

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: заместитель директора
Дата подписания: 13.01.2026 15:04:52
Уникальный программный ключ:
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

Приложение 4
к образовательной программе

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

**для текущего контроля успеваемости и промежуточной
аттестации обучающихся**

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.В.18. Управление стартапами

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление малым бизнесом

(наименование образовательной программы)

Бакалавр

(квалификация)

Очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2024

Донецк

Автор-составитель ФОС:

*Тарасова Е.В., канд. экон. наук, доцент, заведующий
кафедрой менеджмента непроизводственной сферы*

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине (модулю) «Бренд-менеджмент»

1.1. Основные сведения о дисциплине (модулю)

Таблица 1.1

Характеристика дисциплины (модуля)
(сведения соответствуют разделу РПД)

Образовательная программа	Бакалавриат
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки	«Управление малым бизнесом»
Количество разделов дисциплины	3
Часть образовательной программы	Формируемая участниками образовательных отношений (Б1.В.18)
Формы контроля	Устный опрос, тестовые задания, кейсы, доклады
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	4
Общая трудоемкость (академ. часов)	108
Аудиторная работа:	56
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	36
Консультации	2
Самостоятельная работа	23
/КЭ/Каттэк/СРэк/	2/9/18
Курсовая работа	-
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	Экзамен

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.

Таблица 1.2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
ПКс-6	ПКс-6.2: Способен разрабатывать методическое обеспечение, осуществляет управление рисками в процессе внедрения бизнес-идей	Знать: актуальные тенденции в российской экономике, которые должны быть учтены при реализации бизнес-идеи с учетом рисков;	ПКс-6.2 З-1
		теоретические основы, базовые понятия, принципы и методы моделирования бизнес-процессов;	ПКс-6.2 З-2
		технологии запуска бизнес-проекта	ПКс-6.2 З-3
		Уметь: осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики;	ПКс-6.2 У-1
		использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов в рамках реализации проекта;	ПКс-6.2 У-2
		выявлять и оценивать степень (уровень) риска проекта	ПКс-6.2 У-3
		Владеть: навыками применения методов организации и проведения анализа и оценки рисков	ПКс-6.2 В-1
		навыками разработки мероприятий по управлению рисками	ПКс-6.2 В-2
		навыками оценки и ранжирования выявленных рисков по вероятности и степени влияния на результат инновационного проекта	ПКс-6.2 В-3

Таблица 1.3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименован ие оценочного средства
Раздел 1. Создания стартапов и их характеристики				
1.	Тема 1.1. Предпринимательская идея	1	ПКс-6.2	Устный опрос, доклад, кейс
2.	Тема 1.2. Общие условия и принципы создания собственного дела. Этапы создания стартапа.	1	ПКс-6.2	Устный опрос, доклад, кейс
3.	Тема 1.3. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах	1	ПКс-6.2	Устный опрос, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)
Раздел 2. Этапы развития стартапа				
4.	Тема 2.1. Инвестиции в стартапы	1	ПКс-6.2	Устный опрос, доклад, кейс
5.	Тема 2.2. Анализ сегментов рынка	1	ПКс-6.2	Устный опрос, доклад, кейс
6.	Тема 2.3. Формирование стратегии развития предпринимательской структуры	1	ПКс-6.2	Устный опрос, контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания)

Раздел 3. Государственное регулирование и поддержка стартапов				
6.	Тема 3.1. Основные элементы государственной поддержки стартапов. Виды и формы государственной поддержки	1	ПКс-6.2	Устный опрос, доклад, кейс
7.	Тема 3.2. Барьеры в деятельности стартапов	1	ПКс-6.2	Устный опрос, доклад, кейс
8.	Тема 3.3. Стратегические риски при запуске стартапов	1	ПКс-6.2	Устный опрос, контроль знаний по разделу 3 (тестовые задания)

РАЗДЕЛ 2.
ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)
«Управление стартапами»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся. В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Таблица 2.1

Распределение баллов по видам учебной деятельности (балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания						
	СЗ		Всего за тему	КЗР	Д (СР)	Р (ИЗ)	НС
	УО	К					
Р.1.Т.1.1	2	2	4	7	2	6	10
Р.1.Т.1.2	2	2	4				
Р.1.Т.1.3	2	2	4				
Р.2.Т.2.1	3	3	6	7	2		
Р.2.Т.2.2	3	3	6				
Р.2.Т.2.3	3	3	6	7	2		
Р.3.Т.3.1	3	3	6				
Р.3.Т.3.2	3	3	6				
Р.3.Т.3.3	3	3	6				
Итого: 100б	24	24	48	28	8	6	10

СЗ – семинарское занятие;

УО – устный опрос;

К – кейс

КЗР – контроль знаний по Разделу;

Р – реферат;

СР – самостоятельная работа обучающегося;

Д – доклад (сообщение);

ИЗ – индивидуальное задание.

2.1. Оценивание устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценивания устных ответов на контрольные вопросы для самоподготовки и описание шкалы оценивания представлены в табл. 2.2.

Оценивание самостоятельной работы обучающихся
(в том числе, ответов на контрольные вопросы для самоподготовки)

Максимальное количество баллов	Критерии
2	Обучающийся: 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «Отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
0,5	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
0	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к устному опросу по темам дисциплины</i>
Раздел 1. Создания стартапов и их характеристики	
Тема 1.1. Предпринимательская идея	1. Дайте определение предпринимательской идеи и объясните, чем она отличается от бизнес-концепции? 2. Перечислите основные источники генерации предпринимательских идей и приведите конкретные примеры? 3. Какие критерии используются для оценки жизнеспособности предпринимательской идеи? 4. Опишите методы проверки актуальности и перспективности бизнес-идеи? 5. Как применяется SWOT-анализ для оценки предпринимательской идеи, проиллюстрируйте на примере? 6. Почему анализ рыночного спроса критически важен при разработке бизнес-идеи и какие инструменты для этого используются? 7. Какие основные риски могут возникнуть при реализации новой предпринимательской идеи и как их можно минимизировать? 8. Опишите ключевые этапы трансформации абстрактной идеи в конкретный бизнес-проект?

	<p>9. В чем заключается принципиальное отличие инновационной предпринимательской идеи от классической, приведите примеры?</p> <p>10. Проанализируйте на конкретном примере (Uber, Airbnb и др.) факторы, обеспечившие успешную реализацию предпринимательской идеи?</p>
Тема 1.2. Общие условия и принципы создания собственного дела. Этапы создания стартапа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поведение покупателей и обработка информации 2. Поведение на рынке: покупатели в супермаркетах 3. Покупки в условиях самообслуживания 4. Промо-сигналы 5. Покупка брендов в течение определенного времени 6. Как покупатель принимает решения 7. Модель убеждения покупателя 8. Получение и понимание сообщения 9. Модель межличностных коммуникаций 10. Как передается рекламное сообщение 11. Как потребители сохраняют информацию 12. Модель обработки информации 13. Как потребители используют информацию о бренде 14. Осведомленность о бренде 15. Процесс оценки информации 16. Исследование взаимоотношений потребителя и стартапа 17. Показатели реального поведения 18. Базы данных о деятельности компании <p>Исследования профессиональных изданий</p>
Тема 1.3. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Каковы основные этапы процесса разработки управленческих решений в предпринимательских структурах? 2. Какие методы сбора и анализа информации используются при подготовке управленческих решений? 3. Как влияет организационная структура предприятия на процесс принятия управленческих решений? 4. Какие критерии используются для оценки эффективности принятых управленческих решений? 5. Какова роль руководителя в процессе разработки и реализации управленческих решений? 6. Какие современные технологии и инструменты применяются для оптимизации процесса принятия решений? 7. Как учитываются риски и неопределенности при разработке управленческих решений? 8. Какие типичные ошибки допускают предприниматели при принятии управленческих решений? 9. Как система мотивации персонала влияет на выполнение принятых управленческих решений? 10. Каковы особенности принятия стратегических и оперативных решений в предпринимательских структурах?

Раздел 2. Этапы развития стартапа	
Тема 2.1. Инвестиции в стартапы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие существуют основные виды инвестиций в стартапы (ангельские, венчурные, посевные, краудфандинг)? 2. Какие ключевые критерии оценки стартапа используют инвесторы перед принятием решения о вложениях? 3. Как правильно подготовить pitch deck для эффективного привлечения инвестиций в стартап? 4. В чем заключаются основные различия между стратегическими и финансовыми инвесторами в стартапах? 5. Какие типичные ошибки допускают стартаперы при поиске и привлечении инвестиций? 6. Как работает механизм оценки стартапа (pre-money и post-money valuation)? 7. Какие существуют альтернативные методы финансирования стартапов кроме классических инвестиций? 8. Какие условия обычно включаются в term sheet при заключении сделки с инвестором? 9. Какова роль бизнес-ангелов и венчурных фондов в экосистеме стартапов? 10. Какие современные мировые тренды наблюдаются в сфере инвестирования в стартапы в 2023-2024 годах?
Тема 2.2. Анализ сегментов рынка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие основные методы сегментации рынка используются в предпринимательской деятельности? 2. Как определить целевую аудиторию продукта или услуги и выделить ключевые сегменты рынка? 3. Какие критерии используются для оценки привлекательности рыночного сегмента? 4. Как провести анализ конкурентов в выбранном рыночном сегменте? 5. Какие инструменты маркетинговых исследований наиболее эффективны для анализа рыночных сегментов? 6. Как изменения макроэкономической среды влияют на динамику рыночных сегментов? 7. Какие ошибки чаще всего допускают предприниматели при анализе и выборе рыночных сегментов? 8. Как использовать данные о потребительском поведении для выделения перспективных рыночных сегментов? 9. Каковы особенности анализа нишевых рыночных сегментов по сравнению с массовыми? 10. Как цифровые технологии и big data помогают в современном анализе рыночных сегментов?

Тема 2.3. Формирование стратегии развития предпринимательской структуры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие основные этапы включает процесс формирования стратегии развития предпринимательской структуры? 2. Как провести SWOT-анализ для разработки эффективной стратегии развития бизнеса? 3. Какие виды конкурентных стратегий (по Портеру) могут использовать предпринимательские структуры? 4. Как определить ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки реализации стратегии развития? 5. Какие факторы внешней и внутренней среды необходимо учитывать при формировании стратегии развития? 6. Какова роль инноваций в стратегическом развитии предпринимательской структуры? 7. Какие методы стратегического планирования наиболее эффективны для малого и среднего бизнеса? 8. Как правильно организовать процесс внедрения и контроля выполнения стратегии развития? 9. Какие типичные ошибки допускают предприниматели при разработке стратегии развития? 10. Как цифровая трансформация влияет на формирование современных бизнес-стратегий?
Раздел 3. Государственное регулирование и поддержка стартапов	
Тема 3.1. Основные элементы государственной поддержки стартапов. Виды и формы государственной поддержки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие основные элементы государственной поддержки стартапов существуют в современных экономических условиях? 2. Какие виды государственных программ финансирования стартапов наиболее распространены в мировой практике? 3. Как работает механизм предоставления грантов и субсидий для начинающих предпринимателей? 4. Какие формы налоговых льгот и преференций предлагаются стартапам в рамках государственной поддержки? 5. Какова роль специальных государственных фондов и институтов развития в поддержке стартапов? 6. Какие образовательные и консультационные программы для стартаперов организуются при государственной поддержке? 7. Как функционируют государственные бизнес-инкубаторы и акселераторы для стартапов? 8. Какие существуют критерии отбора стартапов для получения государственной поддержки? 9. Как оценивается эффективность различных форм государственной поддержки стартапов? 10. Какие современные тенденции наблюдаются в развитии государственных программ поддержки стартапов в 2023-2024 годах?

<p>Тема 3.2. Барьеры в деятельности стартапов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие основные финансовые барьеры встречаются стартапы на начальном этапе своей деятельности? 2. Как законодательные и нормативные барьеры влияют на развитие стартапов в различных отраслях? 3. Какие административные барьеры наиболее часто препятствуют запуску и развитию стартапов? 4. Как недостаток квалифицированных кадров может стать барьером для роста стартапа? 5. Какие маркетинговые барьеры возникают у стартапов при выходе на новые рынки? 6. Как конкуренция со стороны крупных игроков рынка создает барьеры для стартапов? 7. Какие технологические барьеры могут ограничивать развитие инновационных стартапов? 8. Как психологические барьеры основателей влияют на преодоление трудностей в стартапах? 9. Какие барьеры связаны с привлечением инвестиций и финансированием стартапов? 10. Как глобальные экономические кризисы и нестабильность создают дополнительные барьеры для стартапов?
<p>Тема 3.3. Стратегические риски при запуске стартапов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие основные финансовые барьеры встречаются стартапы на начальном этапе своей деятельности? 2. Как законодательные и нормативные барьеры влияют на развитие стартапов в различных отраслях? 3. Какие административные барьеры наиболее часто препятствуют запуску и развитию стартапов? 4. Как недостаток квалифицированных кадров может стать барьером для роста стартапа? 5. Какие маркетинговые барьеры возникают у стартапов при выходе на новые рынки? 6. Как конкуренция со стороны крупных игроков рынка создает барьеры для стартапов? 7. Какие технологические барьеры могут ограничивать развитие инновационных стартапов? 8. Как психологические барьеры основателей влияют на преодоление трудностей в стартапах? 9. Какие барьеры связаны с привлечением инвестиций и финансированием стартапов? 10. Как глобальные экономические кризисы и нестабильность создают дополнительные барьеры для стартапов?

2.2. Оценивание самостоятельной работы обучающихся

Одной из форм самостоятельной работы является подготовка обучающимся докладов (по каждой теме из двух разделов, предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины), согласно перечню предложенных тем.

Критерии оценивания самостоятельной работы и описание шкалы оценивания представлены в табл. 2.3

Таблица 2.3

Оценивание индивидуальной работы обучающихся
(докладов)

Максимальное количество баллов	Критерии
2	Доклад содержит полную информацию по представляемой теме, основанную на обязательных литературных источниках и современных публикациях; выступление сопровождается качественным демонстрационным материалом (слайд-презентация, раздаточный материал); выступающий свободно владеет содержанием, ясно и грамотно излагает материал; свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории; точно укладывается в рамки регламента (7 минут).
1,5	Представленная тема раскрыта, однако доклад содержит неполную информацию по представляемой теме; выступление сопровождается демонстрационным материалом (слайд-презентация, раздаточный материал); выступающий ясно и грамотно излагает материал;
	аргументировано отвечает на вопросы и замечания аудитории, однако выступающим допущены незначительные ошибки в изложении материала и ответах на вопросы.
1	Представленная тема раскрыта, однако доклад содержит неполную информацию по представляемой теме; выступление не сопровождается демонстрационным материалом (слайд-презентация, раздаточный материал); выступающий излагает материал, аргументировано отвечает на вопросы и замечания аудитории,
0,5	Обучающийся демонстрирует поверхностные знания по выбранной теме, имеет затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии курса; отсутствует сопроводительный демонстрационный материал.
0	Доклад не подготовлен либо имеет существенные пробелы по представленной тематике, основан на недостоверной информации, выступающим допущены принципиальные ошибки при изложении материала.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

РАЗДЕЛ 1. СОЗДАНИЯ СТАРТАПОВ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Тема 1.1. Предпринимательская идея.

1. Что такое предпринимательская идея и каковы ее ключевые характеристики?
2. Какие существуют источники генерации предпринимательских идей? Приведите примеры.
3. По каким критериям оценивается перспективность и реализуемость бизнес-идеи?
4. Как превратить абстрактную предпринимательскую идею в конкретный бизнес-проект?
5. В чем разница между инновационной и классической предпринимательской идеей? Приведите примеры.

Тема 1.2. Общие условия и принципы создания собственного дела. Этапы создания стартапа.

1. Какие основные принципы необходимо учитывать при создании собственного бизнеса?
2. Какие этапы включает процесс создания стартапа от идеи до выхода на рынок?
3. Какие правовые и финансовые условия необходимо соблюдать при регистрации собственного дела?
4. Как выбрать оптимальную бизнес-модель для стартапа в зависимости от рыночных условий?
5. Какие ошибки чаще всего допускают начинающие предприниматели на этапе запуска стартапа?

Тема 1.3. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

1. Какие основные этапы включает процесс разработки управленческих решений в предпринимательской структуре? (Рассмотрите последовательность от идентификации проблемы до реализации решения)
2. Какие методы и инструменты используются для анализа информации при принятии управленческих решений? (SWOT-анализ, PEST-анализ, дерево решений и др.)
3. Как влияет организационная структура компании на процесс принятия управленческих решений? (Централизованные vs децентрализованные системы управления)
4. Какие критерии позволяют оценить эффективность принятого управленческого решения? (Финансовые, операционные, стратегические показатели)
5. Какие типичные ошибки допускают руководители при принятии решений и как их избежать? (Когнитивные искажения, недостаток данных, спешка и др.)

РАЗДЕЛ 2. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СТАРТАПА

Тема 2.1. Инвестиции в стартапы.

1. Виды инвестиций в стартапы: от бизнес-ангелов до венчурных фондов (Классификация, особенности, примеры)
2. Как привлечь инвестора: подготовка pitch deck и переговоры (Структура презентации, ключевые ошибки, кейсы)
3. Оценка стартапа: методы расчета стоимости компании (pre-money и post-money valuation) (Подходы, формулы, примеры расчетов)
4. Терм-шиты и инвестиционные соглашения: что нужно знать стартаперу (Основные условия, права инвесторов, скрытые риски)
5. Краудфандинг как альтернативный источник финансирования стартапов (Платформы, успешные кейсы, законодательные аспекты)

Тема 2.2. Анализ сегментов рынка.

1. Методы сегментации рынка: от демографии до поведенческих факторов (Критерии, инструменты, примеры ниш).
2. Как определить целевую аудиторию: практические инструменты и ошибки (Анкетирование, интервью, анализ Big Data).
3. Конкурентный анализ: как найти свое место на рынке (Модель Портера, SWOT-анализ, бенчмаркинг)
4. Тренды цифровой аналитики: как Big Data меняет сегментацию рынка (ИИ, нейросети, кейсы Amazon/Netflix).
5. Нишевые рынки vs массовые: преимущества и риски для стартапов (Примеры успешных нишевых проектов).

Тема 2.3. Формирование стратегии развития предпринимательской структуры.

1. SWOT-анализ как основа стратегического планирования (Практическое применение, типичные ошибки)
2. Конкурентные стратегии по Портеру: как выбрать подходящую для бизнеса (Лидерство по издержкам, дифференциация, фокусировка)
3. Инновации в стратегии развития: от продуктовых улучшений до бизнес-моделей (Кейсы Tesla, Airbnb, Uber)
4. Как измерить успех стратегии: KPI и система сбалансированных показателей (BSC) (Метрики для разных сфер бизнеса)
5. Адаптация стратегии в условиях кризиса: гибкие подходы (Agile, Lean Startup) (Примеры компаний,

переживших кризис)

РАЗДЕЛ 3. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖКА СТАРТАПОВ

Тема 3.1. Основные элементы государственной поддержки стартапов. Виды и формы государственной поддержки.

1. Государственные гранты и субсидии для стартапов: условия получения и успешные кейсы (Как оформить заявку, критерии отбора, примеры реализованных проектов).
2. Налоговые льготы и преференции для стартапов: сравнительный анализ в разных странах (Специальные режимы налогообложения, налоговые каникулы, опыт Сингапура, США, РФ).
3. Государственные акселераторы и бизнес-инкубаторы: как они помогают стартапам (Структура программ, менторская поддержка, успешные выпускники).
4. Роль институтов развития (РВК, ФРИИ, Сколково) в поддержке технологических стартапов (Финансирование, экспертиза, международные партнерства).
5. Государственно-частное партнерство (ГЧП) в стартап-экосистеме: перспективы и ограничения (Совместные инвестиционные фонды, инфраструктурные проекты).

Тема 3.2. Барьеры в деятельности стартапов.

1. Финансовые барьеры: почему стартапам сложно привлечь первые инвестиции? (Отсутствие залога, высокие риски, проблемы с оценкой бизнеса).
2. Законодательные и бюрократические барьеры: как регулирование мешает инновациям (Сложности регистрации, лицензирование, примеры из регулируемых отраслей).
3. Кадровые барьеры: дефицит квалифицированных специалистов для стартапов (Как привлекать таланты без бюджета крупных компаний).
4. Рыночные барьеры: сопротивление клиентов и доминирование крупных игроков (Кейсы Uber vs такси, Netflix vs кинотеатры).
5. Психологические барьеры основателей: страх неудачи и выгорание (Как сохранять мотивацию и принимать риски).

Тема 3.3. Стратегические риски при запуске стартапов.

1. Ошибки в product-market fit: как избежать провала из-за неверного позиционирования (Примеры неудачных стартапов, методы валидации гипотез).
2. Финансовые риски: от нехватки денег до неправильного управления бюджетом (Кейсы банкротств, инструменты финансового планирования).
3. Конкурентные риски: что делать, если на рынок выходит крупный игрок? (Стратегии выживания, нишевание, кейсы мелких компаний против Amazon/Google).
4. Юридические риски: от интеллектуальной собственности до судебных исков (Патентные войны, GDPR, compliance-требования).
5. Операционные риски: как масштабироваться без потери качества (Проблемы логистики, найма, управления процессами на этапе роста).

2.3. Оценивание результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится тестирование.

Критерии оценивания результатов тестирования обучающихся по разделам дисциплины. Уровень выполнения текущих тестовых заданий по разделам дисциплины оценивается в баллах, которые затем переводятся в оценку. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ.

Оценка соответствует следующей шкале (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Оценивание результатов тестирования обучающихся по разделам дисциплины

Баллы	% правильных ответов
7-6	80-100
5-4	65-79,9
3-2	50-64,9
1	менее 50
0	менее 40

**ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ
ПО РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ:**

РАЗДЕЛ 1. СОЗДАНИЯ СТАРТАПОВ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ

ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ

Задание 1. Преимущества для потребителя, которые касаются восприятия полезности продукта или услуги, которая ассоциируется с брендом:

- А) функциональные
- Б) социальные;
- Г) духовные
- Д) ментальные.

Задание 2. Преимущества для потребителя, которые касаются способности идентифицировать себя с определенной общественной группой:

- А) функциональные;
- Б) социальные;
- В) духовные;
- Г) ментальные.

Задание 3. Преимущества для потребителя, которые касаются восприятия глобальной или локальной ответственности стартапа компании:

- А) функциональные;
- Б) социальные;
- В) духовные;
- Г) ментальные.

Задание 4. Преимущества для потребителя, которые относятся к способности стартапа поддерживать человека:

- А) функциональные;
- Б) социальные;
- В) духовные;
- Г) ментальные.

Задание 5. Последовательный набор функциональных, социальных, ментальных и духовных преимуществ целевому потребителю, которые являются для него уникальными и значимыми и наилучшим образом отвечают его потребностям:

- А) торговая марка;
- Б) бренд;
- В) капитал стартапа;
- Г) идентичность стартапа.

Задание 6. К недостаткам брендинга ассортиментной группы относится:

- А) ассоциации с корпоративным брендом;
- Б) относительная легкость в управлении;
- В) большие расходы на маркетинг;
- Г) гибкость при приобретении новых брендов.

Задание 7. Ширина стартапа значит:

- А) географическое распространение стартапа;
- Б) позиционирование стартапа;
- В) количество продуктов, которые продаются под одной маркой;
- Г) ассоциации стартапа.

Задание 8. К основным типам брендов не принадлежат:

- А) бренды событий;
- Б) международные бренды;
- В) персональные бренды;
- Г) сервисные бренды.

Задание 9. Наиболее простое расширение стартапа, обычно означающее новый вкус, запах, ингредиент, назначение и тому подобное:

- А) суббренд;

- Б) линейное расширение;
- В) сервисный бренд;
- Г) корпоративный бренд.

Задание 10. Призванный влиять своими свойствами на основной сектор бизнеса компании, продвигая ее атрибуты (знание, качество, особенности) целевым потребителям:

- А) стратегический бренд;
- Б) бренд-«рычаг»;
- В) бренд-«звезда»;
- Г) корпоративный бренд.

РАЗДЕЛ 2. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СТАРТАПА

ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ

Задание 1. Независимый и осознанный выбор потребителем своего образа действий – это?

- А) потребительское поведение;
- Б) потребительский спрос;
- В) суверенитет потребителя;
- Г) черный ящик сознания потребителя.

Задание 2. Тип потребительского поведения, когда он полностью осознает различия в марках интересующего его вида товара:

- А) сглаживающее диссонанс поведение;
- Б) привычное;
- В) комплексное;
- Г) ориентированное на широкий выбор товара.

Задание 3. Тип потребительского поведения, когда он разбирается в качестве данного вида товара, но не осознает различий аналогичных марок:

- А) комплексное поведение;
- Б) привычное;
- В) сглаживающее диссонанс;
- Г) ориентированное на широкий выбор товара.

Задание 4. Тип поведения потребителя, когда он много раз переключается с одной марки на другую:

- А) ориентированное на широкий выбор товара;
- Б) сглаживающее диссонанс;
- В) комплексное;
- Г) привычное.

Задание 5. Идею товарного фетишизма выдвинул:

- А) К. Маркс;
- Б) Т. Веблен;
- В) Г. Зиммель;
- Г) В. Зомбарт.

Задание 6. Наука о поведении, основной тезис которой заключается в том, что всякое действие человека – это реакция на какой-либо стимул, это:

- А) физиология;
- Б) бихевиоризм;
- В) психоанализ;
- Г) нейролингвистическое программирование.

Задание 7. Рассмотрение поведения человека как результат взаимодействия сознательного и бессознательного – это:

- А) психоанализ;
- Б) бихевиоризм;
- В) физиология;
- Г) нейролингвистическое программирование.

Задание 8. Учение, которое в основу анализа поведения человека положило его социальные взаимодействия:

- А) теория психоанализа;
- Б) бихевиоризм;

В) теория габитуса;

Г) интеракционизм.

Задание 9. Концепцию роскоши выдвинул:

А) К. Маркс;

Б) Т. Веблен;

В) В. Зомбарт;

Г) Г. Зиммель.

Задание 10. Теорию показного потребления выдвинул

А) К. Маркс;

Б) Г. Зиммель;

В) Т. Веблен;

Г) В. Зомбарт.

РАЗДЕЛ 3. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖКА СТАРТАПОВ **ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ**

Задание 1. Платформа стартапа – это:

А) выражение ассоциаций с брендом через личностные характеристики;

Б) концепция, предназначенная для обеспечения брендом функций идентификации, дифференциации и влияния на потребительское поведение;

В) инструмент для формулирования уникального набора элементов стартапа, который позволит компании дифференцироваться на рынке;

Г) основа всей его коммуникационной кампании.

Задание 2. Миссия стартапа – это:

А) цель существования стартапа на рынке, представленная в наиболее общей форме и часто выражающая основную причину существования организации;

Б) является предсказанием будущего рынка, места и роли стартапа на нем;

В) история возникновения/создания торговой марки, изложенная в виде интересной истории и опирающаяся на исторические факты;

Г) нет верного ответа.

Задание 3. Индивидуальность стартапа – это:

А) инструмент для формулирования уникального набора элементов стартапа, который позволит компании дифференцироваться на рынке;

Б) выражение ассоциаций с брендом через личностные характеристики;

В) главное отличие, создающее преимущество стартапа в отдельном секторе рынка в конкретное время, которое должно быть донесено до целевой аудитории с помощью средств коммуникации;

Г) отражает уникальные для стартапа характеристики, которые мотивируют покупателя.

Задание 4. Позиционирование стартапа – это:

А) концепция, предназначенная для обеспечения брендом функций идентификации, дифференциации и влияния на потребительское поведение;

Б) главное отличие, создающее преимущество стартапа в отдельном секторе рынка в конкретное время, которое должно быть донесено до целевой аудитории с помощью средств коммуникации;

В) выражение ассоциаций с брендом через личностные характеристики; г) нет верного ответа.

Задание 5. Имидж стартапа – это

А) отражает уникальные для стартапа характеристики, которые мотивируют покупателя;

Б) инструмент для формулирования уникального набора элементов стартапа, который позволит компании дифференцироваться на рынке;

В) выражение ассоциаций с брендом через личностные характеристики;

Г) образ стартапа, сложившийся в сознании потребителя, представление последнего о достоинствах или недостатках товара.

Задание 6. Идентичность стартапа – это:

А) инструмент для формулирования уникального набора элементов стартапа, который позволит компании дифференцироваться на рынке;

Б) отражает уникальные для стартапа характеристики, которые мотивируют покупателя;

В) главное отличие, создающее преимущество стартапа в отдельном секторе рынка в конкретное время, которое должно быть донесено до целевой аудитории с помощью средств коммуникации;

Г) концепция, предназначенная для обеспечения брендом функций идентификации, дифференциации и влияния на потребительское поведение.

Задание 7. Стержневая идентичность:

А) включает элементы, обеспечивающие структуру и завершенность, помогает бренду выйти на первый план и избежать привязки к атрибутам продукта или рекламному слогану;

Б) фокусируется на самых важных элементах идентичности стартапа, сжатое описание;

В) комплекс ассоциаций с брендом, которые разработчик стратегии стартапа стремится создать или поддержать;

Г) нет верного ответа.

Задание 8. Какого направления идентичности стартапа не существует:

А) бренд как товар;

Б) бренд как организация;

В) бренд как идея;

Г) бренд как символ.

Задание 9. Видение стартапа:

А) выражение ассоциаций с брендом через личностные характеристики;

Б) отражает уникальные для стартапа характеристики, которые мотивируют покупателя;

В) является предсказанием будущего рынка, места и роли стартапа на нем; Г) нет верного ответа.

Задание 10. Расширенную идентичность:

А) помогает бренду выйти на первый план и избежать привязки к атрибутам продукта или рекламному слогану;

Б) отражает уникальные для стартапа характеристики, которые мотивируют покупателя;

В) фокусируется на самых важных элементах идентичности стартапа, сжатое описание;

Г) нет верного ответа.

Задание 11. Маркетинговые исследования - это:

А) получение разнообразной информации о производстве товаров, имеющих на рынке;

Б) комплекс мероприятий, направленных на получение необходимого объема данных, важных в возникшей маркетинговой ситуации, и обработку этих данных для принятия маркетинговых решений;

В) сбор и анализ данных для обнаружения и решения разнообразных проблем фирмы, связанных с ее деятельностью на рынке;

Г) получение информации о состоянии рынка для определения доли фирмы относительно ее конкурентов исследование маркетинга.

Задание 12. Наблюдение - это:

А) сбор информации, ее анализ на основе логических и математико-статистических методов и приемов с целью получения необходимой информации для подготовки и выбора рациональных решений;

Б) метод сбора первичной информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений, установок людей в отношении какого-либо объекта;

В) метод сбора первичной информации путем пассивной регистрации исследователем определенных процессов, действий, поступков людей, событий, которые могут быть выявлены органами чувств;

Г) метод сбора первичной информации путем активного вмешательства

исследователя в определенные процессы с целью установить взаимосвязи между событиями.

Задание 13. Эксперимент – это:

А) сбор информации, ее анализ на основе логических и математико-статистических методов и приемов с целью получения необходимой информации для подготовки и выбора рациональных решений;

Б) метод сбора первичной информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений, установок людей в отношении какого-либо объекта;

В) метод сбора первичной информации путем пассивной регистрации исследователем определенных процессов, действий, поступков людей, событий, которые могут быть выявлены органами чувств;

Г) метод сбора первичной информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы с целью установить взаимосвязи между событиями.

Задание 14. Метод экспертных оценок – это:

А) сбор информации, ее анализ на основе логических и математико-статистических методов и приемов с целью получения необходимой информации для подготовки и выбора рациональных решений;

Б) метод сбора первичной информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений, установок людей в отношении какого-либо объекта;

В) метод сбора первичной информации путем пассивной регистрации исследователем определенных процессов, действий, поступков людей, событий, которые могут быть выявлены органами чувств;

Г) метод сбора первичной информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы с целью установить взаимосвязи между событиями.

Задание 15. Опрос – это:

А) сбор информации, ее анализ на основе логических и математико-статистических методов и приемов с целью получения необходимой информации для подготовки и выбора рациональных решений;

Б) метод сбора первичной информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений, установок людей в отношении какого-либо объекта;

В) метод сбора первичной информации путем пассивной регистрации исследователем определенных процессов, действий, поступков людей, событий, которые могут быть выявлены органами чувств;

Г) метод сбора первичной информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы с целью установить взаимосвязи между событиями.

Задание 16. Способность потребителей вспомнить бренд с помощью подсказок или ориентиров:

А) узнаваемость;

Б) осведомленность о торговой марке;

В) легкость припоминания торговой марки;

Г) имидж торговой марки.

Задание 17. Восприятие, выраженное в ассоциациях, закреплённых в памяти потребителя:

А) узнаваемость;

Б) осведомленность о торговой марке;

В) легкость припоминания торговой марки;

Г) имидж торговой марки.

Задание 18. Создание желаемого восприятия марки и ее значения:

А) предусматривает создание ассоциаций с товарными категориями или потребностями;

Б) выделяются конкретные и абстрактные свойства марки с помощью ассоциаций;

В) нужно добиться, чтобы потребители воспринимали марку и относились к ней

так, как это нужно фирме;

Г) нужно воспитать приверженных потребителей, которые не просто любят марку, но и интересуются новыми данными, маркетинговыми программами, делают регулярные покупки, участвуют в клубах и др.

Задание 19. Первичное ознакомление потребителей с маркой:

А) предусматривает создание ассоциаций с товарными категориями или потребностями;

Б) выделяются конкретные и абстрактные свойства марки с помощью ассоциаций;

В) нужно добиться, чтобы потребители воспринимали марку и относились к ней так, как это нужно фирме;

Г) верного ответа нет.

Задание 20. Использование восприятия для создания приверженности к марке и усиления контактов потребителей с ней:

А) предусматривает создание ассоциаций с товарными категориями или потребностями;

Б) выделяются конкретные и абстрактные свойства марки с помощью ассоциаций;

В) нужно воспитать приверженных потребителей, которые не просто любят марку, но и интересуются новыми данными, маркетинговыми программами, делают регулярные покупки, участвуют в клубах и др.

Г) верного ответа нет.

Задание 21. Формирование целостного восприятия значения марки:

А) предусматривает создание ассоциаций с товарными категориями или потребностями;

Б) выделяются конкретные и абстрактные свойства марки с помощью ассоциаций;

В) нужно добиться, чтобы потребители воспринимали марку и относились к ней так, как это нужно фирме;

Г) нужно воспитать приверженных потребителей, которые не просто любят марку, но и интересуются новыми данными, маркетинговыми программами, делают регулярные покупки, участвуют в клубах и др.

2.4. Критерии оценивания результатов кейса

На семинарских занятиях обязательной формой контроля уровня сформированных компетенций является решение кейсов, направленных на формирования практических навыков обучающихся.

Показатели и критерии оценки кейса представлены в табл.2.5

Таблица 2.5

Показатели и критерии оценки кейсов	
Максимальное количество баллов	Критерии оценки
2	задание выполнено, сделаны в целом корректные выводы;
1	ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественные механические ошибки или описки, несколько исказившие логическую последовательность ответа.
0,5	допущены серьезные ошибки логического и фактического характера, выводы отсутствуют;
0	содержание задания не осознано, продукт неадекватен заданию.

КЕЙСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

РАЗДЕЛ 1. СОЗДАНИЯ СТАРТАПОВ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Тема 1.1. Предпринимательская идея

1. Дайте ответы на следующие вопросы:

2. Что является источником успеха компании? Чем она отличается от других компаний в своей отрасли?

3. Проанализируйте бренд компании с помощью 4-D модели Томаса Геддса. На какие выгоды стартапа (функциональные, социальные, духовные, ментальные) делает акцент компания?

Презентуйте результаты.

«Red Bull как стиль жизни»

Нет ничего невозможного для того, кто, невзирая на обстоятельства, не впадает в отчаяние и продолжает действовать. Ведь, как говорил кто-то из мудрых, жизнь можно считать успешной только в одном случае – если вам удастся прожить ее по-своему. Дитрих Матешниц, основатель Red Bull, в один момент бросил вызов самому себе, окружению и привычному образу жизни. Он не побоялся оставить престижную работу, вложил все деньги в создание нового продукта и погрузился в мир свободного предпринимательского плавания.

Начав свою карьеру, как стажер в компании Unilever, вскоре занялся продвижением продукции в странах Европы, а затем возглавил департамент маркетинга международного стартапа Blendax. Имея широкую зону ответственности, огромное влияние, зарекомендовав себя как человек с интересными идеями, энергией и желанием работать, он решает на пике своей карьеры освободиться. В 40 лет Матешниц, что уже полностью состоялся как востребованный специалист большой международной компании, идет в самостоятельное плавание, желая создать собственное дело.

Будучи в 1982 году в командировке в Таиланде, Матешниц узнал, что там энергетические напитки пользуются большой популярностью. Наиболее популярным азиатским брендом был Kratingdaeng («водяной буйвол»). Напиток, в состав которого входил сахар, кофеин и таурин.

Это была рука судьбы или простая случайность, но в канун приезда в Таиланд Дитриху попал в руки список десяти крупнейших японских бизнесменов. Как ни странно, первое место в нем занимал человек, который «привнес» в Японию энергетик Lipovitan D. Решение было принято. Матешниц занялся идеей создать энергетический напиток с перспективой всемирного господства. Его партнером стал Чалермо Йоовидхья, владелец компании TC Pharmaceuticals, которая не только была дистрибьютором Blendax, но и выпускала Kratingdaeng.

Каждый из партнеров внес по полмиллиона долларов в стартовый капитал компании и получил по 48% акций, 4% достались сыну Йоовидхья. Впереди предпринимателей ожидали нелегкие первые шаги. 1984 год – рождение стартапа Red Bull.

Следовательно, с чего начал Дитрих?

В первую очередь нужно было получить официальное признание данного напитка, другими словами – лицензию. На это ему понадобилось три года (в 1984–1987 г.). В свою идею Матешниц вложил все имеющиеся сбережения. Стоит ли говорить о том, что окружение не очень-то поддерживало энергичного предпринимателя с его непреклонной верой в успех. Оббивать пороги австрийских чиновников пришлось три года – новый продукт не вселял доверия и вынуждал сомневаться в своей функциональности и безвредности.

Пока напиток проходил научное тестирование, Дитрих решил заняться логотипом и слоганом для него. С просьбой помочь ему в этом деле он обратился к руководителю немецкого рекламного агентства Йоханнесу Кастнеру, с которым они когда-то учились в одной школе. Нелегко было Кастнеру выдержать строптивого Дитриха, его высокие требования придумать что-то новое и свежее.

Результатом работы стал логотип в виде двух быков, которые бодаются на фоне солнца и слоган «Red Bull – gives you wings». Делать энергетик согласилась большая

австрийская компания Roman Rauch. Так появился первый в Европе энергетический напиток.

Успехи и поражения.

Дитрих – прирожденный маркетолог. Он любит экспериментировать с рынком, полный новых идей по продвижению. Именно благодаря этому таланту он одно время быстро продвинулся по служебной лестнице в Unilever.

В продвижении своего дела Матешиц акцентировался на инновационности, креативности и оригинальности рекламных кампаний. Первые два года он целиком и полностью посвятил представлению стартапа и разным промо кампаниям. В результате продажи значительно увеличились, как, впрочем, и... убытки. За первые два года «жизни бизнеса» Матешиц оказался в убытке на миллион долларов. Но это его не смутило, даже наоборот – прибавило азарта и интереса. Дитрих потратил на запуск энергетика абсолютно все свои средства, зато через год его настойчивость была щедро вознаграждена.

В 1990 году напиток, наконец, принес долгожданную прибыль, и Дитрих Матешиц стал заглядывать на международный рынок. Свой первый «выход» Red Bull сделал через три года.

Red Bull начал свою экспансию из соседней страны – Венгрии. Потом была Германия. Бренд сопровождал успех, однако через три месяца в Европе возник дефицит алюминия, из которого изготавливались банки для энергетика, и продажи пошли на убыль. Ситуация увеличилась конкуренцией на рынке: многим хотелось повторить его успех. Да, на борьбу из Flying Horse, одним из самых сильных конкурентов, ему пришлось потратить четыре года. Сегодня Red Bull комментирует тему конкуренции так: «часто копируемый, но неповторимый».

Выходя на рынок Великобритании, компания также пережила немало трудностей. Дитрих освободил всех, кто занимался продвижением на английский рынок, и собрал новую команду. Новая стратегия была ориентирована на молодежь и студенческие содружества. Этот ход оказался верным, и объем английских продаж 2000 года уже равнялся объему немецких (200 млн. банок на год). Именно в Англии стали применяться приемы работы Red Bull с потребителями, которые потом стали визитной карточкой компании.

Угощая продуктом, Red Bull сделал ставку на функциональность, давая потребителям попробовать «эффект», а не «вкус».

Норвегия и Дания сначала позволили Матешицу распространять свой напиток только через аптеки. В то время в этих странах существовал закон, который ограничивает продажи напитков, которые содержат кофеин. Но в настоящий момент Red Bull успешно продается в 150 странах, включая вышеупомянутые. Дитрих расширяет свою маркетинговую кампанию и решает под брендом Red Bull проводить спортивные соревнования среди экстремалов. Отныне этот вид деятельности Red Bull ценится широкой общественностью и совершенствуется из года в год.

Матешиц нацелился на США. В 1997 году в Америке лидером безалкогольных напитков была компания Coca-Cola. Red Bull сделал акцент на большей эффективности влияния (больше энергии в меньшей бутылке). В течение первого года удалось продать пять миллионов банок напитка.

Тонкости маркетинга

При продвижении напитка Матешиц использовал вирусный маркетинг (так называемое сарафанное радио). Именно благодаря умелому комбинированию инструментов и методик данного вида маркетинга, а также правильному определению целевых групп и грамотной коммуникации с ними Red Bull добился успеха.

Бренд совмещает потребителей на основе таких ценностей, как инновации, индивидуальность, юмор, энергичность и активный образ жизни. Red Bull создает международное общество своих потребителей. Основа – спортивные события.

Философия Дитриха Матешица

Если страна не принимает напиток, Матешиц оставляет ее на потом. Он сосредоточивается на том, что потенциально успешно.

Матешиц думает положительно и настроенный оптимистично, невзирая ни на

какие финансовые трудности, негативные отзывы, сомнения окружающих и неблагоприятные внешние обстоятельства.

Он любит всестороннее внимание к своему продукту, но при этом тщательным образом следит за тем, чтобы сплетни не портили репутацию напитка и не ставили под сомнение его полезные свойства.

В любых обстоятельствах и перипетиях Матешниц всегда был убежден в успехе своего детища и не уставал верить в то, что в будущем Red Bull станет неизменным атрибутом современного человека.

63-летний Дитрих Матешниц считает, что главная цель бизнеса – не максимизация прибыли, а реализация идеи на 100%. Нужно работать с креативностью, увлеченностью и самоотдачей, а главное – с верой в идею.

Вирусный маркетинг «за Матешницем»

Проходит под девизом: «Мы не доставляем продукт к потребителям – мы доставляем потребителей к продукту». В настоящий момент уже с уверенностью можно сказать, что Дитрих Матешниц стоял около источников создания мирового рынка энергетических напитков.

1. Четкое определение своей целевой аудитории. Red Bull сделал акцент на молодежи и студентах.

2. Разнообразие каналов коммуникации. Red Bull придумывал новые формы и форматы общения с клиентами. Благодаря оригинальным идеям бренд становился популярным, таким что запоминается, а маркетинговая стратегия, постоянно улучшаясь и совершенствуясь, впоследствии стала универсальной.

Универсальный маркетинг. Методы, используемые в одной стране, с успехом применялись в другой. Например, в Англии маркетинговый департамент придумал делать семплинг продукта в общежитиях, ночных клубах, студенческих вечеринках, а также во время сессии – именно тогда, когда нужна дополнительная энергия. Угощали продуктом симпатичные спортивные девочки на машинках Mini, на крыше которых были размещенные муляжи банок Red Bull. Именно функциональность Red Bull стала подмогой в последующей стратегии маркетинга. Потом это успешно повторилось в Германии (фольцвагеновские «Жуки»), а затем в Америке (Suzuki).

Стиль жизни. Матешниц понял, что просто продавать напиток недостаточно, необходимо сделать из этого определенную философию, органично ввести энергетик в жизнь и сделать его необходимым атрибутом. Другими словами, создать стиль жизни, собственную культуру. Тогда «напиток будет жить вечно».

Культ. Очень важно было прибавить в бренд оттенок культа. Таким способом расширяется круг потребителей, растут внимание и интерес к напитку, пропагандируется определенный стиль жизни. Red Bull стал организатором нестандартных соревнований для спортсменов–экстремалов. Некоторые подобные мероприятия выросли в мировые чемпионаты. Red Bull никогда не спонсировал «чужие» соревнования, всегда создавал что-то новое, свое, в полной мере передавая содержание судьбоносного слогана «Red Bull предоставляет крылья!». Этой стратегии бренд придерживается и в настоящий момент. Сайт Red Bull тоже выполнен в достаточно оригинальной манере. Он не похож на традиционный сайт какого-то напитка. Это, скорее, молодежное содружество, где ценится инициативность, креативность и, конечно же, бесконечная энергичность.

Краеугольный камень.

Нестандартные события с яркой идеей на сегодняшний день являются фундаментом, краеугольным камнем глобальной маркетинговой стратегии Red Bull. Спортивные события он превращает в масштабные действия, на которые приглашают телевидение и прессу, а некоторые культурные мероприятия, напротив, пытаются не афишировать и проводить только в кругу своих. Как правило, среди гостей на соревнованиях глобального масштаба можно увидеть мировых звезд спорта и шоу-бизнеса, политиков. Например, президенты и первые лица стран, где проводится Red Bull Air Race – гонки в воздухе, – обязательно посещают VIP-зону соревнований. И вообще посетителей на таких событиях предостаточно, как, впрочем, и банок Red Bull.

Red Bull владеет тремя командами в «Дакаре», раллийной командой WRC, двумя футбольными клубами, учредила Международную премию для каскадеров, владеет двумя

командами «Формулы-1». Кроме того, он поддерживает больше 500 ведущих мировых спортсменов в разных видах спорта.

Следовательно, сначала Матешниц придумал напиток, потом создал его, после этого организовал под него рынок, привлек потребителей, объяснил, что энергетик – важная составляющая современной жизни, определил новый стиль жизни. В настоящий момент его главное задание – подкреплять этот интерес, втягивая молодежь в спорт и создавая новые дисциплины.

Red Bull занимается всем в мире. Это мотогонки, прыжки с парашютом, авто-, велогонки, скалолазания, танцевальные события, конкурсы экстремальных фотографий и много чего другого. Но он никогда не делает то, что противоречит его философии.

Нужно признать: Дитрих Матешниц не только придумал напиток, но и создал определенный образ человека, который пьет Red Bull, новатора и, несомненно, лидера. А может, Red Bull – это философия будущего?

Тема 1.2. Общие условия и принципы создания собственного дела. Этапы создания стартапа.

По результатами анализа материала постройте архитектуру брендов компании. В архитектуре укажите на корпоративный бренд, продуктовый бренд, суббренды, линейные расширения.

Продукты и бренды «Кока-Кола Бевериджиз Лимитед»

Миссией компании «Кока-Кола Бевериджиз Лимитед» является искреннее желание утолить жажду наших потребителей, предлагая им только наилучшие напитки наивысшего качества. Компания представляет на рынке широкий ассортимент продуктов в таких категориях, как сладкие газированные напитки, столовые воды, холодные чаи, соки и нектары и энергетические напитки.

ИП «Кока-Кола Бевериджиз» является лидером на рынке по продаже безалкогольных сладких напитков.

В портфеле компании присутствуют такие традиционные для ассортимента группы компаний Coca-Cola Hellenic всемирно-известные газированные напитки, как Coca-Cola, Fanta и Sprite.

На газированные напитки приходится значительный сегмент наших продаж, и мы постоянно расширяем его, предлагая потребителям приятные и эффективные средства утоления жажды и возобновления гидратации, которые необходимы для физического и эмоционального комфорта.

«Пузырчатость» безалкогольным напиткам предоставляется методом карбонизации, он является аналогом тех же естественных процессов, которые создают пузырьки в некоторых минеральных водах и воде из естественных источников.

Этот метод базируется на добавлении к напитку углекислого газа (CO₂). CO₂ – это безвредный газ без цвета и запаха, присутствующий в атмосфере. Он предоставляет напиткам бодрящий вкус и создает впечатление освежающего, «питательного» эффекта.

«Кока-Кола Бевериджиз Лимитед» обеспечивает каждому потребителю возможность избрать напиток, который будет отвечать его вкусу и стилю жизни.

Мы пытаемся создавать для наших потребителей возможность широкого выбора между газированными напитками с разным уровнем сахара: «сладкими», «со сниженным содержанием сахара» и «без сахара». Широкий ассортимент и богатый выбор, объем упаковки позволяет приобрести напиток, который идеально подходит для любой ситуации, не зависимо от того покупаете вы напиток, чтобы выпить именно в настоящий момент или, когда собираетесь на пикник, или на вечеринку с друзьями.

Coca-Cola

Coca-Cola была создана в Атланте, штат Джорджия, доктором Джоном С. Пембертоном в далеком 1886 году, путем смешивания сиропа и воды. Регулярное производство Coca-Cola началось в 1887 году, а торговая марка была зарегистрирована в 1893.

С тех времен Coca-Cola – бренд №1 в мире. Этот напиток, который каждый момент в жизни делает особенным, это опыт, которым хочется поделиться с друзьями и семьей.

Coca-Cola – это магия неповторимого вкуса, уникальная рецептура и своеобразная форма бутылки, которую невозможно спутать с любой другой.

Coca-Cola доступна в стеклянных 0,25 л бутылках, 0,25 л металлических баночках, а также в ПЕТ-бутылках объемом 0,5 л, 1 л, 1,5 л и 2 л.

Coca-Cola light

Coca-Cola Light – это газированный напиток без сахара. Он несет уникальное удовлетворение и мягкий освежающий вкус, при этом энергетическая ценность меньше 1 – й калории.

Coca-Cola Light для тех, кто стремится постоянно быть в красивой форме, и при этом не желает отказываться от любимого вкуса. Coca-Cola Light является идеальным предложением для всех женщин, которые хотят наслаждаться неповторимым вкусом Coca-Cola и не колебаться между вкусом и подсчетом калорий.

Пол-литровая бутылка Coca-Cola Light содержит всего 1 калорию (0,2 ккал в 100 мл напитка) и предлагает свежесть и удовлетворение без любых жертв.

Coca-Cola Light была введена в 2002 году, и сразу получила высокую оценку от потребителей за ее неповторимый вкус и беспокойство о здоровье.

На рынке Coca-Cola Light доступна в стеклянных 0,25 л бутылках, 0,25 л металлических баночках, а также в ПЕТ-бутылках объемом 0,5 л, 1 л и 2 л.

Fanta

«Fanta» происходит от немецкого слова «Fantasia», и четко ассоциируется с радостью и счастьем, с приятными моментами в кругу семьи и друзей. Впервые Fanta была изготовлена в 1940 году. После Второй мировой войны Fanta начала производиться в США, а в 1960 году была зарегистрирована как товарный знак. Fanta продается в более чем 180 странах и представлена ассортиментом из свыше 70 вкусов. На рынке Fanta появилась в 1980-х годах.

Чрезвычайно жизнерадостный и позитивный имидж обусловлен веселостью и развлечениями, который постоянно предлагает бренд Fanta. Постоянное движение и поиск приключений идет рядом с ярким цветом напитков Fanta, смелым фруктовым вкусом и мягкими пузырьками.

Fanta доступная в трех вкусах: Fanta «Апельсин», Fanta «Лимон» и Fanta

«Виноград», и продается в стеклянных 0,25 л бутылках, 0,25 л металлических баночках а также в ПЕТ-бутылках объемом 0,5 л, 1 л и 2 л.

Sprite

Sprite – это освежающий вкус лимона и лайма, был запущен в США в 1961 году. Сегодня Sprite продается в более чем 190 странах мира и занимает 4-е место из популярности во всем мире, в частности среди молодежи.

Миллионы людей отдают предпочтение Sprite за его освежающий и хрустально чистый вкус, который безукоризненно утоляет жажду. Sprite – это не только наилучший напиток, который утоляет жажду, но и напиток, который вдохновляет молодежь быть «на пике» во всем, что они делают и чувствуют.

Sprite – это напиток для продвинутой молодежи, которые владеют внутренней свободой и желают выразить свою индивидуальность.

Sprite появился в 1994 году, и с того времени получил миллионы сторонников.

На рынке Sprite представлен в стеклянных 0,25 л бутылках, 0,25 л металлических баночках, а также в ПЕТ-бутылках объемом 0,5 л, 1 л и 2 л.

Schweppes

Schweppes – это газированный безалкогольный напиток для взрослых, что подчеркивает индивидуальность и имеет благородный вкус.

Schweppes Indian Tonic

Газированный напиток с хинином. Был открыт во время британского правления в колониальной Индии. С 1873 года является неизменным олицетворением напитков Schweppes. Именно он стал ингредиентом первого в мире коктейля – джин-тоник.

Schweppes Bitter Lemon

Общеизвестный освежающий напиток - содержащий лимонный сок. Он изготавливается по специальной технологии, которая позволяет отжимать сок лимона вместе с цедрой, которая добавляет напитку изысканный горьковатый вкус.

Schweppes Cranberry Spice

Освежающий и ободряющий, с неповторимым вкусом и необычным сочетанием клюквы и специй. Этот уникальный напиток был разработан эксклюзивно для России и пользуется широкой популярностью.

Schweppes доступен в ПЕТ-бутылках объемом 0,5 л, и 1 л.

Burn

Burn появился впервые в декабре 2002 года и стал первым энергетическим напитком, который положил начало категории энергетиков на территории нашей страны.

Энергетический напиток Burn был создан для людей, которые ведут активный образ жизни: современной молодежи, экстремалов, танцоров, а также для людей, чей организм через перегрузку во время труда требует энергетической подзарядки: студентов, водителей, менеджеров среднего и высшего звена.

Burn предлагает для своих потребителей 2 вкуса, которые нацелены удовлетворять самые прихотливые потребности своих потребителей: Burn имеет мягкий ягодный вкус, а Burn «Цитрус» – ярко выражен цитрусовый.

На рынке Burn доступен в металлических баночках объемом 0,25 л и 0,5 л.

Gladiator

Gladiator предоставляет уверенность, заряжает мозг и помогает тебе, невзирая на трудности, уверенно идти к своей цели.

Gladiator появился на рынке в 2009 году и сразу завоевал широкую популярность среди молодежи. Через год линейка Gladiator была расширена форматом 0,5л в ПЕТ-бутылках, а в 2011 появился новый энергетический вкус – Gladiator «Женшень».

Gladiator доступен в металлической баночке объемом 0,25 л и ПЕТ-бутылках объемом 0,5 л.

Тема 1.3. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах

1970 г. – Ричард Брэнсон основал Virgin Records – маленькую фирму «заказы почтой» в Лондоне.

90-ые гг. 20 века – розничный бизнес охватил более сотни мега магазинов Virgin по всему миру.

1984 г. – молодой адвокат предложил Ричарду основать новую авиалинию (позже авиакомпания Virgin Atlantic).

1997 г. – 30 млн. клиентов, ежегодные продажи превысили 3,5 млрд.\$ (по числу пассажиров – авиакомпания заняла 2-е место). Стала передовым, заслуживающим доверие брендом с высокими стандартами обслуживания.

Идентичность стартапа: качество обслуживания, новаторство, веселье, высокая ценность в сравнении с уплаченной суммой. *Расширенная идентичность:* бизнес-модель аутсайдера, индивидуальность стартапа (пренебрегает правилами, чувство юмора, аутсайдер, компетентность) и символы.

Качество обслуживания: лучшие развлечения для пассажиров в полете, лучший подбор вин для бизнес-класса, лучший подбор персонала наземных служб и регистрации и т.д.

Новаторство: быть первой и удивлять клиентов. 1986 г. – впервые предложила спальные места, массаж во время полета, детские кресла безопасности, персональные видео экраны для пассажиров бизнес-класса и новые типы обслуживания, позиционированные выше обычных туристического и бизнес-класса других авиалиний.

Веселье и развлечение: в залах ожидания пассажиры могут поиграть в гольф, принять душ, понежиться в джакузи и вздремнуть. Возможность регистрации в аэропорту, не выходя из авто.

Ценность и стоимость: значительно более низкие цены. Однако компания не подчеркивает ее, как составляющую суть сообщения стартапа для потребителей.

Символы Virgin: сам Брэнсон, дирижабль Virgin, остров Virgin Island, логотип Virgin (написан от руки).

Причины успеха: два субстартапа Virgin – Virgin Atlantic Airways и Virgin Megastores – служат якорями для всей группы. Каждый из них

представляет собой
суббренд,

продвигающий имидж родительского стартапа. Множественные предложения обеспечивают большее визуальное присутствие и осведомленность о бренде; расширения способны добавить и усилить ключевые ассоциации; при сильном и гибком родительском бренде новому названию уже не приходится долго завоевывать авторитет, когда на рынок выводится новый продукт или услуга.

Большую роль сыграло паблсити, сама неординарная личность Брэнсона и его экстраординарные выступления.

Проблема: нет четкой ясности как управлять брендом по мере того как его клиенты становятся старше, а бренд стремительно захватывает все больше сегментов рынка. Нет ясности идентичности стартапа.

С помощью модели системы идентичности стартапа Д. Аакера проведите анализ стартапа компании.

РАЗДЕЛ 2. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СТАРТАПА

Тема 2.1. Инвестиции в стартапы

Справедливо полагается, что миром движет потребительское предпочтение. Однако, многие бренды завоевали мир именно, ломая привычные потребительские ценности и приоритеты. На данном этапе «CHANEL» является брендом номер 1 в индустрии моды. Но мало кто знает, что технология создания этого стартапа была очень сложной и практически провальной.

История становления «CHANEL» начинается с 1913 года и царствует в мире моды по сей день. В основе стартапа заложена идея нового мировоззрения (сочетать несочетаемое) и четкого исполнения, т.е. синтез технологии (дизайн моделей, четкость силуэта, качество материала, секреты кроя, ручная работа) и эстетического удовольствия.

В свое время знаменитая сумка 2.55 (черная сумочка на золотом ремешке на красной подкладке) завоевала весь мир благодаря тому, что освободила руки женщинам, т.к. впервые была представлена сумка на ремешке.

Символом дома «CHANEL» является переплетение двух первых букв псевдонима Коко Шанель (настоящее время Габриэль Шанель).

Фирменные цвета черный, белый, золотой.

Парфюм «CHANEL № 5» до сих пор, начиная с 1921 года, по сей день являются номером один в мире.

Стиль «CHANEL» уже более 90 лет является самым элегантным и эксклюзивным и самым дорогим.

Вопросы:

1. Выделите основное содержание стартапа «CHANEL».
2. В чем, на Ваш взгляд, заключается успех стартапа?
3. В чем, на Ваш взгляд, заключается ДНК стартапа «CHANEL» ?
4. С какими ретупационными и коммуникационными рисками сталкиваются известные бренды?
5. Проанализируйте бренд по M8M и по 4D.

Тема 2.2. Анализ сегментов рынка

Представьте, что Вы реализуете концепцию индивидуализированного маркетинга. Напишите письмо своему потребителю (например, по поводу какого-либо праздника, значимого события в его жизни или в жизни Вашей фирмы). Письмо должно удовлетворять следующим требованиям:

- а) быть персонализированным, то есть адаптированным к конкретному адресату (имя, возраст, интересы и т. д.);
 - б) быть нацеленным на получение конкретной ответной реакции адресата (посещение мероприятия, покупка дополнительного количества товара, заполнение анкеты и др.);
 - в) содержать предложение, которое будет достаточно привлекательно для конкретного потребителя и мотивирует его на совершение ответного действия.
- Обоснуйте выбор конкретного канала доставки сообщения потребителю (почта,

Интернет, факс и др.).

Тема 2.3. Формирование стратегии развития предпринимательской структуры

Определить стоимость стартапа предприятия, если в его создание вложено 270 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия от увеличения объемов реализации продукции вследствие проведения рекламных кампаний составила в 1 году – 80 тыс. руб., 2 году – 90 тыс. руб., 3 году – 140 тыс. руб., 4 году – 250 тыс. руб. Средний уровень рентабельности предприятия за этот период составил 12,5 %.

РАЗДЕЛ 3. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖКА СТАРТАПОВ

Тема 3.1. Основные элементы государственной поддержки стартапов. Виды и формы государственной поддержки

С помощью модели системы идентичности стартапа Д. Аакера проведите анализ стартапа компании.

Victorinox: Заточенный брендинг

Сила настоящего швейцарского стартапа упирается корнем в традиции качества и репутацию производителя, потому даже самые ожесточенные пацифисты пользуются армейским ножом Victorinox. Victorinox – лидер рынка многофункциональной ножевой индустрии. Все прошлое столетие эта фирма совершенствовала и популяризировала своего рода культурную икону быта настоящего мужчины – швейцарский армейский нож. Благодаря ей перочинный нож считают лучшим среди людей самых разных профессий и привычек. Перочинный нож на любой вкус, с любым инструментом, который выручит в самих разных ситуациях, – это предложение Victorinox. Среди карманных ножей бренд Swiss Army – наиболее узнаваемый в мире. Символ утилитарности, многофункциональный прибор от Victorinox крепко занял свое место у рьяных путешественников, респектабельных коллекционеров и, конечно же, военных всех мастей.

Часто так случается, что лучшее становится следствием худших времен. Так случилось и с Карлом Эльзенером, основателем фирмы, которая теперь называется Victorinox. Он был сыном очень энергичной женщины на имя Виктория, которая удачно совмещала воспитание двенадцати детей и управление шляпных магазинов. Но шляпную фабрику и магазин унаследовал старший брат, а Карл ступил на свой путь успеха, став ножевым мастером. В Швейцарии в то время не делали качественные ножи, и Карл захотел стать наилучшим мастером по их изготовлению. С этой целью он отправился учиться сначала в Париж, а затем в Южную Германию, где производили лучшие ножи в Европе. Попрактиковав в производстве инструментов и лезвий «хирургического» качества, в 24 года Карл вернулся в Швейцарию и в 1884 году в местечке Ибах открыл мастерскую по изготовлению и ремонту ножей. Мать закупала его ножи и продавала их в семейном шляпном магазине.

В конце XIX века Швейцария была промышленно неразвитой страной, большая часть ее населения занималась сельским хозяйством. Швейцарская армия закупала оружие и ножи в Германии в городе Золингени. В какой-то момент у Карла Эльзенера родилась идея, и в 1890 году он взялся за рискованное дело. В условиях растущей безработицы, он организовал ассоциацию швейцарских мастеров-ножевщиков, чтобы совместными усилиями производить солдатские сложные ножи для швейцарской армии. 37 мастеров объединились и начали делать такие же ножи, как в Золингени: с деревянной ручкой, большим лезвием, отверткой, открывалкой и шилом. Проект провалился: хотя ножи и были высокого качества, их себестоимость обходилась дороже, чем немецкие. Через год большая часть участников отказалась от затеи, но, как потом выяснилось, слишком поспешно. Карл мог бы обанкротиться, если бы не поддержка матери и то, что в том же 1891 году армия начала закупать дополнительно немецкие отечественные ножи, выработанные Эльзенером. Ножи из Германии раньше продолжали поставляться швейцарской армии, но с 1983 года второй швейцарский производитель – Wenger – тоже начал поставлять солдат своими ножами.

Эльзенер придумывал и создавал сложные ножи с новыми инструментами,

совершенствуя их технически. Каждый новый экземпляр фокусировался на одной из целевых групп и получал собственные названия – «студенческий», «кадетский»,

«фермерский». Однако коммерческий гений Эльзенера проявился, когда он свел на нет громоздкий дизайн предыдущих моделей, в 1897 году, запатентовав свой, который принес ему славу и финансовый успех, – «офицерский спортивный». Он был меньше и легче предыдущих, с гладкой фибровой рукояткой и шестью инструментами (с дополнительным маленьким лезвием, удобным для зачистки ошибок при написании на бумаге, и штопором

– спутником офицерского досуга), которые фиксировались всего двумя пружинами. Чиновники швейцарской армии не спешили закупать новый нож, но самим офицерам он очень понравился, и количество заказов на фабрике Эльзенера значительно увеличилось. Немецкие мастера, оценив такую популярность офицерского ножа, стали его копировать. Карл поддерживал высокое качество и создал замечательную репутацию фирме, придумывая все новые инструменты. С новыми специальными функциями – в ножах появились пилочка, ножницы, щипчики и увеличительное стекло – росла и популярность ножей в новых аудиториях.

В 1909 году, когда фирме исполнилось 25 лет, в качестве логотипа начал использоваться белый крест на красном щите – символ швейцарской армии. В том же году умерла мать Карла, которая многое сделала для него и фирмы. На ее честь фирму назвали Victoria, а изобретенная в 1921 году нержавеющей сталь, которая через два года была задействована в производстве ножей, прибавила к названию слово Inox (от французского Inoxidable – нержавеющая сталь). Так бренд получил современное название Victorinox.

Послевоенная экспансия

Неумно было бы спорить с тем, что войны и беды, которые бросали человека в экстремальные ситуации и ставили его в изолированные от благ цивилизации условия, были для Victorinox первыми помощниками в бизнесе. Нейтралитет страны во время Второй мировой войны позволил сохранить производство, а осведомленность союзных войск относительно местных товаров, в том числе и с продукцией Victorinox, расширило популярность армейского ножа за океан.

Еще в 1937 году компания Forschner начала импортировать кухонные ножи Victorinox в США, продавая их под своим именем. Массовый потребитель не был знаком с армейскими ножами, пока их не начали оптом закупать американские военные после Второй мировой. Forschner стал вторым прибыльным семейным бизнесом Эльзенера. Но в 1957 году он был продан, и после этого первое место в заокеанских продажах заняли перочинные ножи. Огромная популярность, какую нож приобрел в США, и многочисленный ряд моделей Victorinox спровоцировала бум на их коллекционирование. В итоге на США в настоящий момент приходится 50% экспорта Victorinox.

В 1960 году советская пресса вспомнила швейцарский армейский нож, найденный среди других шпионских устройств во Френсиса Пауерса, чей U2 был сбит над СССР. У пилотов – элитной группы военных, Victorinox всегда был на особенном счету как легкий, так и компактный инструмент. Позже, в 1978-ом, Victorinox начнет закупать NASA для комплектования снаряжения астронавтов.

В 1974 году Forschner, эксклюзивный дистрибьютор Victorinox в США, был куплен новым инвестором, который работал не только с оптовыми поставщиками, но и через розничные сети. Когда в 1981 году компания вышла на IPO, держателем солидной части акций стал Чарльз Эльзенер, президент Victorinox.

В свое время немецкие ножи были преградой для Victorinox на собственном рынке, но в 1976 году армия ФРГ уже закупила первую партию швейцарских армейских ножей, только место креста на щите занял немецкий орел. Германия стала для Victorinox вторым по продаже рынком после США.

Одним из первых шагов расширения стартапа стал выпуск наборов для выживания, но масштабная диверсификация началась позже, когда в 1980 году Forschner

зарегистрировала товарный знак Swiss Army. Логическими в свете швейцарского происхождения стартапа ответвлениями стали наручные часы и солнцезащитные очки. Продажи часов, розничная цена которых составляла \$ 75–500, превысили все ожидания.

Правда, использование такой торговой марки привело к тому, что в 1996 году Forschner, которая сегодня известна как Swiss Army Brands, начала выплачивать роялти швейцарскому военному департаменту.

Forschner значительно расширила бизнес, продавая ножи Victorinox с нанесенным логотипом компании-заказчика для использования в качестве рекламной продукции. Президент США Л.Джонсон раздал около 4000 ножей Victorinox с выгравированной личной подписью. В 1990-х около ста компаний в США оставило свои логотипы на клинках Victorinox, чтобы привлечь с их помощью новых потребителей. Фармацевтические компании закупали сотни тысяч ножей для рекламы лекарств. В 1989 году Forschner таким образом продал ножей на общую сумму \$ 10 млн. Еще большую популярность ножи получали, когда становились известные случаи их использования в экстремальной хирургии – Victorinox создала медицинский вариант ножа с новым инструментом, который применялся при наиболее частой экстренной операции – трахеотомии.

Одна из наиболее известных моделей Swiss Champ имеет 24 инструмента, которые выполняют 30 разных функций, в настоящий момент она выставлена в Нью-Йоркском музее современного искусства и Мюнхенском музее прикладного искусства как лучший образец промышленного дизайна.

Завидный успех продукции Victorinox в 1980-1990-гг. стимулировал конкурентов. Компания Schrade Cutlery выпустила на рынок США свой, немецкий, вариант карманного ножа. Другая компания – Wenger, заключила договор с Buck, чтобы брендировать свои ножи под популярной в США маркой. А в 1992 году судебный иск Forschner остановил импорт китайских клонов с крестом на щите и надписью Swiss Army.

Многочисленные улучшения и приспособления к разным целевым группам охватили даже женский сегмент покупателей, ранее безразличных к карманным ножам: разные цветовые вариации с маникюрными и другими приспособлениями. Модель Executive с приспособлением для чистки апельсинов и пилочкой для ногтей завоевала для Victorinox место в бизнес-мире вместе с SwissCard – набором размером с кредитную карточку, который состоит из ножниц, пилочки, зубочистки, щипчиков, ножа для бумаги и ручки.

В середине 1990-ых 80% продаж армейских ножей Victorinox приходится на экспорт (не считая туристического экспорта, который значительно увеличил эту цифру). В настоящий момент заказы швейцарской армии составляют менее 1% от совокупного выпуска компании. Так же, как кинжалы и кухонные ножи для швейцарской армии, Victorinox продолжает изготавливать кухонные ножи под маркой Forschner. Компания уже выпустила 400 разных моделей кухонных ножей и не меньшее количество моделей армейского ножа. Интересно, что лишь 40 из них продавались в США. На брендовые ответвления Swiss Army в то время приходилось около половины всех продаж, тогда как ножи приносили всего лишь немного больше трети дохода.

Эра надежности

В новое тысячелетие Victorinox вступил, экспортируя 90% продукции. По словам президента компании Карла Эльзенера, он чувствует гордость не только за создаваемый продукт, но и за саму Швейцарию. Ее имидж и стремление компании ему здорово помогли в завоевании рынков, и он горд рекламировать свою страну и швейцарское качество с помощью Victorinox.

Эльзенаер отказался от многих предлагаемых идей перенести производство за пределы Швейцарии с целью экономии на рабочей силе и минимизации экспортной пошлины. Он объявил, что миссией компании также является обеспечение существования рабочих мест и продажа силы именно швейцарского мастерства. Сегодня завод в Ибах изготавливает около 40 тыс. карманных ножей в день.

В 1999 и 2001 гг. Victorinox начал производство сумок и одежды для бизнеса и отдыха. В 2001-ом все товарные категории Victorinox (карманные инструменты, кухонные и профессиональные ножи, часы, сумки и одежда) наконец собрались под одной крышей – в самом большом магазине в Сохо (Нью-Йорк).

В 2005 году Victorinox поглотила своего конкурента Wenger, опередив его продажу иностранным инвесторам, которые могли запросто перенести производства. Таким

образом, компания способствовала сохранению еще сотен швейцарских рабочих мест и усилила свои позиции в борьбе с азиатскими подделками.

В 2006-ом Victorinox выпустила MP3–плеер под названием Swiss Beat MP3 Player. Раньше компания вышла на рынок цифровой техники, выпустив их со встроенным USB–накопителем. Еще раньше потребителям предложили модель с лазерной указкой.

Вместе с Wenger Victorinox изготавливает около 26 миллионов ножей за год, экспортируя их в 150 стран мира. Производство армейского инструмента, идеально пригодного для использования в быту, стало для Victorinox стратегически удачным выбором бизнеса, который охватывает мужскую аудиторию. А адаптированный брендинг за рубежом, сегментация и постоянное внедрение инноваций оказались замечательным рецептом успеха, который длится и сегодня.

Victorinox vs Wenger. Конкуренция в рамках нейтралитета

В 1891 году Victorinox начал поставки ножей для швейцарской армии, но в 1893 году заказ получило и другое предприятие – Paul Boechat & Cie, впоследствии переименованное в Wenger (в честь своего владельца Теодора Венгера, который руководил им в течение сорока лет). Так поставщиками армейских ножей стали две компании: Victorinox – с 1891 года и Wenger – с 1893-го. Victorinox расположен в немецкоязычных кантонах, Wenger – во франкоязычных. Во избежание недоразумений между двух кантонов, швейцарское правительство, которое славится своей мудрой и дальновидной национальной политикой, приняло решение с 1908 года предоставить обоим поставщикам 50%–е заказы, и дало им право использовать государственную символику – крест на щите – для маркировки своих изделий. Швейцарский нейтралитет был сохранен и в этот раз – между самими швейцарцами.

С тех пор Victorinox называет свои изделия Original Swiss Army Knife, а Wenger – Genuine Swiss Army Knife. Разница лишь в прилагательных: «Настоящий ...» и «Истинный швейцарский армейский нож» соответственно. Эмблема Victorinox – на красном фоне щит, на котором расположен белый крест. Wenger использует такой же крест и фон, только в овале. В любом случае обе фирмы производят армейские ножи уже больше ста лет, и обе удовлетворяют одним и тем же требованиям и спецификациям, которые диктуются швейцарской армией.

Имея столько общего, было бы логично, если бы одна из фирм радикально изменила позиционирование или визуальные характеристики стартапа в попытке дифференцироваться, или же если бы они объединились. Но первого не случилось, а второму предшествовало больше 100 лет конкурентной борьбы, в которой компания Wenger всегда была на достаточно большом расстоянии от репутации Victorinox. Wenger удовлетворялась ролью «второго лучшего», прямо используя тему конкуренции с лидером в своих рекламных сообщениях. Victorinox, как и подобает лидеру, делала вид, что конкурента не существует, и ни в промо-материалах, ни в рекламе его не вспоминала.

Оба стартапа, казалось, копировали производство и процессы друг у друга, выпуская ножи с идентичными функциями и логотипами. Да, двигаясь параллельно, обе фирмы продолжали брендировать собственные продукты как бескомпромиссно качественный символ традиций и мастерства.

В 1992 году дистрибьютор Wenger в США и Канаде нарушил иск против компании Forschner, дистрибьютора Victorinox, обвинив его в монопольном использовании стартапа.

Тема 3.2. Барьеры в деятельности стартапов

«Русская водка ассоциируется у иностранцев с пьянством, а не весельем».

Водка – национальный российский товар, внутри страны это традиционный участник домашних застолий и клубных вечеринок. А вот за рубежом российские водочные бренды представлены единично. Почему мы не умеем продавать «наше все» иностранцам? Трезвый взгляд на проблему в интервью руководителя департамента Brand Development компании Global Point Александра Кирикова.

Употреблять водку в России умеют виртуозно, внутри страны этот продукт можно отнести к категории товаров повседневного спроса, а продавать ее за рубежом россияне пока не научились. Правило нарушили лишь несколько российских водочных

торговых марок. Для всех остальных путь на мировой водочный олимп пока закрыт. Однако двери перед нашими производителями захлопнуты не извне. В силу ряда недоработок, в том числе и из-за слабо проработанной маркетинговой составляющей, за пределами России российская водка представлена слабо. Как сложилась нынешняя ситуация, когда подавляющее большинство иностранцев не могут назвать ни одной русской водки, кроме «Столичной», но при этом бренд «Русская водка» известен по всему миру?

О том, почему сильнейшие водочные бренды на глобальном рынке не имеют никакого отношения к России, в интервью для E-xecutive.ru рассказал руководитель департамента Brand Development компании GLOBAL POINT

Александр Кириков.

E-xecutive: Водка – один из самых главных товаров России, про востребованность этого продукта внутри страны говорить излишне. Почему на мировом рынке лидирует отнюдь не российская водка?

Александр Кириков: Это и для меня большой вопрос.

E-xecutive: Проблема в качестве водки или в качестве маркетинга?

А.К.: На мой взгляд, проблема на сто процентов кроется в области маркетинга. Что касается качества, то в России выбор водок огромен. И даже не будучи экспертом в качестве водки, можно быть уверенным, что некоторая часть этой водки высокого качества. По крайней мере, каждый из производителей водки, из тех с кем приходилось работать мне, утверждал, что производит продукт исключительно высокого качества.

E-xecutive: Если дело в маркетинге, возможно, не хватает профессиональных и грамотных в плане продвижения маркетологов?

Иностранные специалисты, как альтернатива, могли бы нам помочь?

А.К.: Какая-то помощь иностранных специалистов, конечно, могла бы быть полезна. Они все же лучше знают рынки своих стран. Но я уверен, что и у нас достаточно специалистов высокого уровня. Недоработки в маркетинге – это далеко не всегда вина маркетологов. Очень часто виной отсутствие желания делать все комплексно и тщательно со стороны собственников.

E-xecutive: Ряд российских марок водки все-таки известен за рубежом, в том числе «Русский стандарт», «Зеленая марка», «Белуга». Как этим маркам удалось выйти на мировой рынок?

А.К.: Ничего, к сожалению, не знаю про известность «Зеленой марки» за рубежом. Мне вообще очень нравится этот водочный бренд – он целостный, понятный и достаточно уникальный. У него сильная легенда. Но как она могла прийтись по душе иностранцам? Что может их привлекать в послевоенном СССР? Давайте спросим у читателей E-xecutive.ru.

А вот путь «Белуги» на Запад мне как раз понятен. Во-первых, «Белуга» – премиальная водка, она конкурирует, скорее, с Grey Goose, чем с Absolut или Smirnoff. У ее аудитории на Западе несколько иное восприятие России.

А во-вторых, «Белуга» давно применяет различные коммуникационные решения, ориентированные на российский рынок, но выходящие далеко за пределы России. Например, команда «Белуги» достаточно успешно участвует в мировой яхтенной регате. Бренд представлен на всех торжественных мероприятиях в портах, где останавливается регата. Команда «Белуги» регулярно участвует международных полотурнирах в различных странах мира.

E-xecutive: Какие еще марки нашей водки вы могли бы привести в качестве успешного примера покорения мирового рынка, стратегию вывода которых можно повторить?

А.К.: Да, пожалуй, особо успешных примеров и нет. «Московская» стала известна в Европе на волне популярности у ностальгирующих русских, покупавших ее в русских магазинах Парижа и Берлина. Но ностальгия прошла, и уровень знания «Московской» в Европе сейчас совсем невысок.

E-xecutive: Грамотно разработанная легенда – один из важнейших факторов успеха при выводе водки на мировой уровень. Этим инструментом воспользовались,

например, французской Grey Goose и новозеландской Below 42, и другие производители. Как у нас обстоят дела с водочным маркетингом?

А.К.: С переменным успехом, я бы сказал. С легендами и у многих российских марок все в порядке. На рынке есть целый ряд примеров интересных бренд-платформ. Лично мне нравятся «Журавли», «Зеленая марка». Но до не давнего времени все эти платформы строились на национальной идее и русских традициях или технологических особенностях производства создающих якобы УТП продукта. Зачастую очень сомнительные УТП. Я, например, до сих пор не понимаю, как можно очистить водку бриллиантами, это же очень твердый минерал, абсолютно не абсорбент. Как из него можно сделать фильтр? Но люди верят, людям нравится. Только не европейцам или американцам. Для них великодержавность, славянские традиции или слава русского флота абсолютно до лампочки в контексте выпивки. Они пьют для общения, для веселья, для удовольствия, для того чтобы расслабиться и приятно провести время.

Е-хесutive: Что для иностранцев значит «русская водка»? Это, прежде всего, товар, произведенный в России, или же водка определенного уровня и качества, без привязки к стране-производителю?

А.К.: В том то и дело, что «та самая русская водка» для иностранцев – это «дикий» напиток, который пьют русские у себя в России по каким-то только им ведомым традициям и правилам. А русские со своей водкой ассоциируются у иностранцев с пьянством, а не весельем, общением или удовольствием, как другие популярные алкогольные бренды. Как тот же Absolut, например. Пожалуй, только «Столичной» удалось отчасти переломить этот стереотип. Она стала по-настоящему клубной и коктейльной водкой. Но для этого ей пришлось отойти от русских водочных традиций.

Они даже сделали целую линейку различных вкусов.

Е-хесutive: Эксперты оценивают русскую водку как перспективный товар для экспорта. Рынок открыт для новых марок?

А.К.: В сегменте водки их не так и много, и потеснить конкурентов, на мой взгляд, возможно. Но для этого нужно решить очень непростую задачу.

Нам надо предложить миру бренд, который, с одной стороны, разделял бы какие-то наднациональные ценности, такие как, к примеру, любовь или радость или уверенность в себе, которые были бы близки и понятны, если не всем людям Земли, то, по крайней мере, подавляющему большинству жителей западной цивилизации. А с другой стороны, этот бренд должен демонстрировать свое российское происхождение. Подчеркивая, что именно Россия - родина водки. Но с этой «русскостью» нужно быть очень осторожным. Буквально пипеткой ее дозировать, как в аптеке. Да и конкурировать придется не только с водками, но и с лидерами из других категорий

– ромом, текилой, джином, виски...

Чтобы приобрести массовую популярность, не надо заставлять иностранцев пить водку шотами и закусывать соленым огурцом. Не надо нести в мир русские алкогольные традиции в комплекте с водкой. Выпить водки из граненого стакана и закусить квашеной капустой или выпить ее из хрустальной стопки и закусить ложкой красной икры - все это будет для иностранцев лишь аттракционом. А бренд, который будет с такими ритуалами связан, всегда будет нишевым. Хотя это для многих российских водочных брендов могло бы стать отличной стратегией. Но это и близко не объемы Absolut или Smirnoff.

Большие возможности для продвижения водки на мировой рынок открывает, конечно же, интернет. Он, как известно, не имеет границ.

Е-хесutive: Действительно парадокс – всегда бравирующие перед иностранцами своей «алкоустойчивостью», русские в данном случае оказались заложниками этого имиджа.

А.К.: Во-первых, когда я говорю, что следует избавить водку от традиционно

русских водочных ритуалов, я имею в виду именно те из них, которые непонятны и сложны для принятия аудиторией из других культур, противоречат сложившимся традициям потребления алкоголя. Но определенный интертеймент – легкий и веселый уникальный способ потребления напитка – может стать серьезным конкурентным преимуществом. Хороший пример – текила. Она стала популярной во многом благодаря придуманному для нее способу потребления. Соль и лимон есть в каждом баре и почти у каждого дома. Не нужно никак специально заморачиваться, чтобы выпить текилы. Все очень просто и эта простота и, вместе с тем, оригинальность, и является залогом успеха.

Е-хесutive: Какие возможности продвижения водки в интернете вы можете назвать сами эффективными? Ну, помимо классической рекламы на «мужских» сайтах?

А.К.: То, что называется social media marketing. Всем алкогольным стартапам, которые собираются выходить на иностранные рынки, нужно завести англоязычные версии своих страниц в Facebook. Летом мы сделали такую страницу для одного из ведущих российских водочных брендов. Сейчас на нее подписано более 6,5 тыс пользователей. 2,5 тысячи из них активно комментируют. Мы так же завели для них аккаунт в Twitter и YouTube-канал. Это было, кстати, сопряжено с рядом трудностей. В разных странах свои возрастные ограничения на посещение интернет ресурсов

связанных с алкоголем и свои правила проверки возраста посетителей. К стандартам разных стран пришлось привести и интернет-сайт клиента.

Это то, что касается каналов и инструментов для всех, а вот наполнение контентом зависит от каждого конкретного стартапа и его видения своей целевой аудитории.

Е-хесutive: Расскажите, пожалуйста, про этапы вывода водки на мировой уровень.

А.К.: Нет какого-то единого выигрышного алгоритма вывода товара на рынок.

Пути могут быть очень разными. Единственный общий для всех этап, которым нельзя пренебрегать – это исследования: целевая аудитория, ее ожидания, мотивы, опасения, преимущественные ситуации потребления, каналы сбыта и их особенности, законодательные ограничения, конкурентное окружение. Это кажется очевидным, на словах, но на деле очень многие российские компании этим пренебрегают. Очень часто российские бизнесмены руководствуются собственным опытом и интуицией, и на

«своей территории» это зачастую работает. При выходе на новые рынки не работает никогда.

Благо исследовательский рынок в Европе и Америке развит гораздо сильнее, чем у нас, и можно быстро и не очень дорого купить любые готовые данные с высокой степенью достоверности. Потребление алкоголя, например в Евросоюзе, изучается особенно пристально, и далеко не только маркетологами. При желании можно получить данные по психологическим аспектам потребления алкоголя, накопленные за несколько десятилетий – бесценная информация для брендинга.

Е-хесutive: Какие важные аспекты, помимо, исследования целевой аудитории, нужно учесть?

А.К.: Для того чтобы выйти на иностранный рынок и закрепиться там, бренду нужна серьезная комплексная стратегия представленности в HoReCa, так как потребление алкоголя вне дома в Европе и Америке пока сильно преобладает над домашним потреблением (хотя «home party»-тренд, вызванный кризисом, и набирает силу). Эта стратегия должна включать в себя работу с администрацией заведений и с барменским сообществом, уникальные интерьерные решения для HoReCa, программы стимулирования сбыта в точках, специальные мероприятия. А в этом наши бренды уступают иностранным даже у себя дома.

Е-хесutive: Поддержка государства в данном случае необходима?

А.К.: Да. По крайней мере, очень желательна. Должна быть разработана долгосрочная коммуникационная стратегия, направленная на популяризацию русской водки в мире. Но основным сообщением этой коммуникации должно стать следующее

«Россия – родина водки, поэтому русские делают ее лучше всех». А обеспечение популярности и сбыта конкретных водочных брендов должно быть задачей самих компаний.

Е-хесutive: Какие страны для нас наиболее интересны и перспективны в контексте продажи водки?

А.К.: К сожалению, это пока, в первую очередь, страны традиционно любящие крепкий алкоголь и пьющие скорее ради пьянства, чем ради веселья – Скандинавия, в первую очередь Финляндия, не смотря даже на ее общую не любовь к России и русским товарам, Прибалтика. Я так же часто слышу о потенциале Канады для экспорта водки. Но если нам удастся изменить восприятие водки, как напитка, то можем добиться популярности в США и Западной Европе.

1. Выделите основные проблемы в восприятии стартапа русской водки на внешнем и внутреннем рынках.

2. Какой, на ваш взгляд, должна быть дальнейшая концепция позиционирования русской водки? Оцените перспективы позиционирования конкретных (уже существующих) брендов на мировом рынке.

3. Оцените существующую методику позиционирования данного напитка в России и за ее пределами.

4. Проанализируйте удачные примеры построения позиционирования водки в России и зарубежом. Выделите ключевые особенности стратегии позиционирования этих брендов.

5. Предложите свое решение по репозиционированию стартапа русской водки.

Тема 3.3. Стратегические риски при запуске стартапов

Рассмотрите ситуацию по следующей структуре:

1. Для каких целей компания Samsung использовала основные классы русских потребителей мобильных телефонов по стилю жизни?

2. Объясните, в чем отличия продвижения моделей класса business от продвижения моделей класса fashion и в чем стратегии продвижения этих классов похожи.

3. Почему для продвижения каждой модели мирового стартапа использовалась индивидуальная креативная стратегия, а медиа–стратегия общая?

4. Как разный возраст целевых групп повлиял на план мероприятий PR кампаний?

5. Если бы маркетинговая цель Samsung была бы: укрепление позиций в сегменте «эконом», как изменилась бы концепция позиционирования стартапа?

Продвижение Samsung

Компания Samsung Electronics вышла на рынок мобильных терминалов в 1997 году. В то время основными игроками на рынке были компании Siemens и Nokia. До 2000 года, согласно данным, рынок мобильных телефонов в России среди больших компаний был разделен таким способом: Nokia – 31%, Siemens – 20%, Ericson – 17%, Motorola – 14%, Samsung – всего 3%.

В 2001 году компания Samsung значительно расширила модельный ряд мобильных телефонов и доля рынка компании по оценкам исследований выросла в три раза и составила уже 9%.

Спрогнозировав последующее дробление рынка на узкие сегменты, компания Samsung в 2002 году представила на русский рынок новую линейку мобильных телефонов, расширив модельный ряд до 7 аппаратов, нацеленных на premium сегмент. Модельный ряд и маркетинговые усилия компания Samsung Electronics сконцентрировала в двух классах русских потребителей мобильных телефонов, которые отвечают определенному стилю жизни Fashion и Business. Fashion: здоровый стиль и элегантность, эстетичность, последние технологические тенденции. Business: необходимая «информация на кончиках пальцев», функциональность, удобство в использовании, организованность.

Маркетинговая цель.

(1) Формирование и укрепление имиджа компании Samsung как производителя наиболее инновационных, технологических, качественных и надежных мобильных аппаратов. Укрепление позиций в сегменте premium.

(2) Расширение модельного ряда мобильных телефонов с целью более полного удовлетворения потребностей групп потребителей, что относится к сегменту premium, а также увеличению доли рынка в сегменте дорогих мобильных телефонов.

Модельный ряд Samsung, который продвигался на русском рынке в 2002 году, был разработан, чтобы полностью удовлетворить потребности покупателей в классах Fashion, Business. Модели класса Fashion адресованы людям, которым необходим аппарат, подчеркивающий их высокое положение в обществе и позволяющий им выделиться. Поэтому каждая модель этого класса четко ориентирована на свою целевую группу. Например, «А400» – «женский» аппарат, компактный и элегантный, рассчитанный на молодых модных женщин и процветающих леди, ценителей стильных и дорогих аксессуаров (28-40 лет).

«Т100» – телефон предназначен для людей с высоким уровнем доходов, которые стремятся к передовым технологиям (30–45 лет).

«N600/620» – аппарат со стильным и эргономичным дизайном, рассчитанный на процветающих деловых людей (24–30 лет).

«R200/210» – удобный и стильный аппарат для продвинутых молодых людей (18-22 гг.).

Целевая группа моделей класса Business – это начинающие бизнесмены, которые чувствуют необходимость в качественной и надежной связи, выдвигающие повышенные требования к функциональности и удобству.

На них ориентирован «N500» – компактный, многофункциональный аппарат с внутренней антенной для молодых обеспеченных деловых людей (25–35 лет).

При разработке креативной стратегии учитывалась узкая специализация рынка, а также расхождение в стилях жизни целевых групп.

Для продвижения модели «А400» стратегия основывалась на двух потенциальных покупательницах. Первая – молодая, модно одетая девушка в спортивном кабриолете. Очевидно, что у нее есть зажиточный друг или мужчина, и потому телефон, что она получит скорее в подарок, т.к. реклама появилась перед Новым годом и праздником 8 Марта. Вторая – образ деловой процветающей женщины – леди с ноутбуком.

Для продвижения аппарата нового поколения «Т100» была проведена кампания

«Добавляй цвета!». Реклама аппарата «N600/620» была построена на слогане: «Звучит максимально реалистично». Реклама моделей «R200/210», которые относятся к средней ценовой категории, была ориентирована на молодых людей. Основной слоган кампании –

«Поцелуй в комплекте».

Для продвижения модели «N500» класса Business была разработана креативная концепция «Жизни в движении». В рекламе подчеркивались возможности аппарата вести дела более организованно и эффективно для молодых мужчин и женщин, которые ценят в телефоне удобство в обращении, легкость в использовании.

Медиа-стратегия.

Основными принципами медиа-стратегии стартапа Samsung является последовательность, масштабность и нестандартность в выборе медиа-носителей. Три приоритетными средствами массовых коммуникаций были избраны телевизионная, внешняя реклама (щиты 6х3, транспорт, уличные перетяжки и тому подобное) и реклама в прессе. Кроме того, был задействован Интернет, реклама в кинотеатрах и на радио.

PR кампании.

«Мобильный музыкальный город Samsung» – турне по шести городам России (Нижний Новгород, Екатеринбург, Новосибирск, Самара, Краснодар, Ростов). Жители

этих городов смогли принять участие в конкурсах, розыгрышах призов, побывать на концертах при участии групп «Чечерина» и «Чайф» и поговорить со знаменитостями, пользуясь новыми мобильными телефонами Samsung.

Вручение новейших моделей телефонов элите русского бизнеса, культуры, спорта.

Будучи официальным всемирным партнером зимних Олимпийских игр 2002 года в Солт-Лейк-Сити в области телекоммуникаций, русское представительство Samsung Electronics выступило официальным спонсором трансляции Олимпийских игр и организатором промоушн-кампаний в местах продаж на территории России. В результате данной кампании лучшие продавцы Samsung и покупатели-победители промо-акций были награждены поездкой в Солт-Лейк-Сити.

В рамках ежегодного Фестиваля гонки Samsung на Воробьевых горах проходила акция «Позвенел домой!», и все желающие могли бесплатно сделать звонок, воспользовавшись новыми моделями мобильных телефонов Samsung.

Выставки. Участие в ежегодной выставке «Связь–Экспокомм»–2002 (распространение на стенде сувенирной продукции, организация экскурсии для представителей масс-медиа). Организация выставки цифровых технологий Samsung в Новом Манеже.

Поддержка продаж. Установка специальных стендов и POS материалов. Участие в общих рекламных акциях с партнерами. В итоге продуманная политика сегментации и дифференцированного позиционирования позволила компании Samsung Electronics достичь 14% русского рынка. Более того, в связи с тем, что основной упор маркетинговой политики был сделан на сегмент premium, бренд завоевал 26,5% рынка в ценовой категории свыше 8000 руб. Золотая награда Samsung на конкурсе «Бренд года/EFFI–2002» в категории «Высокотехнологические товары» еще раз подтвердила правильность избранного пути.

Тема 3.4. Формирование торговой марки

Компания ООО «Джей Рус» разработала для Дальнего Востока и начинает поставку на рынок Приморского края *дорогой, элитный чай....* Компания может потратить на рекламную кампанию (информирующий вид рекламы) по продвижению новой марки в первый год 2 млн.руб.

2. *...доступный по цене чай....* Компания может потратить на рекламную кампанию (информирующий вид рекламы) по продвижению новой марки в первый год 500 тыс.руб.

Выполните следующие действия:

Опишите целевые сегменты потребителей и целевые группы воздействия (целевую аудиторию), дайте общую характеристику продукта (органолептические характеристики, упаковка);

Придумайте не менее 20-ти броских запоминающихся названий марки по четырем тематическим полям, используя процесс разработки имени, затем выберите 3 окончательных варианта;

Придумайте главную идею (слоган) всей рекламной кампании, которая красной нитью будет проходить через все рекламные мероприятия (3 варианта). Например для чая Индус – «Индус – чай с крепким характером»;

Предложите оригинальные формы продвижения на первый год, уточнив формы мероприятий и средства распространения.

Тема 3.5. Потребительский капитал торговой марки

Выполните анализ практики управления портфелем брендов компании, придерживаясь следующей последовательности действий.

Опишите принцип распространения брендовых имен на товары компании:

Дайте общую характеристику используемого подхода: дает ли компания всем

производимым товарам (услугам) единое имя, или же отдельное название для определенной группы товаров (каков масштаб этих групп?), или же каждый товар получает отдельное имя? Используется ли имя компании наряду с названием более узкой группы товаров? Поясните, какие выгоды несет такой подход конкретной компании, изучаемой вами.

Опишите политику компании в сфере совместного брендинга, продажи товаров под частными марками розничных сетей, брендинга выгоды, а также, возможно, иные приемы, используемые компанией для повышения ценности ее товаров для потребителей. Поясните, какие выгоды несет такой подход компании.

Изобразите структуру портфеля тремя различными методами (группировка брендов, дерево иерархии брендов, одна из сетевых моделей). Если изучаемая вами компания выпускает обширный ассортимент продукции, следует сначала представить общую схему, дающую представление о портфеле в целом, а затем, выбрав одну узкую группу товаров (товарную категорию, ассортиментную группу,...), отразить логику распространения имени (имен) в выбранной вами части ассортимента.

2.5. Оценивание индивидуальной работы (рефератов)

Цель данной работы – осмысление и углубление знаний по данной дисциплине, развитие навыков самостоятельной работы по сбору, систематизации материала, проведению исследования и анализа. Являясь одним из видов научно-исследовательской работы студентов, реферат способствует формированию у обучающихся аналитического, творческого мышления.

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично (6 баллов)	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно
Хорошо (5-4 баллов)	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется
Максимальное количество баллов	Критерии
	смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно (3-2 балла)	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.

Неудовлетворительно (0-1 балл)	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный 22 исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.
-----------------------------------	--

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Раздел 1. Создание стартапов и их характеристики

Тема 1.1. Предпринимательская идея

1. Источники генерации предпринимательских идей: методы и инструменты.
2. Критерии оценки жизнеспособности бизнес-идеи.
3. Роль инноваций в формировании успешных стартапов.
4. Примеры успешных стартапов, изменивших рынок.
5. Ошибки при выборе бизнес-идеи и способы их избегания.

Тема 1.2. Общие условия и принципы создания собственного дела. Этапы создания стартапа

1. Основные этапы создания стартапа: от идеи до выхода на рынок.
2. Юридические аспекты регистрации стартапа: выбор формы собственности.
3. Финансовые и организационные условия для запуска бизнеса.
4. Принципы lean-стартапа: минимизация рисков на ранних этапах.
5. Роль команды в успешном запуске стартапа.

Тема 1.3. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах

1. Методы принятия управленческих решений в стартапах.
2. Agile-подход в управлении стартапом: преимущества и ограничения.
3. Роль анализа данных в принятии бизнес-решений.
4. Управленческие ошибки на ранних этапах развития стартапа.
5. Инструменты стратегического планирования в предпринимательстве.

Раздел 2. Этапы развития стартапа

Тема 2.1. Инвестиции в стартапы

1. Виды инвестиций в стартапы: венчурный капитал, бизнес-ангелы, краудфандинг.
2. Как привлечь инвестора: подготовка pitch deck и финансовой модели.
3. Оценка стартапа: методы и ключевые метрики.
4. Кейсы успешных стартапов, привлечших крупные инвестиции.
5. Риски для инвесторов при финансировании стартапов.

Тема 2.2. Анализ сегментов рынка

1. Методы сегментации рынка для стартапов.
2. Анализ конкурентов: инструменты и стратегии.
3. Определение целевой аудитории: подходы и ошибки.
4. Маркетинговые исследования как основа для бизнес-решений.
5. Примеры неудач стартапов из-за неверного анализа рынка.

Тема 2.3. Формирование стратегии развития предпринимательской структуры

1. Основные бизнес-модели стартапов: выбор оптимальной стратегии.
2. Стратегии масштабирования бизнеса: локальный и международный рынки.
3. Партнерства и коллаборации как инструмент роста стартапа.
4. Роль брендинга в долгосрочном развитии компании.
5. Адаптация стратегии в условиях кризиса и нестабильности.

Раздел 3. Государственное регулирование и поддержка стартапов

Тема 3.1. Основные элементы государственной поддержки стартапов. Виды и формы государственной поддержки

1. Государственные программы поддержки стартапов в России и за рубежом.
2. Налоговые льготы и субсидии для малого и инновационного бизнеса.
3. Технопарки и бизнес-инкубаторы: роль в развитии стартапов.

4. Гранты и конкурсы для начинающих предпринимателей.
5. Сравнительный анализ государственной поддержки стартапов в разных странах.

Тема 3.2. Барьеры в деятельности стартапов

1. Административные и бюрократические барьеры при запуске стартапа.
2. Финансовые трудности на ранних этапах развития бизнеса.
3. Проблемы выхода на рынок: конкуренция и нормативные ограничения.
4. Кадровые сложности в стартапах: поиск и удержание talent.
5. Психологические барьеры предпринимателей: страх неудачи и выгорание.

Тема 3.3. Стратегические риски при запуске стартапов

1. Основные виды рисков в стартапах и методы их минимизации.
2. Финансовые риски: управление денежными потоками и инвестициями.
3. Правовые и регуляторные риски при запуске бизнеса.
4. Риск неверного позиционирования продукта на рынке.
5. Кейсы провальных стартапов: анализ причин неудач.

Эти темы помогут раскрыть ключевые аспекты создания, развития и поддержки стартапов. Можно адаптировать их под конкретные требования или углубиться в определенные направления.

2.6. Оценивание научной составляющей

К общим критериям оценивания научной составляющей (научной статьи, тезисов доклада) относятся следующие: уровень постановки исследовательской проблемы; актуальность и оригинальность темы работы, ее практическая и/или теоретическая значимость; логичность доказательства (рассуждения); корректность в использовании литературных источников; количество проанализированных источников литературы по теме; глубина исследования; соответствие оформления работы общепринятым требованиям для научных трудов.

Максимальное количество баллов		Критерии
Научная статья	Тезисы доклада	
10	5	Выставляется обучающемуся, если работа исследовательская, полностью посвящена решению одной научной проблемы, пусть не глобального плана, но сформулированной самостоятельно. Тема малоизученная, практически не имеющая описания, для раскрытия которой требуется самостоятельно делать многие выводы, сопоставляя точки зрения из соседних областей исследования. Цель реализована последовательно, сделаны необходимые выкладки, нет несущественной информации, перегружающей текст ненужными подробностями. Текст содержит все необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда даётся информация принципиального содержания (определения, описания, обобщения, характеристика, мнение, оценка т.д.), при этом автор умело использует чужое мнение при аргументации своей точки зрения, обращаясь к авторитетному источнику. Список литературы охватывает все основные источники по данной теме, доступные обучающемуся. Рассмотрение проблемы строится на достаточно глубоком содержательном уровне. Работа имеет чёткую структуру, обусловленную логикой темы, правильно оформленный список литературы, корректно сделанные ссылки и содержание.

8	4	Выставляется обучающемуся, если работа частично поисковая – в работе есть проблемы, которые имеют частный характер (не отражающие тему в целом, а касающиеся только каких-то её аспектов). Тема с достаточным количеством «белых пятен», либо проблема поставлена достаточно оригинально, вследствие чего тема открывается с неожиданной стороны. В работе либо упущены некоторые важные аргументы, либо есть несущественная информация, перегружающая текст ненужными подробностями, но в целом логика есть. Текст содержит наиболее необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда делается информация принципиального содержания (определения, обобщения, описания, характеристика, мнение, оценка и т.д.). Список литературы имеет несколько источников, но упущены некоторые важные аспекты рассматриваемой проблемы. Рассмотрение проблемы строится на содержательном уровне, но глубина рассмотрения относительна. Работа в общем соответствует требованиям, но имеет некоторые недочёты, либо одно из требований не выполняется.
6	3	Выставляется обучающемуся, если работа в целом репродуктивна, но сделаны неплохие самостоятельные обобщения. Тема изученная, но в ней появились «белые пятна» вследствие новых данных, либо тема относительно малоизвестная, но проблема «искусственная», не представляющая истинного интереса для науки. В работе можно отметить некоторую логичность в выстраивании информации, но целостности нет. Противоречий нет, но ссылок либо практически нет, либо они делаются редко, далеко не во всех необходимых случаях. Список литературы представлен 1-2 источниками. Работа строится на основе одного серьёзного источника, остальные – популярная литература, используемая как иллюстрация. Работа имеет некую структуру, но нестрогую, требования к оформлению выдержаны частично.
0	0	Выставляется обучающемуся, если работа репродуктивного характера – присутствует лишь информация из других источников, нет обобщений, нет содержательных выводов. Тема всем известная, изучена подробно, в литературе освещена полно. При этом автор не сумел показать, чем обусловлен его выбор кроме субъективного интереса, связанного с решением личных проблем или любопытством. Работа представляет собой бессистемное изложение того, что известно автору по данной теме. В работе практически нет ссылок на авторов тех или иных точек зрения, которые местами могут противоречить друг другу и использоваться не к месту. Нет списка литературы. Работа поверхностна, иллюстративна, источники в основном имеют популярный характер. Оформление носит абсолютно случайный характер, обусловленный собственной логикой автора.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДОВАННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ (НАУЧНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

1. Понятие стартапа: отличия от традиционного бизнеса.
2. Жизненный цикл стартапа: ключевые этапы развития.
3. Генерация бизнес-идей: методы и инструменты.
4. MVP (Minimum Viable Product) – стратегия тестирования идеи.
5. Бизнес-модели стартапов: Canvas, Lean Startup и др.
6. Agile-подход в управлении стартапом.
7. Формирование команды стартапа: роли и мотивация.

8. Управление продуктом (Product Management) в стартапах.
9. Стратегии выхода на рынок: локальный и глобальный масштаб.
10. Партнерства и кооперация в стартап-экосистеме.
11. Источники финансирования стартапов: от bootstrap до венчурного капитала.
12. Как привлечь инвестора: pitch deck, финансовые модели.
13. Венчурные фонды и бизнес-ангелы: критерии отбора проектов.
14. Краудфандинг как инструмент финансирования стартапов.
15. Оценка стартапа: методы и ключевые метрики.
16. Маркетинговая стратегия для стартапа: digital и performance marketing.
17. Анализ целевой аудитории и сегментация рынка.
18. Брендинг стартапа: создание уникального позиционирования.
19. Growth hacking: нестандартные методы роста.
20. Продажи в стартапе: воронка и работа с клиентами.
21. Юридические аспекты регистрации и работы стартапа.
22. Интеллектуальная собственность в стартапах: патенты, авторские права.
23. Государственные программы поддержки стартапов в России и за рубежом.
24. Налоговые льготы и гранты для стартапов.
25. Технопарки и бизнес-инкубаторы: возможности для стартаперов.
26. Основные риски стартапов и методы их минимизации.
27. Почему стартапы терпят неудачу: анализ кейсов.
28. Управление кризисами в стартапах.
29. Психологические аспекты предпринимательства: стресс, выгорание.
30. Масштабирование бизнеса: как избежать ошибок при росте.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Профиль «Управление малым бизнесом»

Кафедра менеджмента непроизводственной сферы

Дисциплина (модуль) «Управление стартапами»

Курс 2 **Семестр** 4 **Форма обучения** очная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

Теоретические вопросы.

1. Отличительные черты Западного подхода в брендинге
2. Платформа стартапа и ее элементы.

Практическое задание. Определить стоимость стартапа предприятия, если в его создание вложено 270 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия от увеличения объемов реализации продукции вследствие проведения рекламных кампаний составила в 1 году – 80 тыс. руб., 2 году – 90 тыс. руб., 3 году – 140 тыс. руб., 4 году – 250 тыс. руб. Средний уровень рентабельности предприятия за этот период составил 12,5 %.

Экзаменатор: _____ Е.В. Тарасова

Утверждено на заседании кафедры «___» ____20__г. (протокол №_ от «_» ____202_г.)

Зав.кафедрой: _____ Е.В. Тарасова