті ми побачили тренд на зростання продажів на e-commerce платформах, зокрема на маркетплейс.

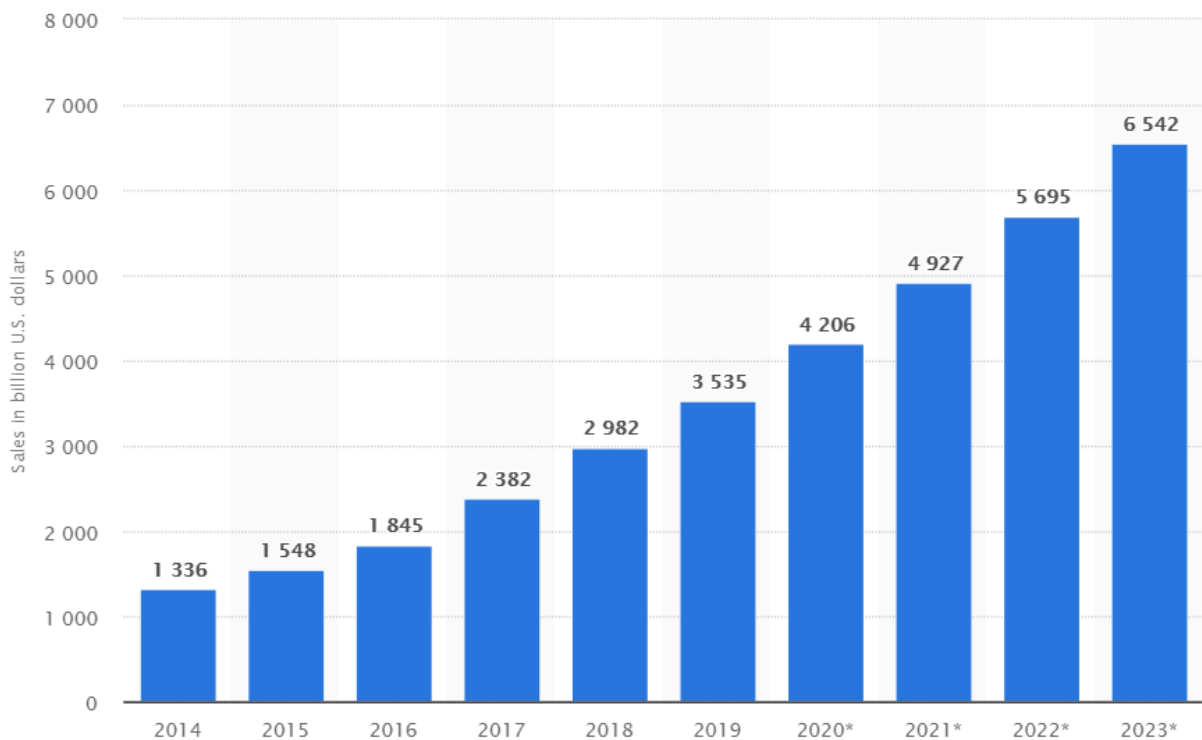


Рис 2.4 Продажі на e-commerce платформах 2014-2023 роки [5]

Також за оцінками провідних експертів тренд на зростання ринку e-commerce буде набирати обертів в найблищі 5-10 років в зв'язку із збільшенням довіри покупців, карантинними обмеженнями та розширенням ринків ключових гравців на ринку онлайн продажів.

В нашому випадку модель маркетплейсу має низку прямих переваг. Враховуючи те, що компанія UnderDefense працює на ринку більше 4 років, є на сьогодні сформований перелік постачальників програмного забезпечення з якими ми співпрацюємо на сьогоднішній день та можемо використати як первинні партнерства для маркетплейсу. Є велика кількість напрацьованих порівнянь продуктів на ринку, яка може слугувати первинною аналітикою для наших клієнтів, а також є кваліфікована команда інженерів, яка готова до реалізації проектів.

THE COMMISSION MODEL



Рис. 2.1. Комісійна бізнес модель

Джерело: 2muchcoffee.com/blog/top-marketplace-business-models-to-boost-your-revenue/

SaaS модель

В нашому випадку побудова B2B маркетплейсу була б не повноцінною, якби не можливість купувати програмні продукти за SaaS моделлю. На сьогодні це один із найбільш поширених способів купівлі того чи іншого ліцензування. Програмне забезпечення надається замовнику в оренду та завжди передбачає регулярні (зазвичай щомісячні) платежі.

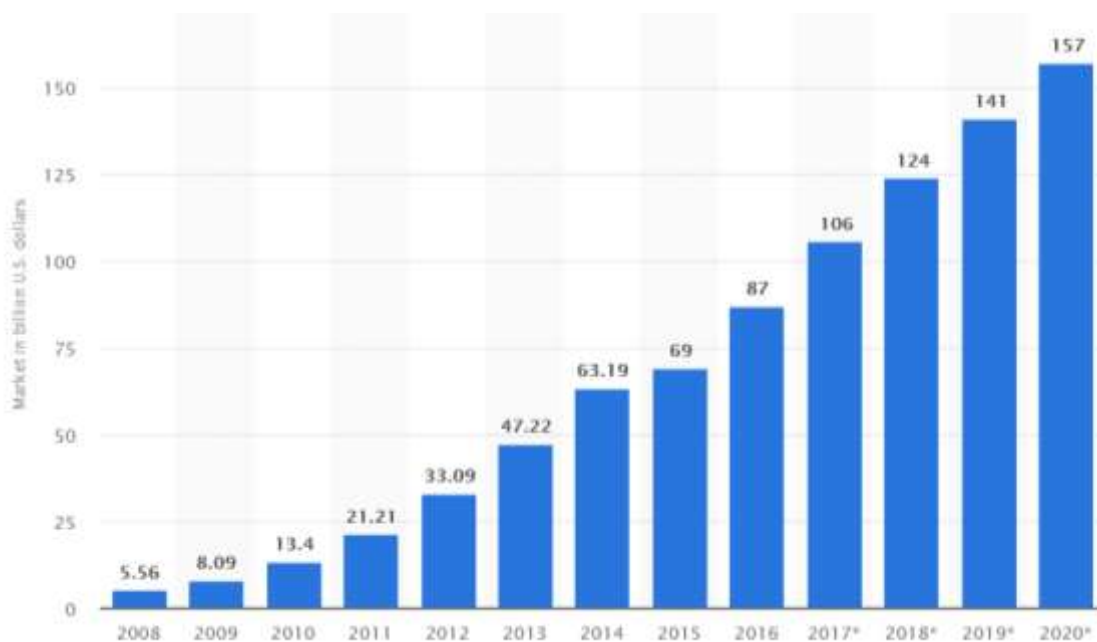


Рис.2.5 Об'єм ринку програмних продуктів , що продаються за SaaS моделлю 2008-2020 роках [5]

Основним фактором успішності і швидкого розвитку ринку SaaS продуктів є можливість швидкого масштабування. Вендор має під своїм управлінням єдине програмне рішення, яке розгорнуте на хмарних сховищах та яким користуються одночасно всі користувачі. В результаті Замовник отримує:

- Зменшення витрат часу та коштів на розгортання системи в середині організації.
- Відсутність витрати на підтримку та оновлення.
- Швидка інтеграція.
- Відмовостійкість.
- Зручні, поступові, планові оплати. Платиш лише за те, що використовуєш.

В свою чергу для вендора така модель має теж низку переваг:

- Неможливість використання неліцензійного ПЗ.
- Повне та постійне управління ліцензіями.
- Легка інтеграція, нижчі витрати на якісне обслуговування клієнта.
- Швидке масштабування.
- Моніторинг поведінки користувачів на платформі. Аналітика проблемних точок.

SWOT аналіз наших сильних і слабких сторін в такій моделі:

Таблиця 2.3

SWOT аналіз [4]

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ● Досвід роботи на ринку Cyber Security. ● Залучення перших клієнтів. ● Існуючі партнерства з вендорами та сервіс провайдерами. ● Експертиза в Cyber Security. ● Сервісний бізнес, що стане основним партнером маркетплейсу. ● Команда. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Відсутність досвіду в e-commerce. ● Відносно слабкий ринок B2B e-commerce через маркетплейси. ● Велика частка маркетингу в досягненні успіху. ● Потенційно сильні конкуренти

Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> ● Легкомасштабованість. ● Ринок B2B маркетплейсів тільки починає розвиватися. ● Можливість надавати кастомний сервіс на масовому ринку. ● Експансія ринків за рахунок інноваційності ідеї. ● Win-win при співпраці з партнерами. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Великі стартові інвестиції. ● Ринок B2B не працюватиме за моделлю маркетплейсу. ● Висока ціна клієнта. ● Низький рівень органічного росту бази клієнтів.

В додатку Д наведено приклад середнього бюджету на послуги для компанії розміром в 1500 працівників в сегменті малого та середнього бізнесу в США.

В додатку Е наведено приклад середнього бюджету на ліцензійне ПЗ для компанії розміром в 1500 людей в SMB сегменті США

2.7. Фінансова модель

В цьому розділі розглянемо 3 фінансові моделі: оптимістичну, песимістичну та реалістичну, аби мати можливість оцінити привабливість проекту з фінансової точки зору. Також такий підхід дозволяє розрахувати очікуваний час переходу через точку беззбитковості та час повернення інвестицій (ROI) і бути готовим до різних сценаріїв розвитку проекту.

Склавши 3 сценарії фінансового розвитку проекту ми бачимо, що наш проект згідно реалістичного сценарію потребує на первинній стадії близько \$500 тис. інвестицій, аби забезпечити розробку маркетплейсу а також підготувати стратегії розвитку маркетингу та створити маркетинг матеріали.

Оскільки маркетинг є ключем до успіху проекту відповідно найбільша частина витрат планується на команду, яка буде створювати та популяризувати маркетинг матеріали. Для оцінки реалістичності прогнозу по витратах на маркетинг ми відшукали певну аналітику по конкурентах? Де зазначається, що компанія G2 планувала витратити на контент та маркетинг по \$250 тис. на квартал.

(<https://www.slideshare.net/mparrishxx/g2-crowd-business-model>) (станом на 2019 рік компанія G2 вже була на ринку 7 років). Оскільки наш ресурс знаходиться на ранній стадії та заплановані витрати на маркетинг є виправданими та ринковими.

Нижче наведено з розбивкою по півроку 3 сценарії розвитку подій. Більш детально описана фінансова модель та план витрат в додатку Г.

P&L 3 сценарії розвитку подій

Period	Песимістичний			
	Y1		Y2	
	H1	H2	H1	H2
Revenue	0	144750	576000	1028700
Products customer	0	112	450	810
Products selling	0	134400	540000	972000
Servsce customer	0	23	80	126
Services selling	0	10350	36000	56700
Ads	0	0	0	0
Expenses	253400	300100	368400	504000
Compensation	214200	242700	271200	406800
Marketing Manager	21000	21000	21000	31500
Marketing specialist 2x	6000	9000	12000	18000
Copywriter 5x	27000	36000	45000	67500
PR analytic	12000	12000	12000	18000
Content manager 5x	6000	10500	15000	22500
SEO analytic 2x	9000	13500	18000	27000
PPC analytic	9000	9000	9000	13500
Designer 2x	6000	9000	12000	18000
Developer	7200	7200	7200	10800
Developer	12000	12000	12000	18000
PR campains	24000	24000	24000	36000
Ads campains	27000	27000	27000	40500
Partner Manager 2x	9000	13500	18000	27000
PM	18000	18000	18000	27000
CEO	21000	21000	21000	31500
Marketing	24200	42400	82200	82200
Ads campains	13200	26400	46200	46200
Business trip	5000	10000	30000	30000
Other	6000	6000	6000	6000
Enviroment + infrastructure	6000	6000	6000	6000
Other	9000	9000	9000	9000
EBIT	-253400	-155350	207600	524700
Income tax	0	0	20760	52470
Net Earnings	-253400	-155350	207290	524700

Period	Реалістичний			
	Y1		Y2	
	H1	H2	H1	H2
Revenue	0	101700	440700	813750
Products customer	0	90	388	721
Products selling	0	94500	407400	757050
Servsce customer	0	16	74	126
Services selling	0	7200	33300	56700
Ads	0	0	0	0
Expenses	253400	300100	368400	436200
Compensation	214200	242700	271200	339000
Marketing Manager	21000	21000	21000	26250
Marketing specialist 2x	6000	9000	12000	15000
Copywriter 5x	27000	36000	45000	56250
PR analytic	12000	12000	12000	15000
Content manager 5x	6000	10500	15000	18750
SEO analytic 2x	9000	13500	18000	22500
PPC analytic	9000	9000	9000	11250
Designer 2x	6000	9000	12000	15000
Developer	7200	7200	7200	9000
Developer	12000	12000	12000	15000
PR campains	24000	24000	24000	30000
Ads campains	27000	27000	27000	33750
Partner Manager 2x	9000	13500	18000	22500
PM	18000	18000	18000	22500
CEO	21000	21000	21000	26250
Marketing	24200	42400	82200	82200
Ads campains	13200	26400	46200	46200
Business trip	5000	10000	30000	30000
Other	6000	6000	6000	6000
Enviroment + infrastructure	6000	6000	6000	6000
Other	9000	9000	9000	9000
EBIT	-253400	-198400	72300	377550
Income tax	0	0	7230	37755
Net Earnings	-253400	-198400	73925	377550

Period	Оптимістичний			
	Y1		Y2	
	H1	H2	H1	H2
Revenue	0	21000	288000	711150
Products customer	0	16	225	554
Products selling	0	19200	270000	664800
Servsce customer	0	4	40	103
Services selling	0	1800	18000	46350
Ads	0	0	0	0
Expenses	253400	300100	368400	504000
Compensation	214200	242700	271200	406800
Marketing Manager	21000	21000	21000	31500
Marketing specialist 2x	6000	9000	12000	18000
Copywriter 5x	27000	36000	45000	67500
PR analytic	12000	12000	12000	18000
Content manager 5x	6000	10500	15000	22500
SEO analytic 2x	9000	13500	18000	27000
PPC analytic	9000	9000	9000	13500
Designer 2x	6000	9000	12000	18000
Developer	7200	7200	7200	10800
Developer	12000	12000	12000	18000
PR campains	24000	24000	24000	36000
Ads campains	27000	27000	27000	40500
Partner Manager 2x	9000	13500	18000	27000
PM	18000	18000	18000	27000
CEO	21000	21000	21000	31500
Marketing	24200	42400	82200	82200
Ads campains	13200	26400	46200	46200
Business trip	5000	10000	30000	30000
Other	6000	6000	6000	6000
Enviroment + infrastructure	6000	6000	6000	6000
Other	9000	9000	9000	9000
EBIT	-253400	-279100	-80400	207150
Income tax	0	0	-8040	20715
Net Earnings	-253400	-279100	-76555	207150

Джерело: Власна розробка автора

Згідно нашого плану ми проектуємо перших півроку виділити на розробку базового функціоналу та підготовку так званого MVP. За ці півроку маркетинг команда повинна випрацювати та відтестувати стратегію та згенерувати початковий контент.

Більш детально описано в розділі Дорожня Карта

Метрики

Відповідно до реалістичного сценарію точку беззбитковості ми плануємо пройти через 14 місяців роботи над проектом.

Ми розраховуємо на отримання 30-40% маржинальності від вендорів на продуктах та 10% на сервісах.

При вищеописаних умовах ми завершимо через 2 роки роботи над проектом та вийдемо на самоокупність враховуючи, що перші 6 місяців ми працюватимемо над розробкою та підготовкою платформи.

Перших клієнтів ми очікуємо отримати після 6 місяців роботи над проектом.

В такій реалізації на кінець 2 року планується вийти на оборот \$ 1,2 млн. за рахунок дистрибуції і перепродажу ліцензій та послуг. З загальним Net Profit приблизно в \$ 451 тис.

За перший рік роботи ми очікуємо отримати за допомогою маркетингу 90 клієнтів на купівлю продукту через наш маркетплейс і 16 на купівлю сервісів. Ці клієнти прийдуть на нашу платформу через маркетингову активність. Monthly Active Users (MAU) на перший рік близько 550 користувачів з рекламних кампаній + органічне залучення.

Ми очікуємо, що середньостатистичний клієнт купить в нас 2 продукти та 0.5 сервісу для їх імплементації тому lifetime value (LTV) нашого клієнта буде \$2,550.

Враховуючи витрати на маркетинг активності та роботу команди наш customer acquisition cost буде близько \$ 700 на початковому етапі та поступово

зменшуватиметься із збільшенням кількості клієнтів та кращим розумінням ринку нашою командою.

За перший рік наш Gross Merchandise Volume (GMV) планується близько \$ 348 тис. Проте вже на 2 рік цей показник ми плануємо підняти до \$ 4.2 млн.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ

3.1. Дорожня карта

Для запуску пропонованого продукту розроблено наступний план розробки, пілотування та запуску:



Рис. 3.1 Дорожня карта імплементації проекту.

Джерело: Власна розробка автора.

Також розроблено наступна оцінка тривалості кожного етапу та фази життя компанії:

Таблиця 3.1

Оцінка тривалості етапів проекту

Етап життя	Фаза	Завдання	Тривалість місяців
Formation	Етап розробки MVP	Пошук та найм команди маркетингу та розробників	3
		Створення та наповнення MVP	6

		маркетплейсу	
		Формування мережі партнерів-вендорів.	6
		Узгодження цінових пропозицій на продукти та сервіси	1
Validation	Етап формування Маркетингу	Створення про промоція контенту	12
		Пілотування на лендінги через рекламу	3
		Розрахунок Customer Acquisition Cost, CPC	1
		Створення та перегляд пакетів та пропозицій	1
		Первинні продажі	1
		Пілотування на реальних Customer Persona	2
		Налаштування аналітики	2
	Етап запуску	Реліз онлайн	0
		Створення pre-sales відділу технічних інженерів для підтримки клієнтів	3
		Впровадження функціоналу Customer review	3
		Управління партнерами та замовленнями	2
		Перегляд пропозицій та цін. Робота з замовниками	1
		Формування системи автоматичної оплати онлайн	4
		Впровадження функціоналу чату та чат-боту	2
Growth	Етап масштабування	Формування Upsell та технічної підтримки	2
		Розширення функціоналу сайту	3
		Масштабування за рахунок зростання органіки та ефективного таргетування реклами на правильну цільову аудиторію.	3
		Розширення портфолію рішень та проблем	6
		Збільшення присутності контенту та покращення і зростання органічного трафіку	6

		Формування відділу підтримки Procurement департаментів	5
		Залучення нових партнерів для сервісів та програмних продуктів	5
		Перехід з транзакційної моделі в модель SaaS	6
		Позиціонування бренду на конференціях та вебінарах	5
		Запуск додаткових продуктів та послуг	2

Джерело: Власна розробка автора.

3.2 Формування пакетних пропозицій.

В нашій моделі крім продажу окремих продуктів та сервісів планується застосування формату пакетування ПЗ та сервісів, оскільки часто проблематика на стороні клієнта є комплексною але типовою та потребує низки рішень. Ми розробили такий формат ціноутворення в пакетному варіанті з розрахунку вартості на користувача:

Таблиця 3.2.

Пакетні пропозиції з розрахунком вартості на 1 робочу станцію

Managed Services	Starter	Professional	Enterprise
Cloud/SaaS App Mgmt.	X	X	X
24*7*365 Monitoring	X	X	X
Help Desk & On-Site Services	X	X	X
Backup & Disaster Recovery	X	X	X
Quarterly Business Reviews (vCISO)	X	X	X
Basic Security			
Email Encryption/Spam Fitering	X	X	X
Web Content Filtering	X	X	X
Antivirus/Antimalware	X	X	X
Firewall Management	X	X	X
Advance Cybersecurity			
Password Protection: 1password		X	X
Single Sign-On		X	X

Disk Encryption/Protection		X	X
Multi-factor Authentication		X	X
Cybersecurity Risk Assessment		X	X
Vulnerability Scanning		X	X
Intrusion Detection System (IDS)		X	X
Threat Intelligence Platform (TIP)		X	X
Managed SOC		X	X
Security Awareness Training		X	X
Total Cybersecurity			
Log Collection (SIEM)			X
Endpoint Detection & Response			X
Data Loss Prevention			X
Network Access Control			X
User Behavior Analytics (UBA)			X
Monthly Price Per User	\$125	\$175	\$250+

Джерело: Власна розробка автора.

УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

З кожним днем світ стає все динамічним. Найінноваційніші рішення реалізуються на стику галузей та сфер. Швидкість у прийнятті рішення має все більше значення. Користувачі тяжіють до простих прозорих та ефективних рішень.

Розглядаючи вище описану проблематику, B2B маркетинг є хорошим рішенням, аби перекрити існуючі потреби користувачів. Як ми бачимо в B2C сегменті, маркетинг вже давно замінив в великій мірі офлайн точки продажу, а також окремі інтернет магазини. Саме за такою моделлю ми плануємо розвивати і наш ресурс, аби надати бізнес користувачам переваги маркетингу. На нашу точку зору, великим агрегаторам товарів і послуг належить майбутнє як в бізнес, так і в користувацькому сегментах. В цій грі переможуть ті компанії, які першими завоюють увагу, прихильність та довіру користувачів.

Також варто зазначити, що на ринку є багато гравців, які теж з великою ймовірністю розглядають варіанти реалізації аналогічного ресурсу, тому до реалізації проекту потрібно приступати якнайшвидше.

Описані та обраховані в цій роботі показники демонструють нам життєздатність та необхідність проекту. Тому сьогодні найкращий час взятися за його реалізацію.

Інноваційність

На сьогодні в галузі кібербезпеки більшість програмних продуктів та сервісів купуються в локальних реселерів та компаній. Малому та середньому бізнесу, які потребують таких рішень, доводиться вибирати з тих рішень та сервіс провайдерів, які наявні в їх локації. Від цього в певній мірі монопольного становища страждає ціна на програмне забезпечення та якість сервісів. Компанії часто витрачають більше ніж 6 місяців, аби пропілотувати декілька рішень та обрати те, яке найбільше підходить.

Платформа, яку ми створюємо, дозволяє уникнути великої частини з цих проблем та дати доступ малому та середньому бізнесу до широкого ринку

продуктів та послуг за ринковою ціною. Також, оцінивши досвід попередніх користувачів обрати для себе найкраще рішення. Компанії мають змогу отримати кваліфіковану консультацію та переглянути експертні відгуки на той чи інший продукт.

Сьогодні на ринку немає ресурсу, який би нішово пропонував програмне забезпечення та послуги в сфері кібербезпеки. Наша ідея створити B2B маркетплейс, який би так само добре та швидко покривав потреби користувачів як і його B2C прототипи, наприклад Amazon або Rozetka тільки для продуктів та послуг в сфері кібербезпеки.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Адізес. І.К. Управління життєвим циклом корпорацій/Адізес. І.К. - Х.: КСД, 2018. - 496.с
2. Вікіпедія, вірус NotPetya [електронний ресурс] <https://uk.wikipedia.org/wiki/Petya>
3. Вікіпедія, Business model Canvas. [електронний ресурс] https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas
4. Вікіпедія. [електронний ресурс] www.wikipedia.org
5. Зростання ринку кібербезпеки 2017-2023 роках [електронний ресурс] <https://www.statista.com/statistics/595182/worldwide-security-as-a-service-market-size/>
6. Карта відкритих вакансій в галузі кібербезпеки в США станом на 1 квартал 2021 року [електронний ресурс] [<https://www.cyberseek.org/heatmap.html>]
7. Лалу Ф. Компанії майбутнього/ Лалу Фредерік - Х.: КСД, 2017. - 543 с.
8. Навчальні курси CMS платформа: [Електронний ресурс] – Режим доступу: cms.lvbs.ua
9. Сливоцький А. Давид перемагає. Дисципліна неспівмірної перемоги/ Сливоцький А. – Л.: Видавництво УКУ, 2019. - 320 с
- 10.Тіль П. Від нуля до одиниці. Або як створити майбутнє./ Тіль П. - К.:Наш Формат, 2015. - 232 с.
11. Чан Кім В. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції/ Чан Кім В. Моборн Р. - Х: КСД, 2018. - 272 с.
- 12.Azure marketplace [електронний ресурс] <https://azuremarketplace.microsoft.com/en-us/marketplace/consulting-services?page=1>
- 13.Biggest GDPR Fines [електронний ресурс] <https://www.tessian.com/>

14. Crunchbase [электронный ресурс] <https://www.crunchbase.com>
15. Harvard Business Review: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hbr.org/>
16. Slideshare [электронный ресурс] <https://www.slideshare.net/mparrishxx/g2-crowd-business-model>
17. The Economist [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.economist.com>
18. The SolarWinds Cyber-Attack [электронный ресурс] <https://www.cisecurity.org/solarwinds/>
19. Value proposition canvas [электронный ресурс] <https://www.businessmodelsinc.com/>

ДОДАТКИ

Додаток А

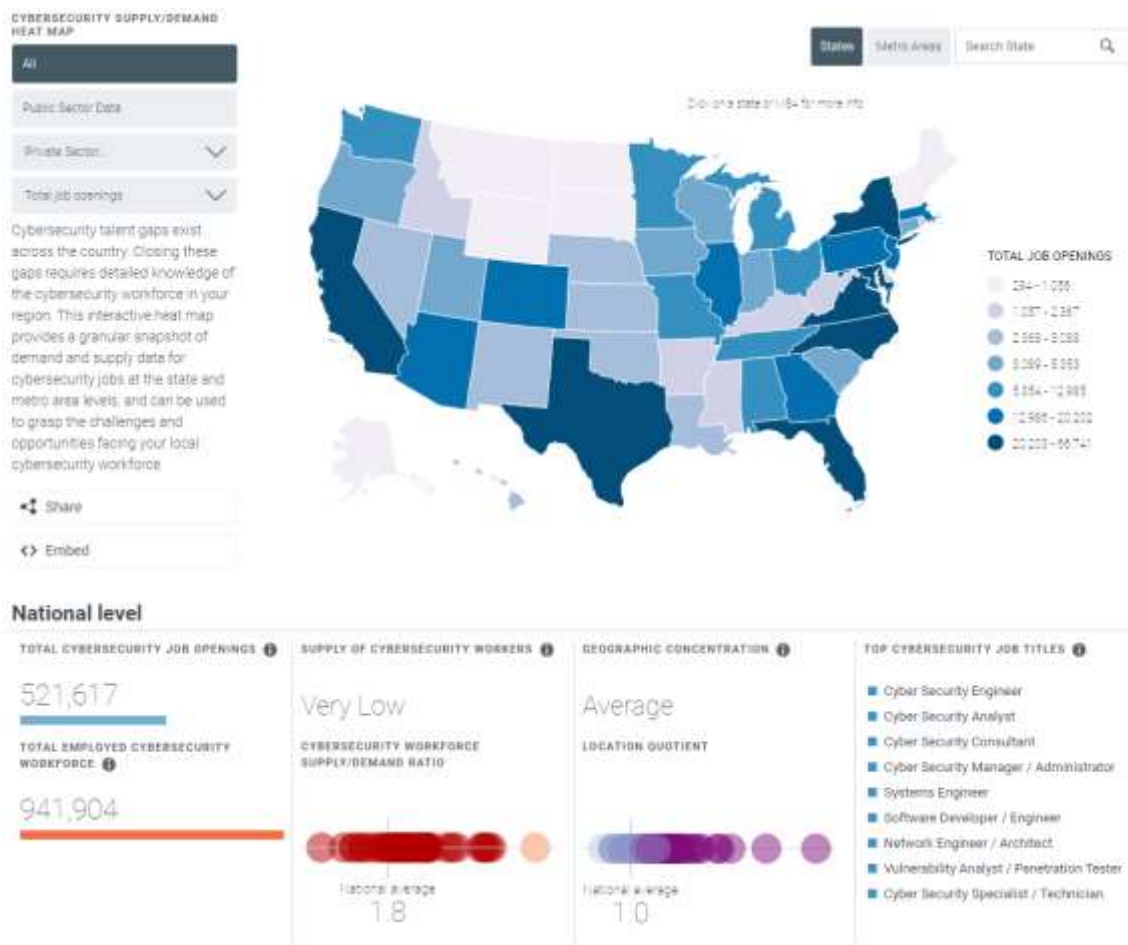


Рис. А.1. Карта відкритих вакансій в галузі кібербезпеки в США станом на 1 квартал 2021 року [5]

[<https://www.cyberseek.org/heatmap.html>]

Додаток Б



Рис. Б.1 Джерело походження користувачів на сайт G2 [10]

Додаток В

ПРОБЛЕМА <ul style="list-style-type: none"> Складно зрозуміти як вирішити проблему в компанії пов'язану з кібербезпекою Велика кількість варіантів вирішення. Не зрозуміло яке рішення найкраще підходить Складно повноцінно імплементувати обране рішення 	РІШЕННЯ <ul style="list-style-type: none"> Залучення експертів на всіх етапах вирішення проблеми. Консалтинг. Самостійне порівняння існуючих продуктів та послуг Пошук існуючих порівнянь та відгуків на продукти та сервіси 	УНІКАЛЬНА ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ <ul style="list-style-type: none"> Ми будемо Amazon для рішень з кібербезпеки, для того аби спростити та покращити процес вибору та імплементатії необхідних рішень. 	КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА <ul style="list-style-type: none"> Формування пакетів послуг, які користуються попитом на ринку 24*7 команда підтримки під час вибору рішення Швидке масштабування через розширення бази компаній партнерів, що надають сервіси 	СЕКМЕНТ ПОКУПЦІВ <ul style="list-style-type: none"> Малий та середній бізнеси CEO CTO CIO CISO Відділ закупівель
	КЛЮЧОВІ МЕТРИКИ <ul style="list-style-type: none"> Customer Acquisition Cost (CAC) Customer Lifetime Value (CLV) Net Promoter Score (NPS) Середній чек Органічний ріст бази клієнтів Час залучення клієнта 		КАНАЛИ <ul style="list-style-type: none"> Маркетинг Прямі продажі через сайт Рекламні інтеграції Залучення чепез корисний контент Органічний трафік E-mail маркетинг 	
СТРУКТУРА ВИТРАТ <ul style="list-style-type: none"> Розробка платформи Маркетинг Підтримка розробленої платформи Команда клієнтського сервісу Програмне забезпечення 		СТРУКТУРА ДОХОДІВ <ul style="list-style-type: none"> Комісія з продажу програмного забезпечення Комісія з продажу сервісів Рекламні інтеграції Консалтинг Продаж сервісів 		

Рис. В.1 Аналіз бізнес моделі. Business Model Canvas [11]

Додаток Г.
Песимістичний

Period	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Y1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Y2			
Revenue	0	0	0	0	0	0	4050	9300	16950	25800	37050	51600	144750	64500	77400	89400	102300	115200	127200	140100	152550	165000	177450	190800	202800	1604700			
Products customer								3	7	13	20	29	40	112	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	1260		
Products selling								3600	8400	15600	24000	34800	48000	134400	60000	72000	84000	96000	108000	120000	132000	144000	156000	168000	180000	192000	1512000		
Service customer							1	2	3	4	5	8	23	10	12	12	14	16	16	18	19	20	21	24	24	206			
Services selling							450	900	1350	1800	2250	3600	10350	4500	5400	5400	6300	7200	7200	8100	8550	9000	9450	10800	10800	92700			
Ads													0													0			
Expenses	39200	39200	39200	43600	43600	48600	43600	43600	48600	53100	53100	58100	553500	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	197000	872400		
Compensation	35700	35700	35700	35700	35700	35700	35700	35700	35700	45200	45200	45200	456900	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	180800	678000	
Marketing Manager	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42000	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	14000	52500	
Marketing specialist 2x	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2000	2000	2000	15000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	8000	30000	
Copywriter 5x	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	7500	7500	7500	63000	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	30000	112500	
PR analytic	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	8000	30000
Content manager 5x	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2500	2500	2500	16500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	10000	37500	
SEO analytic 2x	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	3000	3000	3000	22500	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	12000	45000	
PPC analytic	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	6000	22500	
Designer 2x	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2000	2000	2000	15000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	8000	30000	
Developer	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	4800	18000	
Developer	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	8000	30000	
PR campaigns	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	16000	60000	
Ads campaigns	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	54000	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	18000	67500	
Partner Manager 2x	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	3000	3000	3000	22500	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	12000	45000	
PM	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	12000	45000	
CEO	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42000	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	14000	52500	
Marketing	1000	1000	1000	5400	5400	10400	5400	5400	10400	5400	5400	10400	66600	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	164400	
Ads campaigns				4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	39600	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	92400	
Business trip						5000							5000	15000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000	
Other	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	
Enviroment + infrastructure	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	
Other	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000	
EBIT	-39200	-39200	-39200	-43600	-43600	-48600	-39550	-34300	-31650	-27300	-16050	-6500	-408750	3100	16000	28000	40900	53800	65800	78700	91150	103600	116050	129400	5800	732300			
Income tax													0	310	1600	2800	4090	5380	6580	7870	9115	10360	11605	12940	580	73230			
Net Earnings	-39200	-39200	-39200	-43600	-43600	-48600	-39550	-34300	-31650	-27300	-16050	-6500	-408750	2790	16000	28000	40900	53800	65800	78700	91150	103600	116050	129400	5800	731990			

Реалістичний

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Y1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Y2		
Revenue	0	0	0	0	0	0	1500	5700	11400	20250	27000	35850	101700	45150	57600	68400	79800	91200	98550	111000	120900	126600	141750	153600	159900	1254450		
Products customer							1	5	10	18	24	32	90	40	51	60	70	80	87	98	107	112	126	136	142	1109		
Products selling							1050	5250	10500	18900	25200	33600	94500	42000	53550	63000	73500	84000	91350	102900	112350	117600	132300	142800	149100	1164450		
Servsce customer							1	1	2	3	4	5	16	7	9	12	14	16	16	18	19	20	21	24	24	200		
Services selling							450	450	900	1350	1800	2250	7200	3150	4050	5400	6300	7200	7200	8100	8550	9000	9450	10800	10800	90000		
Ads													0													0		
Expenses	39200	39200	39200	43600	43600	48600	43600	43600	48600	53100	53100	58100	553500	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	129200	804600	
Compensation	35700	35700	35700	35700	35700	35700	35700	35700	35700	45200	45200	45200	456900	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	113000	610200
Marketing Manager	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42000	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	8750	47250
Marketing specialist 2x	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2000	2000	2000	15000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	5000	27000
Copywriter 5x	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	7500	7500	7500	63000	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	18750	101250
PR analytic	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	5000	27000
Content manager 5x	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2500	2500	2500	16500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	6250	33750
SEO analytic 2x	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	3000	3000	3000	22500	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	7500	40500
PPC analytic	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	3750	20250
Designer 2x	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2000	2000	2000	15000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	5000	27000
Developer	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	3000	16200
Developer	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	5000	27000
PR campains	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	10000	54000
Ads campains	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	54000	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	11250	60750
Partner Manager 2x	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	3000	3000	3000	22500	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	7500	40500
PM	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	7500	40500
CEO	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42000	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	8750	47250
Marketing	1000	1000	1000	5400	5400	10400	5400	5400	10400	5400	5400	10400	66600	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	164400
Ads campains				4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	39600	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	92400
Business trip						5000			5000			5000	15000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
Other	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Enviroment + infrastructure	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Other	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000
EBIT	-39200	-39200	-39200	-43600	-43600	-48600	-42100	-37900	-37200	-32850	-26100	-22250	-451800	-16250	-3800	7000	18400	29800	37150	49600	59500	65200	80350	92200	30700	449850		
Income tax													0	-1625	-380	700	1840	2980	3715	4960	5950	6520	8035	9220	3070	44985		
Net Earnings	-39200	-39200	-39200	-43600	-43600	-48600	-42100	-37900	-37200	-32850	-26100	-22250	-451800	-14625	-3800	7000	18400	29800	37150	49600	59500	65200	80350	92200	30700	451475		

Оптимістичний

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Y1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Y2					
Revenue													1650	6450	12900	21000	22950	30600	40650	51150	65250	77400	90300	103200	111600	125700	136950	143400	999150		
Products customer													1	5	10	16	18	24	32	40	51	60	70	80	87	98	107	112	779		
Products selling													1200	6000	12000	19200	21600	28800	38400	48000	61200	72000	84000	96000	104400	117600	128400	134400	934800		
Service customer													1	1	2	4	3	4	5	7	9	12	14	16	16	18	19	20	143		
Services selling													450	450	900	1800	1350	1800	2250	3150	4050	5400	6300	7200	7200	8100	8550	9000	64350		
Ads													0																0		
Expenses	39200	39200	39200	43600	43600	48600	43600	43600	48600	53100	53100	58100	553500	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	61400	197000	872400	
Compensation	35700	35700	35700	35700	35700	35700	35700	35700	35700	35700	45200	45200	45200	456900	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	45200	180800	678000
Marketing Manager	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42000	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	14000	52500
Marketing specialist 2x	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2000	2000	2000	15000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	8000	30000
Copywriter 5x	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	7500	7500	7500	63000	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	30000	112500	
PR analytic	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	8000	30000
Content manager 5x	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2500	2500	2500	16500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	10000	37500	
SEO analytic 2x	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	3000	3000	3000	22500	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	12000	45000
PPC analytic	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	6000	22500	
Designer 2x	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2000	2000	2000	15000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	8000	30000
Developer	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	4800	18000	
Developer	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	8000	30000
PR campaigns	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	16000	60000
Ads campaigns	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	54000	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	18000	67500
Partner Manager 2x	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	3000	3000	3000	22500	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	12000	45000
PM	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	12000	45000
CEO	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42000	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	14000	52500
Marketing	1000	1000	1000	5400	5400	10400	5400	5400	10400	5400	5400	10400	66600	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	13700	164400
Ads campaigns				4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	39600	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	7700	92400
Business trip						5000							5000	15000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000	
Other	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Enviroment + infrastructure	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Other	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000	
EBIT	-39200	-39200	-39200	-43600	-43600	-48600	-43600	-43600	-48600	-51450	-46650	-45200	-532500	-38450	-30800	-20750	-10250	3850	16000	28900	41800	50200	64300	75550	-53600	126750					
Income tax													0	-3845	-3080	-2075	-1025	385	1600	2890	4180	5020	6430	7555	-5360	12675					
Net Earnings	-39200	-39200	-39200	-43600	-43600	-48600	-43600	-43600	-48600	-51450	-46650	-45200	-532500	-34605	-30800	-20750	-10250	3850	16000	28900	41800	50200	64300	75550	-53600	130595					

Додаток Д

Fully Managed Security Service			
#	Role	Monthly cost	Annual cost
1	Virtual CISO (Senior Compliance officer, audits, trainings, policies and procedures)	\$6,560	\$78,720
2	SecOps (Security configs, hardening, policies and procedures)	\$4,000	\$48,000
3	DevSecOps Security Engineer (infrastructure Hardening, managing security)	\$5,600	\$67,200
4	24x7 Managed Threat Hunting and IR for 1870 endpoints (\$4/endpoint)	\$7,467	\$89,599
5	Level 2 PenTest (4 App pentests)	\$2,667	\$32,000
6	Incident Response Retainer (120 hours/year)	included	\$0.00
Estimated Annual Contract Value			\$315,519
Total Contract Value (TCV) for 2 years (20% discount)			\$504,830

Додаток Е

Software licenses	Product	
Managed Security Awareness training (KnowBe4)	KnowBe4	\$16,830.00
Intrusion prevention systems (IPS) (4 Virtual appliances)	Fortinet	\$25,800.00
Identity access management (IAM) (SSO + 2FA Configured in GSuite or OKTA)	Okta	\$14,960.00
Vulnerability management (Tenable Nessus or OpenVAS) (350 servers)	Tenable Nessus	\$12,250.00
Anti-virus (AV) Sentinel One licenses (\$5/endpoint)	Sentinel One	\$9,375.00
Privileged access management (PAM)	BeyondTrust	\$2,275.50
Patch management	ManageEngine	\$1,930.80
Web content filtering	Fortinet (included)	\$0.00
Anti-spam (GSuite enterprise with proper configuration)	GSuite	\$0.00
Firewalls VPN	Fortinet (included)	\$0.00
Data loss prevention (DLP)	Wazuh as FIM	\$0.00
Threat intelligence (Recorded Future)	included	\$0.00
SIEM (Elastic)	included	\$11,000.00
Total estimated cost		\$94,421.30