



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение  
высшего образования**  
**«Уральский государственный экономический университет»  
(УрГЭУ)**

<i>Направление подготовки</i>	38.03.02 Менеджмент
<i>Направленность (профиль)</i>	Рекламный менеджмент

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРИАТ)**

<i>Тема</i>	<b>Маркетинговые инструменты повышения эффективности продаж коворкинг-центра</b>
-------------	--

<i>Обучающийся</i>	<b>Холодилина Анна Александровна</b>
<i>Группа</i>	PM-16
<i>Руководитель</i>	Изакова Наталья Борисовна к.э.н.
<i>Консультант (при наличии)</i>	

<i>Кафедра</i>	Маркетинга и международного менеджмента
<i>Институт</i>	Менеджмента и информационных технологий

<i>Нормоконтролер</i>	Изакова Наталья Борисовна к.э.н.
-----------------------	-------------------------------------

<i>Дата защиты</i>	26.06.2020
<i>Оценка</i>	

Екатеринбург  
2020 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты маркетинга продаж.....	5
1.1 Структура системы продаж.....	5
1.2 Маркетинговые инструменты повышения эффективности продаж.....	12
1.3 Методы оценки эффективности системы продаж.....	12
2 Анализ маркетинговой ситуации коворкинг-центров в Екатеринбурге.....	28
2.1 Характеристика деятельности ООО «Бранч».....	28
2.2 Анализ маркетинговой среды ООО «Бранч».....	38
2.3 Анализ текущей маркетинговой деятельности ООО «Бранч».....	59
3 Рекомендации по повышению эффективности продаж коворкинг-центра.....	75
3.1 Мероприятий, направленные на совершенствование системы продаж.....	75
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий....	85
Заключение.....	89
Список используемых источников.....	92
Приложения.....	96

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы по повышению эффективности продаж с помощью маркетинговых инструментов, обосновывается развитием рыночной экономики в России, расширением возможностей для компаний. Руководители осознают, что в условия рынка старые методы ведения бизнеса становятся менее эффективными, поэтому происходит процесс переориентации деятельности организаций на маркетинг, как эффективный инструмент управления предприятием в условиях рыночных отношений.

Проблема заключается в том, рынок перенасыщен компаниями, следовательно, появляется конкуренция, в условиях которой становится все сложнее вести коммерческую деятельность и развивать компанию.

Для решения проблемы необходимо применять разнообразные маркетинговые инструменты и методы управления продажами, которые предоставляют безграничные возможности для эффективной коммерческой деятельности компаний: более полно удовлетворять потребности клиентов, что приведет к повышению объемов продаж и получению наибольшей прибыли в долгосрочной перспективе.

Вопросами повышения эффективности продаж посвящено много исследований и научных трудов. Российские и зарубежные специалисты в области маркетинга внесли существенный вклад в развитие различных

инструментов, методик, направленных на повышение эффективности системы продаж.

Объектом исследования работы является компания, предоставляющая услуги коворкинг-центра – ООО «Бранч».

Предмет исследования – экономические отношения, складывающиеся в ходе повышения эффективности системы продаж ООО «Бранч».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка маркетинговых мероприятий по повышению эффективности системы продаж ООО «Бранч».

Исходя из поставленной цели, можно определить следующие задачи:

- проанализировать структуру системы продаж предприятия сферы услуг;
- рассмотреть современные методы оценки эффективности продаж;
- проанализировать систему продаж компании ООО «Бранч»;
- дать характеристику предприятия ООО «Бранч»;
- провести комплексный анализ системы продаж компании ООО «Бранч»;
- дать рекомендации по повышению эффективности продаж ООО «Бранч»;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий;

Методологической базой исследования данной работы послужили метод опроса (анкетирование), анализ, сравнение.

Поставленные в данной работе цель и задачи определяют структуру работы, включающую в себя введение,

три главы, заключение, список использованной литературы и приложения. В рамках исследования было использовано большое количество авторитетных источников, как отечественных, так и зарубежных, статьи, а также статистические данные и интернет-ресурсы, учебные пособия, периодическая литература, электронные источники, а также первичная информация предприятия.

## 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА ПРОДАЖ

### 1.1 СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

В условиях жесткой конкуренции компаниям необходимо переходить к рыночно-ориентированной концепции маркетинга, которая направлена на формирование партнерских взаимоотношений между продавцом и потребителем. Партнерские отношения – это совокупность взаимодействий, при которой, поставщик товаров или услуг предоставляет ценности, которые потребитель не может получить от других продавцов, а именно, качество товаров или услуг, цены, обслуживание [5, с.18]. Составляющие элементы для взаимовыгодных отношений представлены на Рисунке 1. Стоит отметить, что

под качеством подразумевается качество обслуживания покупателей и качество отношений, которые должны быть взаимовыгодными.

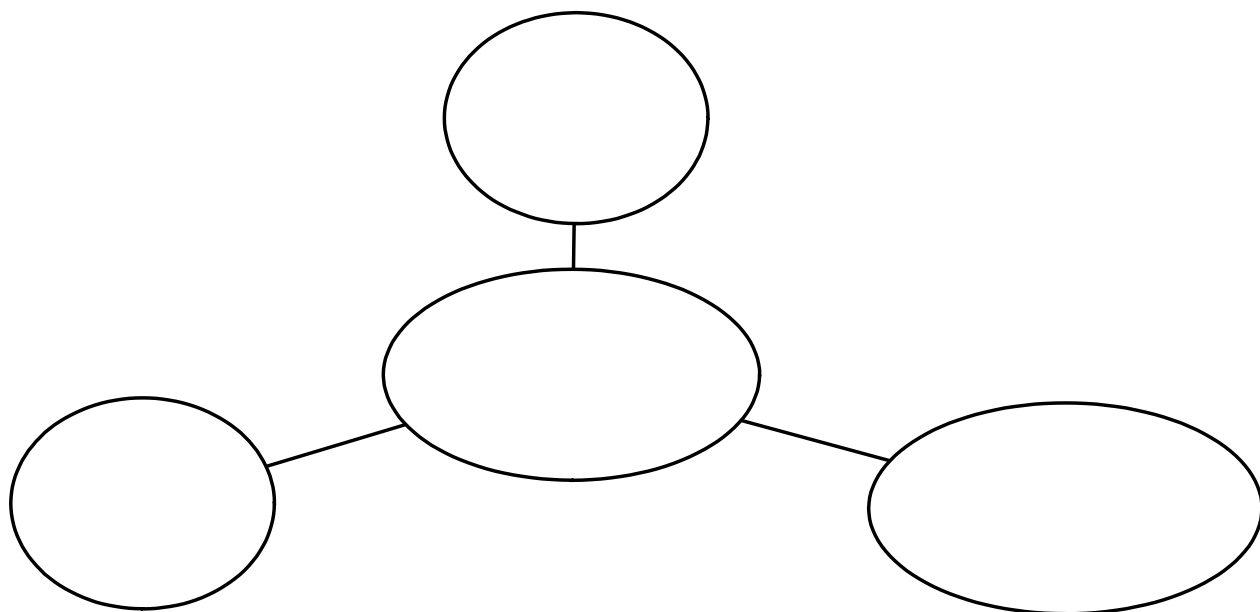


Рисунок 1 - Составляющие элементы для взаимовыгодных отношений<sup>1</sup>

Можно утверждать, что на современном этапе рыночной экономики уже мало просто оказывать услуги лучше конкурента в плане соотношения «цена-качество», необходимо быть рыночно ориентированным, уметь грамотно продавать продукт, который является ценным и выгодным для клиента, подробнее о том, что значит рыночная ориентация, показано на Рисунке 2.

---

<sup>1</sup> Составлено автором по: [29, с. 177]

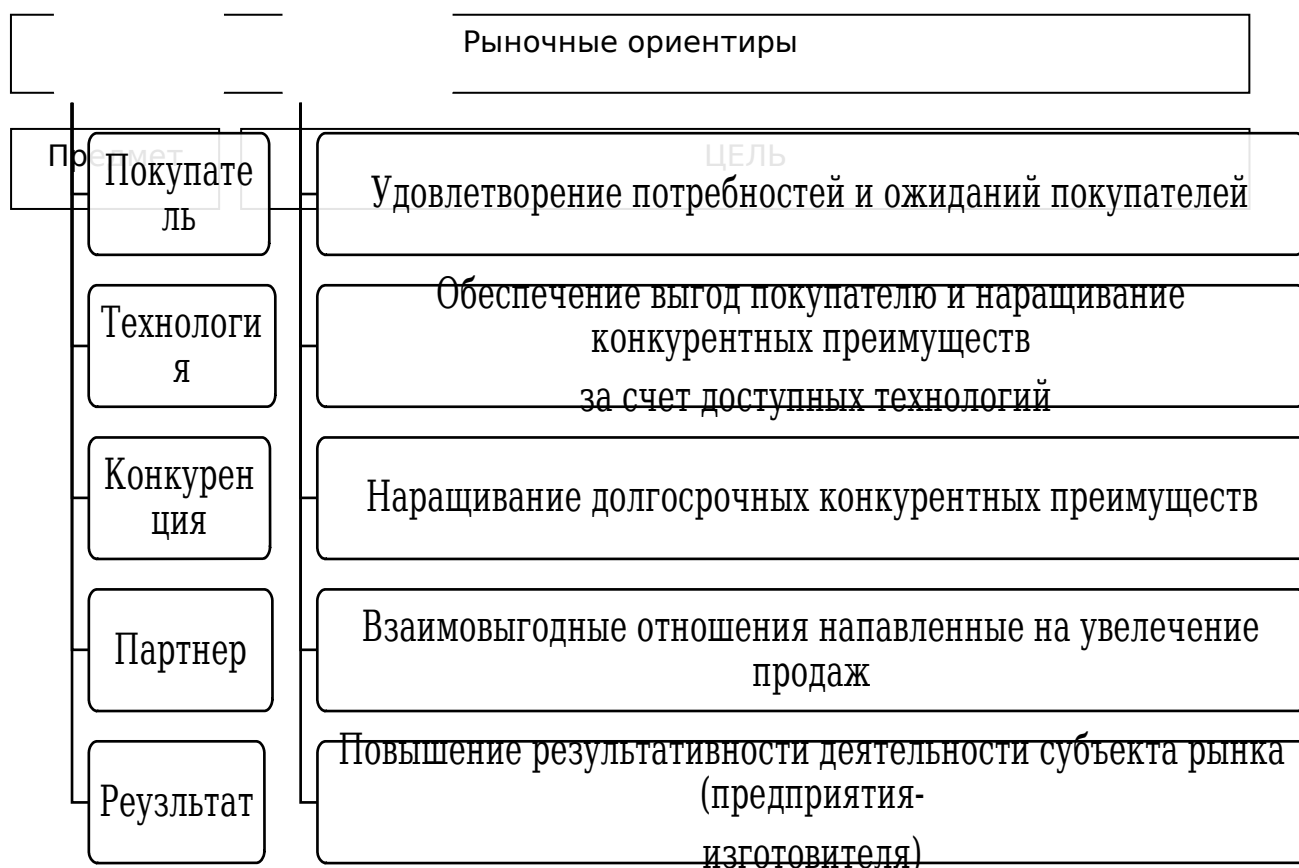


Рисунок 2 - Рыночные ориентиры для компании<sup>2</sup>

Рассмотренные выше элементы говорят о том, чтобы деятельность компании была эффективной, ей нужна системность. Но для начала разберемся, что такое продажи.

Термин «продажа» в настоящее время имеет несколько значений. Можно утверждать, что это любые действия, которые компания направляет на то, чтобы потребитель приобрел товар или услугу.

Для начала следует, рассмотреть продажи, как итог. Продажа – это процесс реализации товаров либо услуг.

Продажа – это несколько поочередных операций, совершаемых торговцем (компанией, менеджером по продажам и др.) для того, чтобы убедить покупателя в необходимости приобретения продукта, удовлетворяющего его потребности. [17, с 25].

<sup>2</sup> Составлено автором по [29, с. 184]

Если объединим данные определения в один термин, то будет сформулировано следующее обобщающее понятие. Продажа – это персонифицированная, прямая и двусторонняя процедура осуществления контактов и убеждения с целью достижения конкретных результатов и, в первую очередь, увеличения объемов реализации продуктов в конкретном сегменте рынка [17, с. 3].

Перейдем к понятию системы продаж. Система продаж – это вид деятельности компании, которая направлена на реализацию продукта на определенных сегментах рынка. Система продаж – совокупность кадров, маркетинговых инструментов управленческих технологий, правил, стандартов, документов, подходов и принципов, направленных на развитие продаж компании [14, с. 144].

Можно согласиться с научными деятелями Е. Лопатиновой, Б. Миллером, что система продаж является стратегически важным элементом организации продаж на предприятии. При этом авторы отмечают следующее стратегические аспекты, которые действуют через систему продаж:

- формирование денежного потока, в т.ч. прибыли;
- выстраивание партнерских отношений с покупателями товаров;
- получение от потребителей информации о развитии рынков, об изменениях в структуре и динамике спроса позволяющей своевременно менять планы продаж и соответственно планы производства товаров [14, с 147].

Мы выявили значение системы продаж на предприятии, заключающееся в эффективной сбытовой деятельности



компании. Теперь необходимо рассмотреть понятия продаж и дать определение системы продаж.

Для начала рассмотрим систему продаж, как деятельность, направленную на продажу товаров и услуг.

Деятельность по реализации товаров можно представить в виде последовательных этапов, которые должны привести к заключению сделки.

Первым этапом является определение и поиск потенциальных потребителей. Чтобы определиться с целевой аудиторией есть необходимость проанализировать как продукт или услуга удовлетворяет потребности клиента, какие выгоды и ценности он получит, сотрудничая с компанией, тем самым определяя потенциального клиента.

Вторым этапом процесса продаж можно назвать установление контакта с потенциальным потребителем. Выбранный канал связи будет зависеть от бизнеса или типа целевой аудитории. В некоторых случаях самым подходящим будет телефонный звонок, в то время как в других случаях эффективнее будет связаться по электронной почте. На данном этапе нужно заинтересовать человека, чтобы назначить личную встречу.

Далее необходимо получить от человека необходимую информацию в том числе является ли человек лицом принимающее решение о покупке, заинтересован ли он в покупке товара или услуге. Эти этапы моменты можно определить как на втором этапе, так и на третьем.

Третий этап – это презентация продукта компании. Данный этап считается одним из самых важных, который требует подготовки. Представитель компании должен

предлагать товары или услуги таким образом, чтобы решить проблему, которая существует у потенциального потребителя. Необходимо продемонстрировать как использование продукта улучшит определенные аспекты деятельности и как компания достигает этого лучше, чем другие. Во время данного этапа также следует следить за манерами, языком тела, внешним видом, потому что мнение о продавце влияет на конечный результат.

Четвертым этапом можно считать работу с возражениями. Задача на этом этапе управлять и преодолевать любые возражения «оппонента». На данном этапе эффективным инструментом будет техника активного слушания. Нужно услышать и понять опасения потенциального потребителя, и аргументировано убедить, что это решаемые вопросы.

Пятым этапом является закрытие продажи. Есть несколько различных подходов к закрытию продажи, и все они зависят от того, как прошли предыдущие этапы. Необходимо отталкиваться от поведения потребителя и в зависимости от этого адаптировать стиль для завершения сделки.

И заключительным этапом является послепродажное обслуживание. После заключения сделки торговый агент должен проследить за выполнением условий контракта, удовлетворенности клиентов. Решает любые или возникающие у клиента проблемы для обеспечения его удовлетворенности товаром или услугой, а также для создания возможностей будущих продаж [16, с 25].

Исследование этапов процесса продаж, позволяют сделать следующий вывод, что каждый этап имеет свои особенности, задачи и методы, свое начало и окончание, успех каждого этапа в значительной мере определяет успех последующего.

Если рассматривать систему продаж, как совокупность различных элементов, направленных на развитие, то такая система должна включать следующие составляющие:

- стратегия продаж;
  - а) коммерческая политика;
  - б) ассортиментная политика;
  - в) ценовая политика;
  - г) план продаж;
  - д) маркетинговая политика.
- рынок;
  - а) тенденции развития;
  - б) позиции предприятия и его товаров на рынке;
  - в) конкуренты.
- особенности и характеристики целевых сегментов продаж, обеспечивающие достижение целей;
- потребители;
  - а) целевая аудитория и потребительские предпочтения;
  - б) удовлетворенность предлагаемой ценностью – качеством продукции, качеством сервиса и обслуживания.
- персонал;
  - а) организационная структура и штат;

- б) уровень профессионализма и результативности;
- в) система мотивации.
- управление продажами и сервисом;
  - а) планирование;
  - б) организация;
  - в) контроль.
- технологии;
  - а) технологии партнерских отношений;
  - б) стандарты продаж и обслуживания.
- бизнес-процессы.
- проектирование и формализация [29, с 101].

Таким образом, чтобы достичь высоких показателей продаж товаров или услуг, компании необходимо иметь отработанные технологии продаж и опытных сотрудников; современные коммуникационные технологии, позволяющие быстро и в полном объеме донести информацию до потребителей, также необходима система анализа эффективности продаж, система обучения и инструкции, которые в полном объеме описывают процесс продаж продуктов компании.

Можно сделать вывод, что эффективная система продаж имеет главную функцию, которая заключается в грамотной организации деятельности отдела продаж компании, цель которой заключается в том, чтобы поддерживать высокий уровень реализации товаров или услуг, независимо от различных внутренних и внешних факторов [28].

1.2

## 1.2 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ

Прямой маркетинг – это эффективный инструмент маркетинговых коммуникаций, состоящий из различных медиа-средства, для воздействия на целевую аудиторию, при котором есть возможность напрямую связаться с компанией. Данный инструмент направлен на создание взаимовыгодных отношений с потребителями и побуждению к покупке товара или услуги [20, с. 77].

Под прямым маркетингом понимают все формы обращения к клиентам, направленные на установление диалога.

Ключевой задачей прямого маркетинга является создания благоприятных условий, чтобы вступить в контакт с потенциальным покупателем, сделать его «партнером» и поддерживать с ним долговременные отношения .

Прямой маркетинг должен соответствовать определенным параметрам:

- контакт должен иметь диалоговый характер, это означает, что продавец должен слышать и учитывать потребности клиента, являться персонализированным и направленным на долговременные взаимоотношения с покупателями;

- взаимодействие коммуникации с потребителем должно поддаваться количественному или качественному измерению;

- создание дополнительных рычагов воздействия и мотивации потребителя, для приобретения товара или услуги в любом месте и в любое удобное время [1, с 237].

В современных условиях для реализации поставленной задачи применяются различные маркетинговые каналы распространения информации. Далее будут рассмотрены маркетинговые каналы донесения информации, которые наиболее широко применяются в компаниях [8, с. 79]. На Рисунке 3 представлены современные маркетинговые каналы.

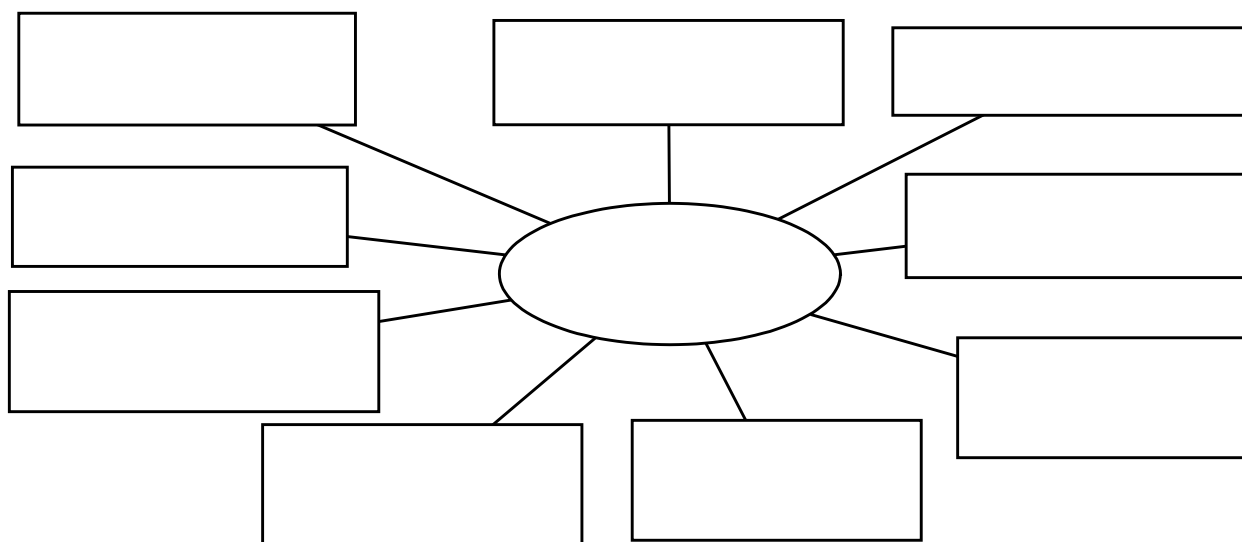


Рисунок 3 - Информационные каналы прямого маркетинга<sup>3</sup>

Прямая почтовая рассылка – это форма прямого маркетинга, когда рекламные материалы отправляются потенциальным клиентам по почте.

Основные типы маркетинговых материалов прямой почтовой рассылки включают: информационные бюллетени, традиционные письма, селф-мейрер (рекламный материал, отправляемый без конверта) и пакеты. Каждый тип служит

<sup>3</sup> Составлено автором по: [8, с. 79].

уникальной цели, позволяя бизнесу достичь маркетинговых целей от общего узнаваемости бренда до увеличения продаж.

Вот пять наиболее распространенных типов материалов прямого почтового маркетинга:

- информационные бюллетени; компании часто посылают ежемесячный информационный бюллетень, предоставляя подписчикам обновления новостей и подробную информацию о предстоящих событиях. Они служат для напоминания клиентам о компании и продвижения товаров, услуг и мероприятий для подписчиков.

- письма; традиционное письмо может быть отправлено клиентам, чтобы поделиться одним сообщением. Учитывая формальный характер письма, они обычно используются для передачи более серьезных или чувствительных маркетинговых сообщений. Например, частная больница может использовать письма прямой почты для отправки рекламного предложения для лечения пациентам, которые проходили это лечение в прошлом.

- селф-мейлер; это такие материалы, как брошюры и открытки, которые не используют конверт. Они являются ведущим типом прямого почтового маркетинга, потому что сообщение видно без необходимости открывать что-либо получателю. Это увеличивает вероятность того, что получатель увидит ваше сообщение.

- пакеты. они обычно содержат письмо, а также дополнительные маркетинговые материалы, образцы продукции. Пакеты обычно зарезервированы для лояльных, ценных клиентов, которых бизнес пытается сохранить.



Электронная рассылка – средство донесения информации быстро и дешево, группового общения и рекламы, один из инструментов интернет-маркетинга. Чтобы рекламные обращения были эффективными, в них все аспекты должны быть хорошо продуманными.

Стоимость почтовых отправлений и печати возросла, эффективность маркетинга по почте снизилась. Компании теперь должны платить больше, видя меньшую отдачу. Это усугубляется тем, что новые средства связи предоставляют те же услуги, что и стандартная почта. Хотя прямой почтовый маркетинг не исчез ни в коем случае, он сейчас находится на спаде.

Одним из самых больших преимуществ электронного почтового маркетинга является то, что он позволяет маркетологам отправлять целевые сообщения. Печатные, радио и телевизионные объявления транслируются без разбора и часто достигают потребителей, которые не заинтересованы в предлагаемом продукте. Но электронный маркетинг позволяет компаниям адаптировать объявления для определенных клиентов. Если клиент покупал определенный бренд в прошлом, компании могут отправить им купоны на тот же бренд.

В компании, которая использует интернет-рассылку электронных писем, создается и постоянно пополняется клиентская база. Источниками информации для формирования клиентской базы могут быть: статистические сборники, телефонные справочники, список клиентов т.д. [19, с.135].

Одной из ключевых проблем при формировании базы заключается не только в сборе информации, но и при сегментировании сформированной базы клиентов. Чтобы разбить клиентов на сегменты применяются различные способы.

Реклама в прессе относится к прямому маркетингу, если в рекламном сообщении указывается номер телефона, также это можно назвать маркетинг быстрого отклика. Данная реклама может быть доступным и эффективным маркетинговым инструментом для малого бизнеса. Реклама предлагает способ распространить информацию о вашем бизнесе среди большого числа людей в целевых группах.

Существуют тысячи различных публикаций.

К ним относятся:

- центральная пресса;
- региональные ежедневные и еженедельные газеты;
- местные издания;
- журналы общего интереса;
- журналы с узкой направленностью;
- торговые, технические и профессиональные журналы.

Реклама в журналах и газетах позволяет охватить заинтересованную аудиторию. Читатели проводят время, читая свои любимые публикации, свободные от обычных отвлекающих факторов.

Особый интерес имеют специализированные издания, у которых есть своя аудитория со схожими интересами, которые могут идеально подходить для целей рекламных кампаний продукта или услуги.

Местные газеты предлагают возможность охватить большое количество людей в районе – идеально подходит для местных предприятий.

Создание и размещение рекламы в публикации может быть сделано относительно быстро и дешево. Печатная реклама может привлечь внимание и передать много информации.

Реклама в интернет-журналах и других площадках в интернете отличается от рекламы в обычных печатных СМИ.

Одно из отличий состоит в том, что в интернете можно не только посмотреть глазами на рекламу, но еще кликнуть по рекламе, перейти на интернет-страницу и там получить дополнительную информацию, но в печатной рекламе может содержаться контактная информация, что позволит также получить дополнительные сведения.

Также доступность для всех групп потребителей, если есть доступ к интернету, то прочитать ту или иную информацию не составит труда, за исключением платных интернет-сми, доступ к которым есть только по платной подписке.

Еще одной отличительной особенностью является, использование определенных параметров для сужения круга потребителей по часовому поясу, географическому признаку, по IP-адресам и др.

К уникальным чертам можно отнести доступность информации на протяжении 24 часов. Это означает, что человек в любое время дня и ночи перейти на интернет-ресурс и увидеть рекламное обращение.

Также к отличительным особенностям относится прозрачность данных для оценки эффективности. С помощью различных инструментов интернет-аналитики можно оценить эффективность рекламного сообщения.

Каталоги продуктов – это еще одна версия прямого маркетинга, в котором каталоги являются средством связи. Наиболее распространенное использование этого подхода включает в себя различные продукты, которые ориентированы на потребности конкретной аудитории, которые показали склонность заказывать из каталогов. Все большее число маркетологов рассылают потенциальным клиентам каталоги через интернет.

Телемаркетинг – это процесс обращения к людям в квалифицированном списке для продажи услуг по телефону. Такой прием вырос в популярности до такой степени, что в среднем компания получает 5 звонков телемаркетинга каждый день. Телемаркетинг зависит от хорошего списка звонков, эффективного сценария и контактной структуры, а также хорошо обученных людей, которые получают компенсацию и вознаграждение за звонки, которые приводят к продажам.

Например, телекоммуникационная отрасль широко использует телемаркетинг для увеличения своей доли на рынке.

Телевизионная реклама, здесь будут подразумеваться «магазины на диване» или различные розыгрыши, куда могут дозвониться потребители. Одно из самых больших преимуществ: возможность обратиться к потенциальным

клиентам прямо там, где они находятся. Это все равно, что похлопать их по плечу и сказать: «Эй, посмотри на это!» Телевизионные объявления навязчивы, способны прервать все, что еще зритель может делать, чтобы смотреть и слушать ваш посыл.

Также одно из значительных преимуществ телевизионной рекламы является огромная аудитория, которую можно охватить мгновенно. Телевизионная реклама, на удивление хорошо, также может быть нацелена на определенную аудиторию. Чтобы добраться до домохозяек, следует выбрать дневное время. Для продуктов, которые обращаются к штатным работникам, рекламируйте вечером [1, с. 165]

Помимо положительных сторон маркетинговых коммуникаций через телевидение есть и отрицательные стороны, которые будут рассмотрены далее.

Существует причина, по которой национальные сети рекламируют по телевизору, но местный бутик не делает этого: деньги. При всех своих преимуществах реклама на телевидении стоит очень дорого. Создание рекламы – это огромные затраты.

Но если рекламодатель собирается рекламировать по телевизору, это не стоит времени и денег, если он не может позволить себе запустить объявление несколько раз. Чем больше целевая аудитория видит рекламу, тем больше она чувствует, что знает продукт и может ему доверять.

Радиореклама, здесь также следует уточнить, что данный канал будет относиться к прямому маркетингу, если будет присутствовать контактная информация.

Реклама относительно дешевая по сравнению с печатной или телевизионной рекламой. Затраты на производство ниже, запись рекламы укладывается в несколько часов, после может объявление крутиться по радио. Плата составляет меньше за рекламное время, чем ТВ, но позволяет охватить такое же количество людей.

Широкий спектр предложений, радио позволяет настроить таргетинг сообщения на конкретные группы. Некоторые станции преследуют самую широкую аудиторию, но многие направлены на нишевые рынки, такие как подростки, спортивные болельщики, «новостные наркоманы», политические консерваторы, студенты университетов, образованные люди или поклонники любой музыки.

Однако радио имеет свои недостатки, сейчас рассмотрим их подробнее. Если объявление в газете или журнале бросается в глаза, его можно позвонить, обрезать и сохранить или хотя бы сфотографировать. С появлением видеорегистратора, включающего телевизионную рекламу, вы сможете перематывать и смотреть снова, если это привлечет интерес зрителя. Но радиореклама эфемерна: вы слышите ее, а потом она исчезает. Если вы потеряли номер телефона или какие-либо другие данные, упомянутые в уведомлении, вам придется подождать, чтобы снова услышать рекламу.

Люди могут слушать радио во время вождения, и при этом не смогут сразу отреагировать на неё, чтобы слушать рекламу. Никто не собирается останавливаться на шоссе, например, чтобы ввести номер. Между тем, те, кто слушает

радио во время работы, могут быть настолько сосредоточены на своих задачах, что пропустят рекламу [21, с. 53].

Интернет-объявления уникальны, потому что они позволяют вам быть настолько конкретным, насколько вы хотите. Многие компании, предлагающие интернет-рекламу, в том числе Яндекс, Google, Вконтакте и Facebook позволяют выбрать невероятно нишевые рынки для таргетинга. Часто есть возможность выбрать, чтобы объявление охватывало только мужчин или женщин, только людей определенного возраста, только людей с выбранным почтовым индексом и т. д. Также возможно выбрать нишу публикации для целевых людей с конкретными интересами. [4, с.78]

Еще одно преимущество интернет-рекламы в том, что она невероятно недорогая. На самом деле, из всех рекламных носителей, включая интернет, печать, телевидение, радио и рекламные щиты, интернет-реклама, пожалуй, самая доступная. Есть возможность выбрать оплату, исходя из того, сколько людей просматривают объявление или сколько людей на самом деле нажимают на него. Другие варианты рекламы обычно дают фиксированную ставку, основанную на том, сколько людей они ожидают увидеть объявление, но эти цифры никогда не бывают такими точными, как в интернете. Лучше всего, поскольку возможно сузить свое объявление, чтобы охватить только ваших целевых клиентов, вы платите только за просмотры тех, кого хотите увидеть, а не за случайных людей, которые смотрят телевизионную программу или ходят по автобусной скамейке.

В дополнение к тому, что возможно ориентироваться на конкретных людей и относительно недорого, онлайн-реклама

также предлагает преимущества высокоточной аналитики, чтобы видеть, насколько эффективна реклама. Онлайн-отслеживание означает, возможность узнать, посещают ли люди сайт или нет после просмотра объявления и сравнить эффективность кампаний и мест размещения объявлений. Это не вариант с большинством других форм рекламы; в конце концов, невероятно трудно сказать, сколько людей посетили веб-сайт после просмотра рекламного щита или прослушивания радиорекламы [22, с. 303].

Наконец, интернет-объявления часто могут быть размещены почти мгновенно (в зависимости от сайта), поэтому, если время имеет важное значение, и нужно как можно скорее разместить свою рекламу, то интернет-реклама в этом лучший помощник.

Поиме бесспорных преимуществ интернет-реклама имеет ряд недостатков. Одним из самых больших недостатков интернет-рекламы является то, что люди склонны игнорировать эти объявления больше, чем другие формы рекламы. Есть так много объявлений в интернете, что многие люди отфильтровывают их мысленно или с помощью программного обеспечения для блокировки рекламы. К сожалению, распространенность мошенничества и других сомнительных объявлений в интернете привели к тому, что многие люди отказываются нажимать на рекламу, даже когда это кажется актуальным для их интересов. Блокировщики рекламы также означает, что объявление не увидят люди, на которых направлена реклама. [2, с.103]

Наконец, объявление увидят только те, кто пользуется интернетом, а значит, вы можете обойти определенные



группы клиентов. Это может не иметь значения для некоторых рекламодателей, скажем, тех, кто нацелен на людей, у которых есть доступ в интернет, но это может быть большим недостатком для других, например, тех, кто надеется достичь пожилых или бедных.

### 1.3 МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

В настоящее время часто используются инструменты для определения эффективности продаж, например один из самых распространенных, такие как КРІ (ключевые показатели эффективности) – это бизнес-показатели, которые отражают эффективность достижения целей, в том числе и показывающие эффективность продаж. Использование системы КРІ имеет как ряд преимуществ, так и ряд недостатков. Рассмотрим положительные стороны использования данного инструмента:

- определение эффективности текущей деятельности;
- формирование планов, стратегий и прогнозов;
- своевременное выявление проблем и устранение их;
- корректирование всех бизнес-процессов в целом.

Ряд преимуществ, рассмотренных выше, позволяют компании проводить контроль финансовых показателей. Помимо положительных сторон у данной методики могут быть отрицательные аспекты:

- огромные затраты на внедрение;
- стандартизированность процессов;
- трудности при внедрении [19, с. 120].

Стоит отметить, что ключевые показатели эффективности могут оценивать только количественные показатели эффективности, но не качественные данные об эффективности различных аспектов компании.

Применение системы КРІ дает компании ряд весомых преимуществ. В особенности, если предприниматель планирует масштабировать свой бизнес.

Существует огромное количество метрик, направленные на оценку эффективности, которые применяются во многих компаниях, как зарубежных, так и отечественных. Рассмотрим ключевые показатели эффективности, которые используются в сфере продаж услуг:

- Количественные;
  - а) трафик (например, звонки или посещаемость сайта);
  - б) конверсия продаж;
  - в) количество продаж.
- Денежные;
  - а) объем продаж на продавца;
  - б) маржинальный доход;
  - в) денежный поток на продавца.
- Клиентские;
  - а) наличие постоянных клиентов;
  - б) привлечение новых клиентов;
  - в) количество положительных отзывов [6, с. 55].

KPI могут использоваться для компании в целом, для отдела или для одного сотрудника.

Стоит отметить, что универсальных ключевых показателей эффективности для разных видов предпринимательской деятельности нет. Каждая компания должна самостоятельно выбирать и внедрять показатели, которые будут наиболее точно подходить для специфики деятельности.

Далее в Таблице 1 рассмотрим, какие показатели можно включать для оценки эффективности.

Таблица 1- Показатели КРІ для оценки эффективности продаж<sup>4</sup>

	Показатель за 1 мес.	Плановое (нормативное) значение (Y план)	Фактическое значение (Y факт)	Значение КРІ
1	Объем продаж, руб.	X	X	X
3	Количество продаж, ед.	X	X	X
5	Конверсия продаж, %	X	X	X

Столбец «плановые значения» заполняется руководителем, столбец должен отражать величины показателей, которые должны быть достигнуты за определенный временной промежуток.

В столбце «фактические значения», должны отображаться показатели, которые были достигнуты за определенный временной промежуток.

Значения КРІ рассчитываются как отношение плановых показателей к фактическим, умноженные на 100% (формула 1).

$$KPI = \left( \frac{Y_{план}}{Y_{факт}} \right) * 100\%$$

(1)

Данный метод может показать рост или снижение продаж. Для анализа изменений используют объем продаж, однако стоит отметить, что возможно применять другие показатели для анализа продаж, например рост прибыли.

<sup>4</sup> Составлено автором по: [6, с. 64].

Если ключевые показатели эффективности продаж больше 100% то наблюдается положительная динамика продаж, около 100% то показатель указывает на то, что продажи не изменились. Ситуация когда показатель темпа роста меньше 100%, наблюдается снижение объемов продаж.

Необходимо знать, что при внедрении ключевых показателей эффективности, они объединят различные аспекты. Например, на этих показателях будут строиться требования к персоналу, и формироваться планы финансово-хозяйственной деятельности.

Также при внедрении KPI необходимо выстроить систему мотивации для работников. Это требуется для того чтобы инструмент действительно заработал, а иначе система KPI не будет эффективна и сотрудники будут игнорировать эти показатели.

Кроме того, необходимо подготовить менеджеров фирмы к тому, что мониторинг производительности персонала будет производиться иначе.

Это нужно для того, чтобы они своевременно отладили некоторые бизнес-процессы, касающиеся контроля и принятия тактических решений.

Поэтому, чтобы процесс ввода технологии KPI в компанию был оптимизированным и принес свой максимум, имеет смысл сделать его последовательным.

Digital-агентства и smm-специалисты расходятся во мнение о том какое количество метрик, KPI необходимо использовать для оценки эффективности рекламной кампании в Интернете. Разберем на примере Многие из них

считают, что для наглядного вида эффективности работы достаточно следующих метрик, :

- охват;
- CTR, цена клика, рассчитывается как
$$\text{CTR} = \frac{\text{отношению кликов}}{\text{количество показов}} * 100\%$$
(2),
- CPO Показатель CPO помогает понять, во сколько клиенту обходится каждый заказ:
$$\text{CPO} = \frac{\text{расходы на рекламу}}{\text{количество подтверждённых заказов}} * 100\%$$
(3),
- ROI, коэффициент доходности бизнеса с учетом инвестиций
$$\text{ROI} = \frac{\text{доход} - \text{инвестиции}}{\text{инвестиции}} * 100\%$$
(4).

Помимо этих метрик существует еще множество других полезных показателей для анализа рекламы в Facebook и Instagram. [2, с. 15]

Также оценка эффективности продаж проводится с помощью анализа эмпирических данных по предприятию за определенный временной промежуток с помощью опроса потребителей.

Одним из важнейших из инструментов для анализа эффективности является моделирование поведения потребителей. Для понимания и учета особенностей поведения потребителей применяются метод анкетирования или опроса.

Опрос клиентов – метод исследований удовлетворенности клиента. Для проведения опроса обычно используется небольшая анкета, это делается потому, что

клиенты не хотят тратить много времени, чтобы поучаствовать в анкетировании [6, с. 66].

Целью маркетингового опроса является определение мнения клиентов относительно продукта, услуг в целях повышения удовлетворенности клиентов и повышения привлекательности.

Анкетирование позволяет получить следующие данные:

- степень лояльности покупателей и отношений к бренду;
- потребительский потенциал клиентов;
- текущие вкусы и интересы покупателей, уровень осведомленности о предложениях фирмы;
- удовлетворенность клиентов качеством сервиса и работой персонала.

Анкетирование может проводиться среди – потребителей, дистрибьюторов, внутренних и внешних заинтересованных сторон. Это привнесет диверсифицированную перспективу в исследование и поможет нарисовать широкую картину.

Прежде всего, нужно внести введение в этот вопросник с подробной информацией о цели и задаче вопросника. Анкета может быть анонимной, и вам не нужно фиксировать какие-либо конкретные детали о самом инспекторе.

Опрос может быть открытым, чтобы выявить все формы обратной связи, чтобы понять их мыслительный процесс и помочь сделать широкие выводы. Таким образом, маркетинговые анкеты оказываются выгодными для всех организаций.

Анкетирование позволяет привлекать внимание клиентов, напоминать о фирме, улучшать имидж компании. Анкетирование может выполняться в разной форме, раздачей опросников в торговой точке, рассылкой по почте, с помощью онлайн-форм или посредством телефонного опроса.

Опросный лист составляется исходя из специфики бизнеса компании и с учетом цели, к которым стремится компания. Необходимо, чтобы опросник был максимально простым, легким для восприятия, понятным в плане формулировок и без сложной терминологии.

Многие компании используют данный метод, что подтверждает его эффективность.

Анкетирование позволяет выявить ту информацию, которая поможет улучшить различные аспекты в будущем, а именно:

- выявить предпочтения потенциальных потребителей и клиентов по конкретному товару или услуге;
- позволяет выявить оценку качества сервиса компании;
- позволяет узнать информирование целевой аудитории о компании, об услугах, товарах и пр.;
- получать информацию о конкурентах, и мониторинг рынка;
- определять результат рекламы и других маркетинговых усилий.

Для аккумуляции полученных сведений и для формирования рекомендаций используют SWOT анализ. Данный инструмент позволяет получить полную картину о



компании: согласование внутренних возможностей, ресурсов компании и условий внешней среды.

Подводя итог теоретической части данной работы, следует выделить ключевые моменты главы.

Во-первых, мы выяснили что продажа – это персонифицированная, прямая и двусторонняя процедура осуществления контактов и убеждения с целью достижения конкретных результатов и, в первую очередь, увеличения объемов реализации продуктов в конкретном сегменте рынка

Выяснили, какую роль играет система продаж, также рассмотрели систему продаж с двух сторон

Система продаж – это вид деятельности компании, которая направлена на реализацию продукта на определенных сегментах рынка;

Система продаж – совокупность кадров, управленческих технологий, правил, стандартов, документов, подходов и принципов, направленных на развитие продаж компании.

Выяснили основные составляющие системы продаж:

- потребители;
- персонал;
- управление продажами и сервисом;
- технологии;
- бизнес-процессы;
- проектирование и формализация.

Рассмотрели ключевые этапы продаж:

- определение и поиск потенциальных потребителей;
- установление контакта с потенциальным потребителем;
- презентация продукта компании;

- работа с возражениями;
- закрытие продажи;
- послепродажное обслуживание.

Во-вторых, изучили современные маркетинговые инструменты, направленные на повешения эффективности продаж:

- инструменты прямого маркетинга (прямая почтовая рассылка, рассылка электронной почтой, рекламно-информационные рамки на телевидении, видеотекст публикации в газетах и журналах, каталоги, интернет-реклама).

В-третьих, изучили методы оценки эффективности продаж представляют собой способы и приемы осуществления управленческой деятельности и воздействия на управляемые объекты, для достижение целей в сфере продаж. Выделили следующие методики оценки эффективности продаж:

- ключевые показатели эффективности;
- анкетирование.

## 2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СИТУАЦИИ КОВОРКИНГ ЦЕНТРОВ В ЕКАТЕРИНБУРГЕ

### 2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «БРАНЧ»

В сегодняшнюю действительность российского общества поступает все больше новинок с запада. Юные, профессиональные эксперты не стремятся в "офисное рабство" и находят методы независимого заработка – отсюда глобальное обращение во фриланс и непрерывный рост креативного класса [36].

Сравнительно не так давно в поддержку работникам-одиночкам прибыл новый тип деятельности под малопонятным именем «коворкинг».

Сейчас данный феномен становится популярным и важным, так как появляется все больше фрилансеров. Люди уходят трудиться в коворкинги, так как ценят получать разовые заявки по работе взамен занятости в определенной фирме.

Направленности становления коворкинга в Екатеринбурге схожи с общероссийскими и мировыми тенденциями. Изначально альтернативы офисной работе почти не находилось. Затем компании начали разрешать собственным работникам гибкий график и право трудиться на дому, что обосновывалось формированием сетей широкополосного доступа. Затем наступил, и в настоящий период не прекращает быть распространенным в России и в Екатеринбурге, в частности, формат работы в кофейнях, в холлах, оснащенных wi-fi. А сейчас наступают времена и

коворкингов. С одной стороны, этот параметр дает возможность исключить неосуществимости сосредоточиться на работе дома, с другой не встречаться с всевозможной и, порой, оживленной публикой кафе, а трудиться в окружении себе подобных. [39]

Каждый год рынок коворкингов в мире растет невероятными темпами, только к следующему году их будет уже более 26 тысяч, по мнению аналитиков Emergent Research.[38] И это больше, чем всех кофеен старбакс в мире вместе взятых. Крупнейший из коворкингов в мире – WeWork открыл на сегодняшний день 116 пространств в 34 городах в 12 странах. В любом крупном городе, фрилансер сможет найти пристанище с рабочим местом, кухней и принтером. Инвесторы оценивают компанию почти в 20 млрд долларов США. Самый популярный город для подобных пространств в России – Москва, там открыто уже 76 офисов, в Санкт-Петербурге насчитывают 22, а в Екатеринбурге – 14. Ежегодный прирост количества коворкингов в России – 25%. [35]

Екатеринбург стал один из первых городов «подхвативших» идею коворкинг-центров.

На данный момент в Екатеринбурге существует около 10 коворкинг-центров, основными из них можно выделить следующие: «Free people», «Дела», «Work&Deal», а также коворкинг в Ельцин центре.

Коворкинг-центр «Free people» был открыт в августе 2018 года в Екатеринбурге. Компания имеет полное юридическое название «Общество с ограниченной ответственностью «Бранч». Генеральный директор – Панов

Семен Викторович. Коворкинг «Free people» находится в центре города Екатеринбурга по адресу: ул. Добролюбова, д. 16/2, офис 303, БЦ «На Добролюбова».

С июля 2019 года коворкинг перешел с круглосуточного режима работа на новые часы работы: коворкинг открыт ежедневно с 7:00 до 23:00.

По характеру организационной собственности – это частная компания. По принадлежности фирмы по капиталу и контролю – национальная. Известно из выписки из Единого государственного реестра о том, что уставной капитал компании составляет 30 000 тысяч рублей и действует она на основе упрощенной системы налогообложения [30].

Коворкинг-центр – это аренда рабочих мест, офисов или иных площадок для работы, а также организация мероприятий «под ключ».

Коворкинг – это не только комфортное место для работы и встречи, но и также отличная площадка для развития бизнеса. Подходит для людей из абсолютно разных областей: дизайнеры, маркетологи, представители малого и среднего бизнеса, психологи, репетиторы, бизнес-тренеры и другие. Клиентам предоставляется аренда, как офисов, так и отдельного рабочего места.

В переводе с английского языка «coworking» означает «сотрудничество», в широком смысле – подход к организации людей с разной занятостью в общем пространстве; в узком смысле – подобное пространство, коллективный офис. Коворкинг характеризует гибкую организацию рабочего пространства и стремление к формированию сообществ резидентов и внутренней культуры [32].

Всех клиентов, пребывающих на территории коворкинга на постоянной основе принято называть резидентами.

Цель создания компании – создание площадки для развития бизнеса, а также комфортные условия для работы.

Миссия компании – создать пространство, которое будет работать на бизнес резидентов.

Помимо аренды рабочего места или офиса возможна почасовая аренда пространства коворкинга «Free People», а именно: переговорные комнаты на 2, 4 и 8 человек, мягкая зона, relax-комната, конференц-зал, вместимостью до 70 человек и кафе, на территории коворкинга. Мероприятия, проходящие на площадках могут быть различного формата: конференция, нетворкинг, форум, собрания, собеседования, тренинги, семинары и так далее.

На срок аренды клиенту предоставляется комфортное рабочее место или офис в самом центре города, оборудованное мебелью, высокоскоростной wi-fi, также есть возможность приобрести компьютер или аксессуары за дополнительную плату.

В зависимости от предпочтений клиента в коворкинге «Free people» существуют различные тарифы. Рассмотрим тарифы на примере аренды рабочего места (Таблица 2).

Таблица 2 – Тарифы аренды рабочего места в коворкинге «Free people»<sup>5</sup>

Срок	Цена, рублей	Входит
День	500	Рабочее место, посещение открытых площадок коворкинга
Неделя (будни и выходные дни)	2500	Рабочее место, посещение открытых

<sup>5</sup> Составлено автором по [37]

		площадок коворкинга, скидка в кафе
Месяц	6900	Рабочее место, посещение открытых площадок коворкинга, скидка в кафе
Месяц+	7900	Закрепленное рабочее место, посещение открытых площадок коворкинга, скидка в кафе, печать 50 страниц, ячейка для хранения вещей

Помимо своего рабочего места резидент может пользоваться открытыми площадками коворкинга, в которые входит: relax-комната для отдыха и сна, мягкая зона для встречи с клиентами или работы в неформальной обстановке, кухня, где сотрудники и резиденты оставляют свои продукты и могут попить чай, кафе с полноценным меню и бизнес-ланчами, а также душ.

Стоит отметить, что в коворкинге существует «пробный день». Любой, кто ранее не был во «Free people» может прийти и поработать бесплатно, на любой открытой площадке.

Резидент получает возможность регулярно находиться на территории коворкинга, в бизнес-сообществе, тем самым расширять базу своих клиентов, находить партнеров и масштабировать свой бизнес.

В компании ООО «Бранч» разработана и действует линейно-функциональная организационная структура. Структура базируется на подчиненности по областям управленческой деятельности и характеризуется тем, что

каждый орган нацелен на определенные функции. Схема организационной структуры представлена на Рисунке 4.

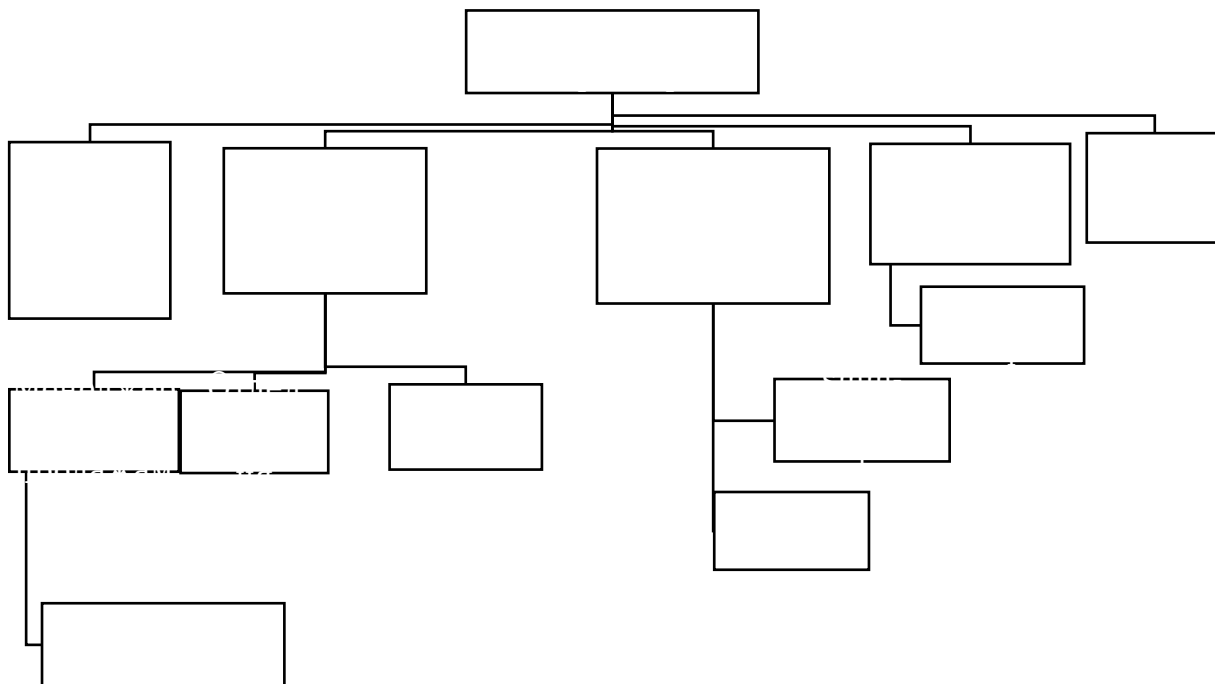


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Бранч»<sup>6</sup>

Линейная структура ООО «Бранч» - руководители подразделений низших ступеней напрямую подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него.

Функциональная структура ООО «Бранч» - в основе лежит принцип полномочного распорядительства, когда каждый руководитель имеет право давать указание по вопросам входящим в его компетенцию.

Проанализировав организационную структуру ООО «Бранч» можно утверждать, что руководители отделов направления не взаимодействуют между собой напрямую, потому что у каждого направления свои цели, задачи и функции. Сотрудники взаимодействуют друг с другом внутри своего направления.

<sup>6</sup> Составлено автором по [37]



Стиль руководства авторитарно-демократический: руководитель выслушивает замечания и предложения работников, учитывает их мнения, предоставляет определенную самостоятельность, но в тоже время осуществляет строгий контроль и принимает единоличные решения по поводу текущей деятельности, организации рабочего процесса, осуществления организационной деятельности, а также решает вопросы финансового характера.

В обязанности руководителя коворкинга входит:

- подготовка и заполнение необходимой документации;
- прослушивание и оценка звонков;
- разработка стратегии развития коворкинга;
- финансовое планирование, выполнение финансовых показателей;
- привлечение новых партнеров и резидентов;
- помощь в организации мероприятий, подготовка площадок.

Привлечение новых партнеров и резидентов – основная задача менеджеров по продажам. Помимо поиска клиентов, менеджеры в дальнейшем отвечают за ведение сделки, где за привлечение клиента получают 7%, а за продление договора аренды 3% от суммы сделки.

Когда клиент впервые приходит в коворкинг, его встречают администраторы, которые проводят экскурсию по всем площадкам коворкинга, отвечая на интересующие вопросы. Также администраторы отвечают за весь входящий поток: звонки, чат сайта, мессенджеры. Заработная плата

администратора начисляется по принципу: оклад + KPI. Раз в неделю руководитель прослушивает звонки каждого администратора, чтобы учесть ошибки в общении с клиентом и не допустить их в дальнейшем. Оклад высчитывается исходя из отработанных часов, а KPI начисляется по нескольким критериям:

- работа в CRM-системе Битрикс24, своевременное бронирование площадок;
- быстрый ответ на мессенджеры;
- входящий звонок с конечным результатом;
- заполнение договоров;
- работа с кассой.

Обязанности руководителя отдела маркетинга:

- планирование и организацией рекламных кампаний;
- разработка, реализация и оценка эффективности рекламно-маркетинговых мероприятий;
- разработка и реализация плана развития маркетинговой стратегии компании;
- разработка фирменного стиля.

Дважды в месяц генеральный директор проводит собрания с руководителями отделов для того, чтобы обсудить новые цели перед работниками коворкинга, а также подвести итоги по предыдущему периоду. В компании ежемесячно проводятся собрания как всех сотрудников, так и отдельного подразделения. При принятии управленческих решений используют методы:

- мозговой штурм, где каждый вносит идеи по оптимизации процессов;

- метод сценариев: сотрудники участвуют в разработке сценариев развития анализируемой ситуации.

В своей работе компания ООО «Бранч» использует различное программное обеспечение:

- Microsoft Office (MS Word, MS Excel, MS Project);
- CRM-система Битрикс24;
- Онлайн-касса «АТОЛ»
- Программы для автоматизации работы с социальными сетями (Tooligram, Tex4InstaBot, Sobot)
- Приложение Todoist, где сотрудники ставят задачи и сроки выполнения их.

В своей деятельности компания использует следующие нормативные документы:

- устав;
- учредительный договор;
- договор о неразглашении коммерческой тайны;
- договор субаренды нежилого помещения;
- должностные инструкции.

ООО «Бранч» присуще концепция истинного маркетинга, так как потребности целевой аудитории удовлетворены при использовании целого комплекса маркетинга.

За 2 года работы коворкинг «Free people» провел мероприятия абсолютно разного формата: конференции, бизнес-завтраки, бизнес-тренинги, благотворительные акции и другое. Компания имеет постоянную базу клиентов: владельцы малого и среднего бизнеса, фрилансеры,

организаторы мероприятий, партнеры. Для резидентов, арендующих ту или иную площадку, предоставляется скидка.

Выстроены долгосрочные отношения и со многими спикерами, которые каждый год делятся своим опытом, проводят различные мастер-классы на актуальные тематики. Также компания выстроила долгосрочные взаимовыгодные отношения со многими партнерами: информационными, печатными, рг-партнерами и другими, с которыми активно сотрудничает путем бартера либо на коммерческой основе, оказывая взаимную рекламу своих услуг.

Руководитель отдела маркетинга ведет статистику откуда пришел клиент для того, чтобы понимать какие каналы рекламы стоит использовать эффективнее, а от каких нужно отказаться.

Для компании важно отслеживать путь клиента, с какими трудностями он может столкнуться на каждом этапе, будь то некомпетентный сотрудник, отвечающий на звонок, или неудобная навигация на сайте.

Редкий случай, когда клиент узнал о продукте, в дальнейшем пришел и купил, а после совершил повторную покупку. Зачастую путь клиента дольше и сложнее. Этот путь называют «путешествие потребителя». По сути, путешествие потребителя – это совокупность всех точек контакта, через которые проходит клиент, и то, каким «ребром» они к нему поворачиваются [3, с.9] .

На Рисунке 5 представлен самый распространенный путь клиента, на который ориентируются менеджеры по продажам и администраторы коворкинга, контролируя в CRM-системе Битрикс24.

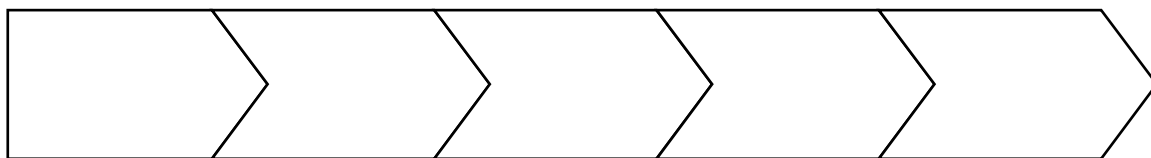


Рисунок 5 – Путь клиента организации<sup>7</sup>

Первое – контакт. Сюда входит информация о клиенте, номер телефона, фамилия, имя и отчество, а также откуда пришел клиент, то есть: звонок, заявка с сайта или из социальных сетей.

Второе – презентация. После полученной ранее информации, клиент пришел на презентацию в коворкинг, сотрудник выявил потребность клиента, показал площадки коворкинга и подобрал необходимую.

Третье – принимает решение. Зачастую многим нужно время подумать, посмотреть другие коворкинги или альтернативы работы в городе. На данном этапе главное – это не упустить клиента, связаться с ним, узнать причину, по которой он может еще сомневаться.

Четвертое – клиент сказал, что готов оплатить услугу. Менеджер контролирует этот этап, своевременно направляет счет на оплату, если то необходимо.

Пятое – сделка успешна. Этап, на котором ранее была занесена вся необходимая информация о клиенте и произведена оплата за услугу.

---

<sup>7</sup> Составлено автором

## 2.2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ООО «БРАНЧ»

Для того, чтобы убедиться, является ли коворкинг хорошей моделью организации труда или просто новым модным трендом, постараемся оценить все варианты «за» и «против».

Для этой цели наиболее эффективным методом считается сегментирование рынка. С помощью анкетирования 200 реальных и потенциальных потребителей услуг коворкингов, была проведена сегментация рынка коворкингов города Екатеринбурга. На Рисунке 6 представлены возрастные характеристики тех, кто пользуется или хотел бы воспользоваться услугами коворкинга.

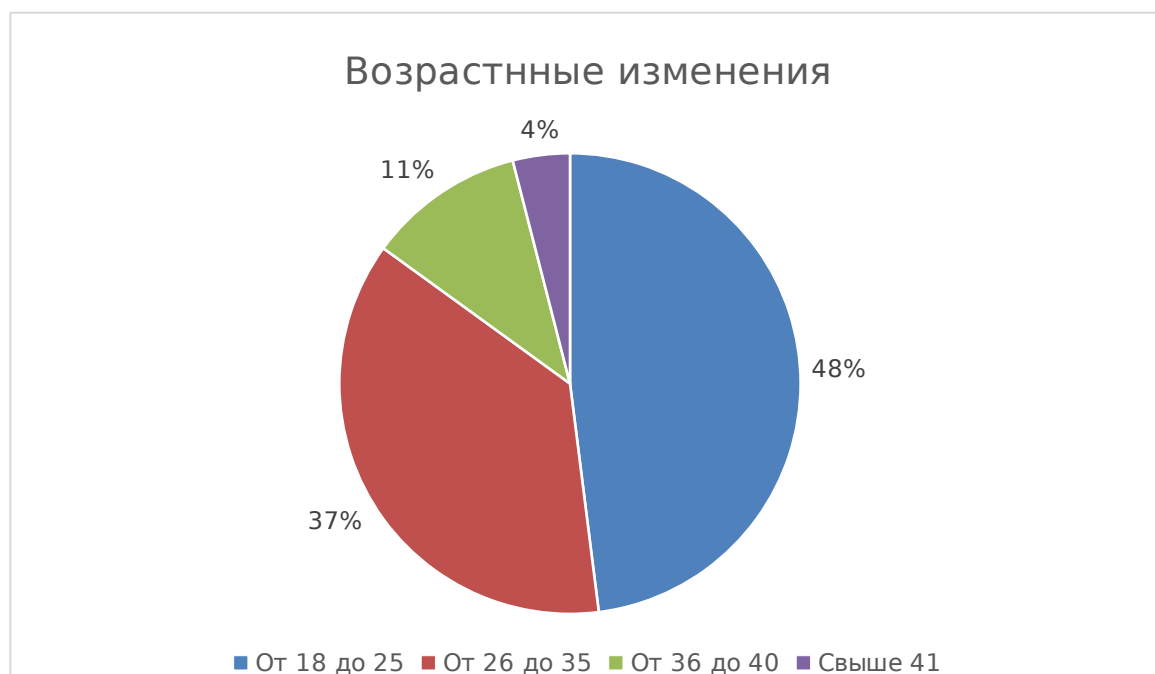


Рисунок 6 – Возрастные характеристики посетителей коворкингов<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Составлено автором

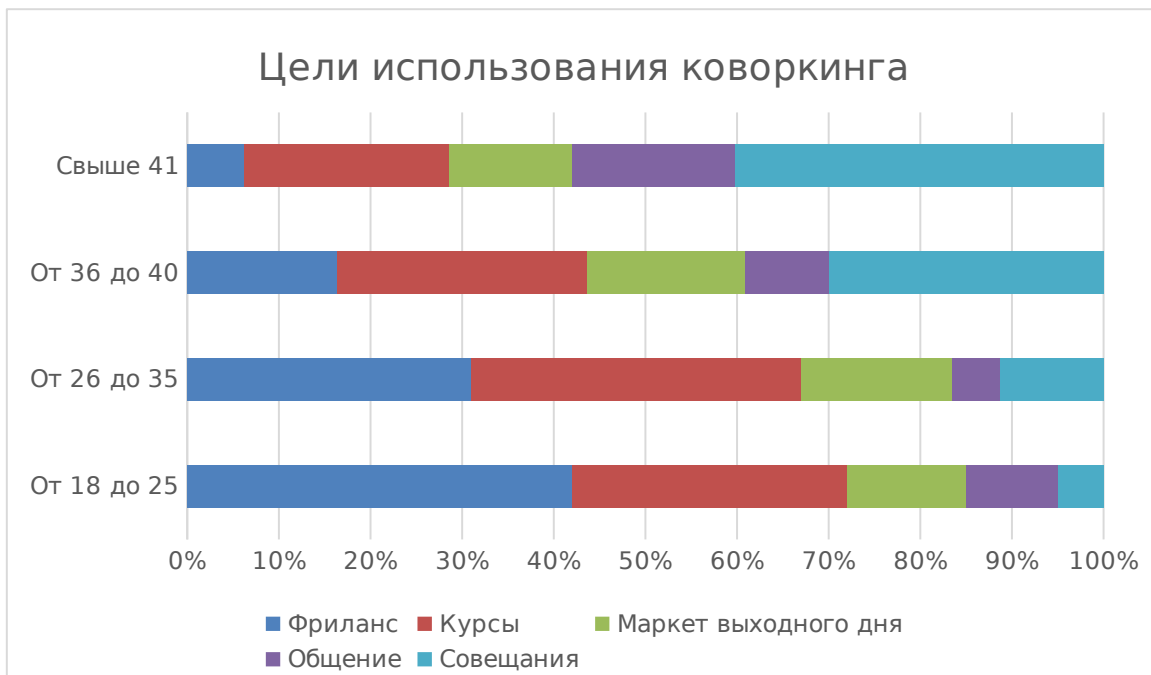
На данном рисунке четко видно, что возраст от 18 до 35 лет составляет 85% от общей выборки, следовательно, основной акцент необходимо сфокусировать именно на данной целевой аудитории.

На Рисунке 7 показано, что сегментирование с помощью возрастных характеристик с учетом целей использования смарт пространств подтвердила, что основная часть людей пользуется ими для занятия фрилансом, обучения или работы с сотрудниками.

Для фрилансеров идеальное пространство – это рабочие места или как еще называют « Open Space». Место, где человек может быть сконцентрирован на работе и его ни что не станет отвлекать.

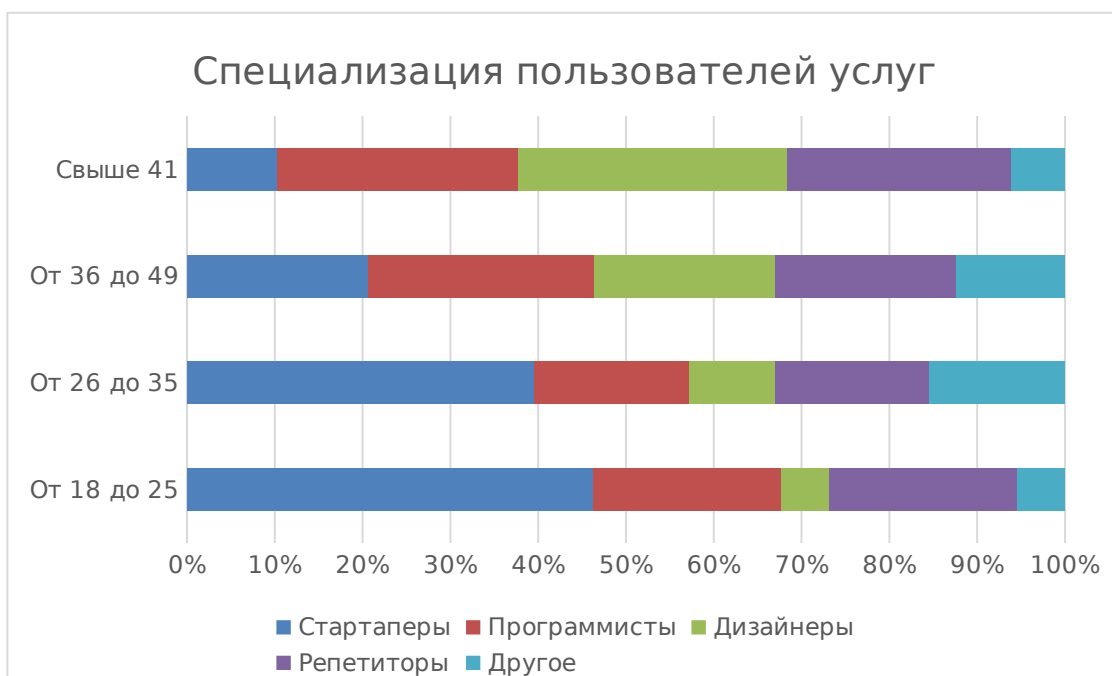
Для обучения небольших групп подойдут переговорные комнаты, а если это массовый тренинг или совещание, то тогда конференц-зал или мягкая зона, если нужна неформальная обстановка.

Постоянная работа с командой нуждается в изолированном пространстве. В данном случае стоит рассмотреть – отдельный офис, ведь при аренде клиент получает дополнительные услуги в подарок.



Рис

**унок 7 - Сегментация по возрастным характеристикам посетителей коворкингов с учетом пользования пространства.<sup>9</sup>**



<sup>9</sup> Составлено автором



## Рисунок 8 - Сегментация пользователей услуг по возрастным характеристикам с учетом специализации пользователя услугой<sup>10</sup>

Сегментация по возрастным характеристикам с учетом специализации резидентов в коворкинг центре показала, что наибольшим спросом он пользуется у стартаперов и программистов от 18 до 35 лет.

Таким образом, с помощью анализа сведений было выявлено, что основными пользователями услуг коворкинга считаются люди в возрасте от 18 до 35 лет. Из их числа, большая доля новых потребителей и людей с определенным опытом использования данного формата работы. Основную часть пользователей составляют стартаперы-начинающие предприниматели, программисты, дизайнеры, люди, занимающиеся фрилансом, а также те, кому нужны места для совещаний. Исходя из представленных данных, можно заключить, что коворкинг это креативное пространство, объединяющее абсолютно разных людей, которым нравится комфорт и функциональность.

Основными преимуществами коворкинга были выявлены следующие:

- нетворкинг, можно завязать не только дружеские, но и деловые отношения, найти партнеров по бизнесу, единомышленников;
- обмен знаниями с помощью различных курсов и мастер-классов, которые способствуют максимально эффективному взаимодействию между профессионалами;
- комфортная атмосфера;

<sup>10</sup> Составлено автором

- нет контроля работодателя, распределение времени и ресурсов происходит так, как необходимо исполнителю;
- в процессе работы, есть вероятность выделить настоящих экспертов в своей области и начать с ними собственный проект;

Отмечаются также и некоторые недостатки подобных площадок, а именно:

- на площадке комфортно работать не всем типам личности, некоторым людям нравится тишина, уединение и спокойствие, желание побыть в одиночестве, поэтому разговоры и «жизнь», которая кипит в коворкинге может мешать их деятельности;
- в общем рабочем пространстве возможны плагиаты идей и проектов.

Для того, чтобы понимать обстановку, в которой осуществляет свою деятельность компания проведем PEST-анализ.

Изменения макросреды влияют на стратегические позиции организации на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций, неподконтрольных организации, которые могут повлиять на дальнейшую эффективность ее деятельности. Используя PEST анализ, проанализируем конкретные политические, экономические, социальные и технологические факторы, которые оказывают непосредственное влияние на состояние организации и условия ее функционирования.

Проведя данный анализ, мы сможем понять, какие факторы оказывают влияние на предприятие, от каких именно факторов зависит развитие и эффективная деятельность компании, а какие факторы могут оказать негативное влияние на деятельность коворкинга «Free people».

Для выявления наиболее значимых факторов, проведём оценку и присвоим каждому весовой коэффициент, отражающий степень влияния на деятельность организации.

Влияние фактора будем оценивать по шкале от 1 до 3, где:

1 – сила влияния мала, любое изменение фактора практически не повлияет на деятельность компании

2 – только значительное изменение фактора сможет повлиять на продажи и прибыль компании

3 – очень высокое влияние фактора, даже незначительное изменение фактора может вызывать серьезные изменения в продажах и прибыли компании

Вероятность изменения каждого фактора будет оцениваться экспертами по пятибалльной шкале. Экспертами выступили представители компании, находящиеся на руководящих должностях.

Таблица 3 – PEST-Анализ ООО «Бранч»<sup>11</sup>

Описание фактора	Влияние фактора (вес)	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
Степень обязательности соблюдения	2	5	4	3	5	4	4,2	0,09

<sup>11</sup> Составлено автором

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой
		1	2	3	4	5		
правовых норм	3	4	5	4	4	4	4,2	0,09
Налоговая политика;	3	4	5	4	4	4	4,2	0,09
Государственное регулирование конкуренции, устанавливает стандарты и качество товаров, обслуживание арендаторов подобных помещений.	2	4	3	4	4	3	3,6	0,08
Экономические факторы								
Падение доходов населения;	3	4	5	5	5	5	4,8	0,1
Динамика курса валют;	2	3	3	4	4	3	3,8	0,06
Уровень инфляции.	2	4	4	5	3	4	4	0,09

Продолжение Таблицы 3

Описание фактора	Влияние фактора (вес)	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Социальные факторы								
Поддержание контактов посредством СМИ и сети Интернет;	2	4	4	5	5	4	4,4	0,1
Требовательность к качеству предоставляемых услуг	2	3	3	4	4	3	3,4	0,07
Дефицит квалифицированных специалистов;	3	4	3	4	4	3	3,6	0,07
Технологические факторы								
Возможность создания новых видов услуг;	2	4	4	2	2	3	3	0,07
Новое и усовершенствованное оборудование, новые технологии делают жизнь и работу в коворкинге максимально комфортной.	3	5	4	4	5	5	4,6	0,1
Расходы на исследования и разработки.	1	3	2	3	1	2	2,2	0,05

Общий итог							45,8	0,99
------------	--	--	--	--	--	--	------	------

Далее составим сводную таблицу PEST-анализа, в которой располагаются факторы в порядке убывания.

Таблица 4 – Сводная таблица PEST-анализа ООО «Бранч»<sup>12</sup>

Политические		Экономические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Степень обязательности соблюдения правовых норм	0,09	Падение доходов населения	0,1
Налоговая политика	0,09	Уровень инфляции	0,09
Государственное регулирование конкуренции устанавливает стандарты и качество товаров, обслуживание арендаторов подобных помещений.	0,08	Динамика курса валют	0,08

<sup>12</sup> Составлено автором

Продолжение Таблицы 4

Социально-культурные		Технологические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Поддержание контактов посредством СМИ и сети Интернет	0,1	Новое и усовершенствованное оборудование, новые технологии	0,1
Требовательность к качеству предоставляемых услуг	0,07	Возможность создания новых видов услуг	0,07
Дефицит квалифицированных специалистов	0,07	Расходы на исследования и разработки	0,05

Для того, чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль, на компанию и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании. Поэтому в таблице 5 приведены примеры программ, которые необходимо провести коворкингу, чтобы снизить негативное влияние факторов и использовать положительные.

Таблица 5 – Финальная форма PEST-анализа<sup>13</sup>

Факторы	Изменение в отрасли	Влияние на компанию	Действия
Политические			
Степень обязательности правовых норм	Регулирование коммерческого учета комплексом нормативно-правовых актов РФ	Высокое	Следование законодательной базе РФ и отраслевым стандартам
Налоговая политика	Отток средств из сферы услуг в бюджет	Высокое	Переход на новую систему налогообложения

<sup>13</sup> Составлено автором

			ия или другую правовую форму, либо увеличение себестоимости услуг
--	--	--	---

Продолжение Таблицы 5

Государственное регулирование конкуренции устанавливает стандарты и качество товаров, обслуживание арендаторов подобных помещений.	Закрытие организаций из-за не соблюдения введенных стандартов	Высокое	Соблюдение правовых норм согласно законодательству
Экономические			
Падение доходов населения	Падение прибыли организаций, в дальнейшем возможное закрытие	Высокое	Ориентир на недорогие модификации продукта с регулярной оплатой
Уровень инфляции	Обесценивание накоплений	Высокое	Введение финансовых операций, сохраняющих покупательскую способность средств
Динамика курса валют	Увеличение стоимости коммерческой недвижимости	Среднее	Смена импортных поставщиков (мебели, продуктов) на местных с более дешевыми расценками
Социально-культурные			
Поддержание контактов посредством СМИ и сети Интернет	Оснащенность среди населения о новом направлении в	Высокое	Привлечение СМИ на мероприятия, проводимые в коворкинге,

	сфере аренды рабочего места		запуск таргетированной рекламы
Требовательность к качеству предоставляемых услуг и сервису	Угроза возрастания спроса на заменители (антикафе, офисы, кофейни)	Среднее	Предоставление качественного сервиса путем контроля работы сотрудников, анализ услуг рынка
Дефицит квалифицированных специалистов	Падение спроса	Среднее	Проведение обучающих мероприятий для сотрудников
Технологические			
Новое и усовершенствованное оборудование, новые технологии	Появление новых материалов, оборудования, технологий	Среднее	Дополнительные вложения в ноу-хау

Продолжение Таблицы 5

Возможность создания новых видов услуг	Рост конкуренции	Среднее	Анализ рынка, применения программы лояльности для резидентов
Расходы на исследования и разработки	Внедрение новых технологий, освоение новых методик	Низкое	Минимизировать издержки

Проанализировав факторы, входящие в PEST-анализ, которые оказывают большое влияние на работу коворкинга, можно подчеркнуть наиболее важные, такие как экономические и политические.

Каждый элемент проведенного нами маркетингового анализа оказывает большое влияние на эффективную работу компании, а также способствует выявлению сильных и слабых сторон, содействуя устранению несовершенств, поддержанию и продвижению доминантных элементов



ключевых качеств и услуг. Что в свою очередь приводит к усовершенствованию работы компании в целом.

В целом мы можем сказать, что влияние внешней среды положительно сказывается на деятельности компании в определенных аспектах и отрицательно в других. Увеличение прибыли, возможно при уменьшении издержек, при сохранении благоприятного имиджа компании и плавном процессе государственного регулирования в этой отрасли. У компании есть возможности для развития и выхода на новый уровень.

Благодаря изучению и учету технологических, политических, экономических и социальных факторов, организация способна предсказать возможные опасности с целью укрепления слабых сторон и развитию наиболее эффективных сторон данного бизнеса.

Для того, чтобы провести комплексный анализ ниши и выработать оптимальную стратегию бизнеса, профессором Майклом Юджином Портером была разработана методика: "Пять конкурентоспособных сил". Как можно понять из названия, данная методика рассматривает 5 сил, которые устанавливают уровень конкуренции, и, таким образом, определяют привлекательность ведения бизнеса в конкретной нише.

Анализ конкурентных сил согласно Портеру, эффективнее всего осуществлять при помощи таблиц, присваивая каждому параметру балл, отображающий низкую, среднюю либо высокую степень угрозы для фирмы.

В каждой таблице приведены характеристики для оценки конкурентной борьбы. Анализ характеристик ведется

по 3-х балльной шкале. Один балл – слабо влияют, два – нормально и три – сильно.

Для того, чтобы дать оценку воздействию любой конкурентной силы из модели анализа конкуренции Майкла Портера мы подобрали одно из трех утверждений в таблице и проставили ему соответствующий балл от 1 до 3. Предоставленные оценки мы суммировали и в конце таблицы предоставили расшифровку их значений.

Проанализируем детально каждую из сил.

Для начала мы оценим конкурентоспособность продукта фирмы и общего уровня конкуренции.

Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели конкуренции Майкла Портера достаточно выбрать одно утверждение в таблице и проставить соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы суммируются в конце каждой таблицы и предоставляется расшифровка их значений.

Майкл Портер показывает 3 параметра, которые обязаны предусматриваться при рассмотрении конкуренции на рынке:

- уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (или товаров-заменителей);
- уровень угрозы внутри отраслевой конкуренции;
- угроза появления новых игроков.

Оценим уровень конкуренции на рынке с помощью Таблицы 6, при определении итогового значения будем руководствоваться следующей шкалой: 1 балл – низкий уровень угрозы со стороны товаров-субститутов, 2 балла – средний и 3 балла – высокий.

Таблица 6 – Уровень конкуренции на рынке<sup>14</sup>

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители в позиции "цена-качество"	Способные предоставить те же самые услуги по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
			2	
Итоговый балл	2 – средний уровень			
Уровень угрозы внутри отраслевой конкуренции и (ограничение в повышении цен)	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			2	
Итоговый балл	2 – средний уровень			
Угроза появления новых игроков (сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности)	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	Отсутствуют крупные игроки	2-3 игрока держат 50 % рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		3		
Итоговый балл	3 – высокий уровень			

<sup>14</sup> Составлено автором по [9]

Далее с помощью Таблицы 7 оценим угрозы ухода потребителей

Таблица 7 – Угрозы ухода потребителей <sup>15</sup>

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Потребители не удовлетворены качеством существу ющего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			2	
Итоговый балл	2 – средний уровень			

Затем в Таблице 8 приведена оценка угрозы бизнеса со стороны поставщиков.

Таблица 8 – Угроза со стороны поставщиков <sup>16</sup>

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков в	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Итоговый	2 – низкий уровень		

<sup>15</sup> Составлено автором по [9]

<sup>16</sup> Составлено автором по [9]

балл	
------	--

И последним шагом, необходимо объединить все результаты анализа в единую таблицу и разработать план направлений дальнейшей деятельности, определим уровни опасности и разработаем конкурентоспособную стратегию.

Результаты Анализа пяти конкурентных сил представлены в Приложении А Таблица А1.

Подводя итоги проделанного анализа, стало намного яснее в каком направлении необходимо продолжать движение и над чем нужно работать. Данная ниша сложна по своей структуре и требуют подобающего отношения в работе с собой. Необходимо учиться находить контакт со всеми стейкхолдерами, в таком случае компания сможет оставаться конкурентоспособной продолжительное время.

Чтобы говорить о продажах компании, нужно понять, какие фирмы являются конкурентами, и есть ли преимущества у «Free people». Поэтому проведем конкурентный анализ коворкинг-центров.

Если проанализировать экономическую ситуацию в стране, то следует сделать вывод, что малый и средний бизнес на данный момент находится в довольно шатком положении.

Для анализа конкурентов будут выбраны коворкинг-центры города Екатеринбурга, которые имеют схожий ассортимент услуг.

Следует отметить, что не будем брать во внимание компании, работающие по одному направлению. Сосредоточимся на коворкингах, которые, как «Free people», ориентированном на несколько направлений.

Ближайшими конкурентами «Free people» являются коворкинги:

- «Дела»;
- «Names»;
- «Work&Deal»;
- Коворкинг Ельцин Центра.

В Таблице 9 приведен сравнительный анализ игроков рынка, тем самым определены сильные и слабые стороны каждого.

Таблица 9 – Сводные данные конкурентов компании ООО «Бранч»<sup>17</sup>

Факторы конкурентоспособности	«Free people»	«Names»	«Work&Deal»	Коворкинг Ельцин Центра
Время работы	Ежедневно с 7:00 до 23:00	Для резидентов круглосуточно, для гостей с 9:00 до 21:00	Пн-Пт: с 8:00 до 22:00, Сб-Вс: с 9:00 до 23:00	Пн-сб: 9:00-21:00 Вс: выходной
Расположение	Ул.Добролюбова 16/2, БЦ «На Добролюбова», центр города (м. Геологическая)	Ул.Добролюбова 16/2, БЦ «На Добролюбова», центр города (м. Геологическая)	Ул. Ленина, 10 МЦИ «Главный проспект», центр города	Центр города, Ельцин Центр
Ценовая политика (на примере рабочего места)	День - 500 руб, Неделя - 2500 руб, Месяц - 6900 руб	День - 700 руб, 10 посещений - 6000 руб, Месяц -	День - 399 руб Тариф 15 часов - 499 руб	День - 500 руб, Неделя - 2500 руб, Месяц - 8000 руб

<sup>17</sup> Составлено автором

		10 000 руб.	Месяц - 9900 руб	
Репутация	Есть как и положительные, так и негативные отзывы на Flamp.ru, на отраслевых тематических сайтах высокие оценки пользователей, также стоит отметить упоминание в местных СМИ с положительной стороны	Положительные отзывы на Flamp. Мало известная компания, пользуется спросом у людей с высокими доходами или , кто знаком с проектами Аяза Шабутдина, так как он является основателем идеи коворкинга	Есть как положительные, так и негативные отзывы. Плохая репутация со стороны сотрудников коворкинга, высокая текучесть кадров. Коворкинг открылся в прошлом году, набирает аудиторию с помощью недорогих и выгодных тарифов	Хорошо зарекомендовал себя среди посетителей , так как открылся уже в 2016 году. На Flamp положительные отзывы, на тематических сайтах оценки ниже «Free people»
Рекламная деятельность	Сайт, контекстная реклама Яндекс.Директ, Instagram, ВКонтакте, e-mail рассылка), флаеры, доски объявлений	Сайт, Яндекс. Директ, Google Adwards, таргет в Instagram, ВКонтакте sms-рассылка, наружная реклама, доски объявлений	Сайт, Instagram, Яндекс.Директ, Google Adwards	Сайт, ВКонтакте,

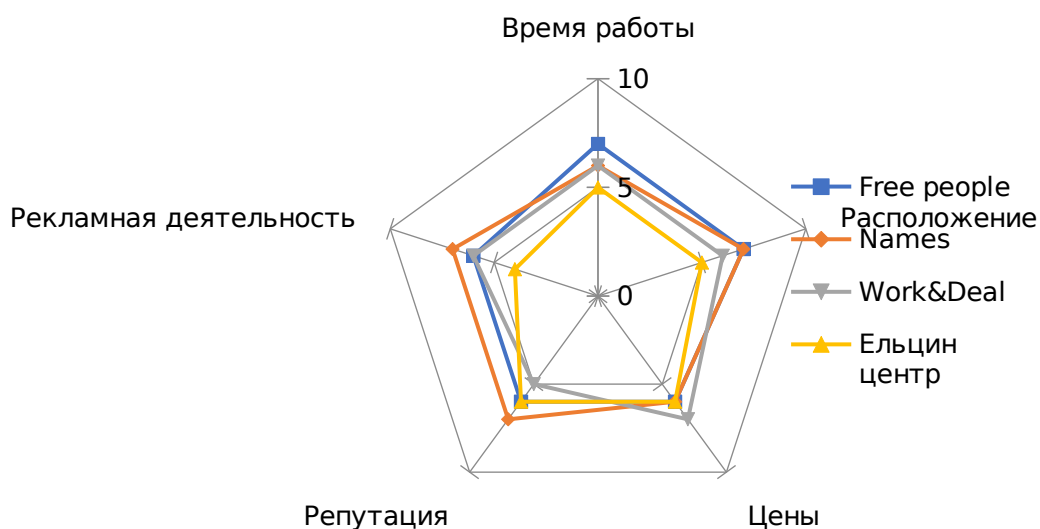
Составим таблицу для построения многоугольника конкурентоспособности, экспертами которой выступили потребители, посетившие ранее анализируемые коворкинги. В число потребителей вошли, как и представители,

арендующих мест, так и организаторы мероприятий «под ключ»

Таблица 10-Анализ конкурентов методом Многоугольника конкурентоспособности<sup>18</sup>

Критерий	Free People	Names	Work&Deal	Ельцин центр
Время работы	5	4	4	3
Расположение	5	5	4	3
Ценовая политика	4	4	5	4
Репутация	4	5	3	4
Реклама	4	5	4	2

Сейчас можно сказать, что конкурентным преимуществом коворкинга «Free people» является расположение и часы работы.



Рис

унок 9 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Бранч»<sup>19</sup>

Проанализировав многоугольник конкурентоспособности, выяснилось, что коворкинг «Free

<sup>18</sup> Составлено автором

<sup>19</sup> Составлено автором



people» не имеет явных преимуществ перед конкурентами. Главным конкурентом для компании является коворкинг «Names», которое в результате анализа получило большее количество баллов почти по всем аспектам. «Free people» идет следом, у компании не проработаны все каналы рекламной коммуникации и нет работы с отзывами, как у «Names» и не такая гибкая ценовая политика, как у «Work&Deal», но в тоже время у компании цены ниже чем у «Names», за счет чего компании удастся быть конкурентоспособной.

Самым слабым конкурентом оказался коворкинг в Ельцин Центре, который уступает почти по всем критериям.

Обнаружить и сопоставить между собой ограничения и возможности, сильные и слабые стороны компании сможет помочь SWOT - анализ.

На базе данного исследования возможно выработать стратегии дальнейшего поведения с целью преодоления рисков и усиления сильных сторон компании.

В Таблице 11 представлены сильные и слабые стороны коворкинга «Free People», а также его возможности и угрозы со стороны рынка.

Таблица 11 – SWOT-анализ компании<sup>20</sup>

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- четкая структуризация компании;</li> <li>- постоянная база клиентов;</li> <li>- e-mail – маркетинг;</li> <li>- расположение в самом центре города рядом со всеми остановками общественного транспорта;</li> <li>- наличие кафе на территории коворкинга;</li> <li>- поддержание корпоративной атмосферы;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неиспользование всех эффективных инструментов рекламы</li> <li>- текучесть работников из числа администраторов</li> <li>- не оценивается эффективность реализованных рекламных кампаний</li> <li>- небольшой бюджет на продвижение</li> <li>- нет работы с отзывами на</li> </ul>

<sup>20</sup> Составлено автором

- изучение целевой аудитории	тематических сайтах
------------------------------	---------------------

Продолжение Таблицы 11

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие новых технологий;</li> <li>- высокое влияние коммуникаций на формирование потребностей;</li> <li>- увеличение спроса на деловые и образовательные мероприятия;</li> <li>- популяризация удаленной работы и спрос на новые рабочие места</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спад в экономике, кризис;</li> <li>- жесткая конкуренция, появление большего числа сильных конкурентов;</li> <li>- ужесточение системы налогообложения;</li> <li>- инфляция</li> <li>- изменения в нормативных актах, требованиях к помещению, к эксплуатации оборудования и пр.;</li> <li>- пандемия, введение ЧС в стране;</li> </ul>

На основании анализа сильных и слабых сторон, сопоставимых с угрозами и возможностями для развития компании, была составлена сводная таблица SWOT (Таблица 12).

Таблица 12 – Сводная таблица SWOT- анализа <sup>21</sup>

Поле СИВ (развитие)	Поле СИУ (компенсация)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение мероприятий новых форматов</li> <li>2. Использование современных технологий, например: онлайн бронирование</li> <li>3. Увеличение аудитории за счет технологий</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка маркетинговой стратегии</li> <li>2. Сотрудничество с компаниями для получения льгот и снижения стоимости услуг</li> <li>3. Диверсификация бизнеса (расширив сферу проводимых мероприятий или добавив новый вид деятельности, например печать брендированной продукции)</li> </ol>
Поле СЛВ («подтягивание»)	Поле СЛУ (проблема)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование эффективных инструментов интернет-рекламы для увеличения продаж</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мониторинг конъюнктуры рынка</li> <li>2. Разработка антикризисного плана</li> </ol>

<sup>21</sup> Составлено автором

Поиск новых партнеров 2. Найм квалифицированного сотрудника 3. Анализ конъюнктуры рынка 4. Разработка маркетинговой стратегии	3. Формирование лояльности клиентов и персонала 4. Введение «заморозки» тарифов для резидентов для сохранения лояльности.
--	--

Проведенный SWOT-анализ позволяет сделать следующие выводы, что у компании есть как сильные стороны, так и слабые места, которые требуют внимания. Основными сильными сторонами являются наличие собственного кафе, наработана база клиентов, изучение целевой аудитории, использование инструментов прямого маркетинга, но не в полной мере. Ключевыми проблемами являются текучесть персонала и неиспользование эффективных инструментов маркетинга, в том числе интернет реклама: баннерная реклама, контекстная и таргетированная.

После объявления пандемии, на территории Российской Федерации, в Свердловской области, в частности, вышел указ о запрете проведения мероприятий, а в дальнейшем коворкинг прекратил свою деятельность.

Руководством компании было решено, чтобы не потерять своих клиент, ввести опцию «заморозку», то есть резидент мог приостановить свой тариф на рабочие места. С арендаторов офисов не взималась оплата. Данные меры были направлены на сохранение взаимоотношений с клиентами.

У компании также есть возможности для развития, например, использование функции онлайн-бронирования и организация мероприятий нового формата. А также есть угрозы, на которые компании следует обратить внимание.

Для того, чтобы проанализировать перспективы развития ассортиментных единиц коворкинга «Free people» и определить основные направления для будущих инвестиций, необходимо выявить позицию каждого продукта в матрице БКГ.

В ходе анализа были рассмотрены следующие товары коворкинга:

- Офисы/кабинеты «под ключ»;
- Конференц-зал;
- Рабочие места;
- Переговорные комнаты;
- Кафе;
- Релакс-комната и мягкая зона;
- Прочие дополнительные услуги.

В ходе анализа были рассмотрены такие показатели, как темп роста рынка и относительная доля рынка по сравнению с ведущим конкурентом на январь 2020 года – коворкинг-центр «Work&Deal». Товарные категории, обладающие долей рынка больше единицы, занимают устойчивое положение на рынке, и их доля считается высокой; если же значение относительной доли рынка меньше единицы, то продукт занимает более слабую по сравнению с конкурентом позицию, и имеет низкую долю рынка. Что касается показателя темпа роста, при его значении больше 10% рынок является быстрорастущим, а в случае, когда значение меньше 10%, темп роста низкий, и рынок менее перспективен.

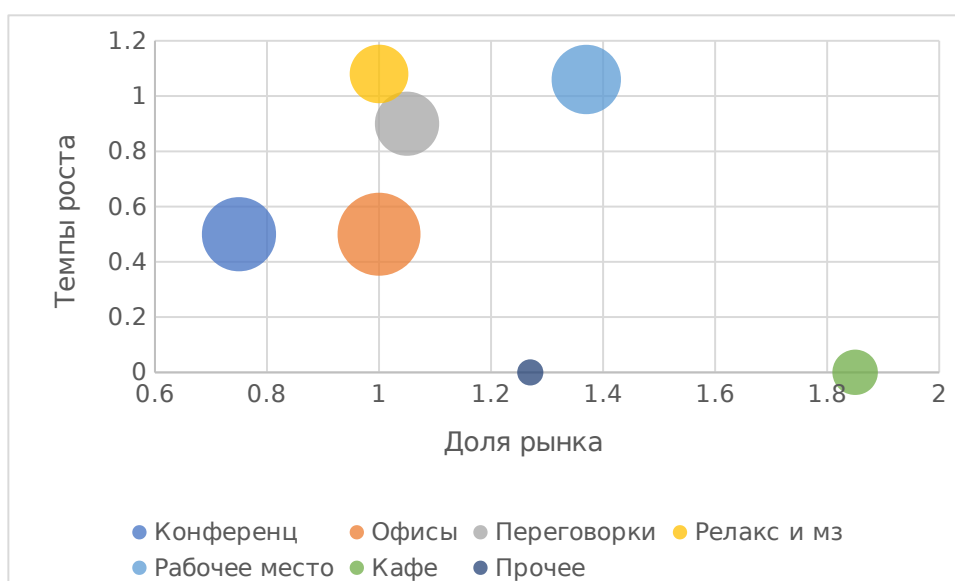
В Таблице 13 представлено сравнение основных товарных позиций коворкинга «Free People» по данным

показателям.

Таблица 13 – Анализ ассортиментных позиций коворкинга «Free People»<sup>22</sup>

Товар	Продаж и май, руб.	Продаж и , июнь, руб.	Темпы роста	Объем продаж «Комбинат» июнь, руб.	Доля рынка
Рабочее место	98500	104000	1,06	76000	1,37
Конференц-зал	180000	89800	0,5	120000	0,75
Переговорные комнаты	65500	59150	0,9	56450	1,05
Офисы	210000	103000	0,5	95000	1,08
Релакс-комната и мягкая зона (открытое пространство)	37700	33500	1,08	26000	1,45
Кафе	55100	18700	0,34	10200	1,83
Прочее	27730	7299	0,26	5763	1,27

В результате анализа ассортиментные позиции «Free People» можно разделить на четыре группы, представленные на Рисунке 10.



<sup>22</sup> Составлено автором

## Рисунок 10 – Матрица БКГ<sup>23</sup>

Из данной таблицы можно отметить, что аренда кафе и прочих мелких услуг отличается высокой долей рынка и низким темпом роста, таким образом, они располагаются в правом нижнем квадранте и относятся к группе «Дойные коровы». Это значит, что они приносят постоянный стабильный доход, вложения в них больше не требуются, а доход от них можно направить в более нужное русло, хоть он и небольшой.

Конференц-зал и офисы расположились в левом нижнем квадрате, обладая низкой долей рынка и низким темпом роста, категория процедур относится к группе «Собаки». Считается, что производство товаров/услуг, относящихся к данной категории, бесперспективно и нецелесообразно. Однако, составляя данную матрицу нельзя игнорировать возможность искажения результатов ввиду действия внешних факторов. В данном случае на продажах сильно сказалась сезонность и потеря большей части клиентов конференц-зала из-за резко поднятия цены. После того, как обнаружился негативный эффект от поднятия цен, было принято решение вернуть их в прежний размер, но возникли проблемы с информированием клиентов. Возможно, будет уместно направить ресурсы на информирование и продвижение данной группы товаров, несмотря на их положение в матрице.

Переговорные комнаты и релакс находятся в быстрорастущих отраслях, но имеют низкую долю рынка и требуют значительных инвестиций в поддержку и развитие для укрепления их положения на рынке.

---

<sup>23</sup> Составлено автором

Нужно уделить внимание на поддержку услуги аренды рабочего места, так как она входит в категорию «звезд».

## 2.3 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ И МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «БРАНЧ»

На основании исследований, проведенных ранее компанией ООО «Бранч», можно выделить следующие целевые аудитории коворкинга «Free People».

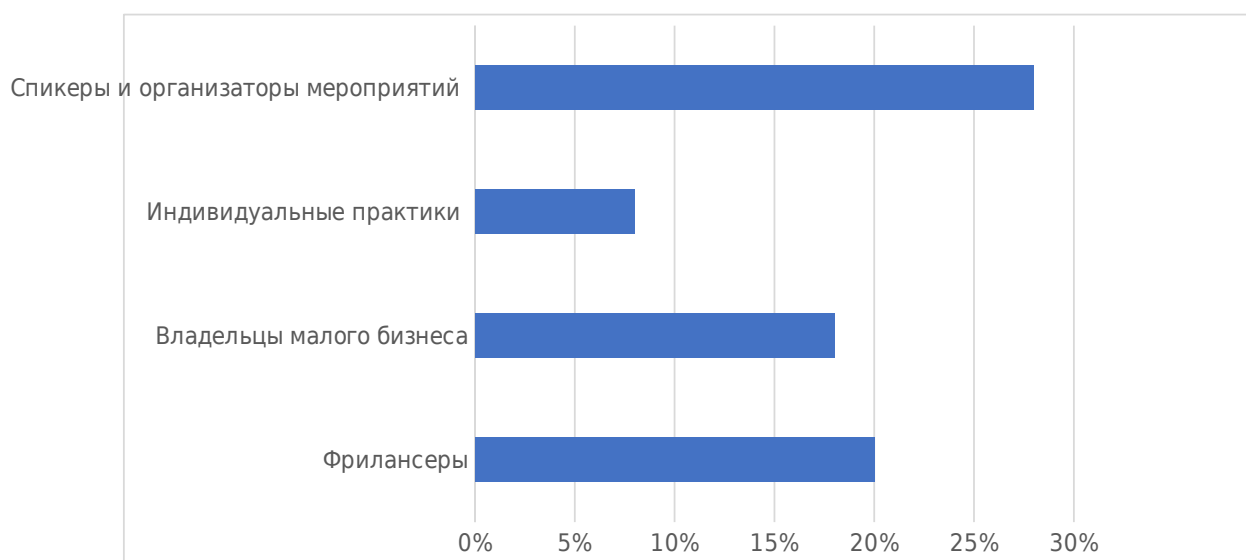


Рисунок 11 – Целевая аудитория коворкинга «Free People»<sup>24</sup>

Как показано на Рисунке 11, большинство клиентов «Бранч» (28%) составляют спикеры и организаторы мероприятий, а также фрилансеры и стартаперы (20%).

<sup>24</sup> Составлено автором



Четверть всех клиентов составляют владельцы малого бизнеса (18%) и индивидуальные практики (8%).

Подробнее о сегментах коворкинга «Free People»:

- Спикеры и организаторы мероприятий; основная потребность этой аудитории — это подготовленная площадка для проведения мероприятия, в коворкинге «Free People» имеется 3 площадки, которые подходят для организации мероприятий – это конференц-зал, релакс -комната (для неформальных встреч) и мягкая зона;
- индивидуальные практики: к данному сегменту относятся репетиторы, психологи, коучи. Основная потребность - изолированное помещение с шумоизоляцией, с наличием стола и стульев. Переговорные комнаты – отличный вариант для данного сегмента;
- владельцы малого и среднего бизнеса. Основная потребность данного сегмента – наличие офиса «под ключ» , в коворкинге 10 офисов для разного количества человек компании;
- фрилансеры. Для данного сегмента в коворкинге «Free People» подойдет локация «Open space» или «рабочие места».

В результате анализа можно сделать вывод, что большинство клиентов коворкинга «Free People» являются фрилансеры либо спикеры и организаторы мероприятий. Работа многих фрилансеров связана с интернет-маркетингом, web-дизайном и т.п. Основные темы, которые спикеры освещают на своих мероприятиях:

- Продажи;
- Интернет-маркетинг;
- Инвестиции;
- Мастер-классы по личностному росту.

Для того, чтобы проанализировать ассортиментный портфель коворкинга «Free People» и определить наиболее прибыльные услуги, необходимо выявить вклад каждого продукта в выручку компании. Для этого в ходе исследования был использован метод ABC-анализа, в основе которого лежит «Правило Парето», утверждающее, что 20% усилий обеспечивают 80% результата.

В ходе анализа был вычислен вклад каждой позиции в общую прибыль от реализации, а также рассчитан совокупный процент. В результате все позиции были классифицированы на три товарные категории:

- группа А, обеспечивающая 80% прибыли;
- группа В, обеспечивающая 15% прибыли;
- группа С, обеспечивающая 5% прибыли.

В Таблице 14 представлен список ассортиментных позиций (площадок , арендуемых за последний месяц) и их вклад в общую прибыль.

Таблица 14 – ABC-анализ товаров коворкинга «Free People»<sup>25</sup>

Товар	Прибыль, руб.	Вклад, %	Накопительный вклад, %	Группа
Офисы	210000	31,27	31,27	А
Конференц-зал	180000	26,80	58,07	А
Рабочее место	98500	14,67	72,74	А
Переговорные комнаты	65500	9,75	82,49	В
Кафе	55100	8,20	90,69	В

<sup>25</sup> Составлено автором

Релакс-комната и мягкая зона	34800	5,18	95,88	С
Прочее	27730	4,12	100	С
Итого	671630			

Таблица 15 – Результаты ABC-анализа<sup>26</sup>

Группа	Количество услуг	Доля услуг, %	Процент выручки
А	3	42,9	72,8
В	2	28,6	18
С	2	28,5	9,2
Итого	7	100	100

После разделения всех товаров на группы А, В и С можно сформировать решения относительно каждой товарной группы.

В группу А входят такие товары, как офисы, конференц-зал и рабочие места. Данная группа составляет практически половину от общего ассортимента компании. Эти позиции являются самыми важными ресурсами коворкинга «Free People» и приносят максимальную прибыль. Ресурсы группы А должны внимательно контролироваться и прогнозироваться, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны. Компания должна выделять максимальные инвестиции на данные позиции и не допускать снижения их эффективности.

Переговорные комнаты, кафе, относятся к группе В и составляют 28,6% от общего ассортиментного портфеля компании. Эти ресурсы также важны для компании, поскольку обеспечивают стабильную прибыль. Инвестиции в данную ассортиментную группу могут быть менее

<sup>26</sup> Составлено автором

значительными, чем в позиции группы А и необходимы только для поддержания существующего уровня.

К группе С относятся две группы товаров: релакс-комната и прочее дополнительные услуги коворкинга. Данная группа составляет столько же процентов, как и товары, относящиеся к категории В. Эти ресурсы наименее важны для компании, поскольку приносят наименьшую прибыль. Основная причина, по которой релакс-комната относится к категории товаров С – это то, что данное помещение подходит больше для неформальных встреч и мероприятий, к примеру, для медитации. Следовательно, это не основная аудитория коворкинг-центра. Прочие дополнительные услуги относятся к категории товаров С по причине того, что цена на них значительно ниже.

В условиях высокой конкуренции и нестабильной экономической ситуации достичь поставленных целей можно только за счет применения широкого ассортимента взаимосвязанных инструментов маркетинга, используя комплексный маркетинговый подход.

Маркетинговые действия способны обеспечить высокий эффект только тогда, когда функционируют как система.

Коворкинг «Free people» относится к сфере услуг, поэтому проанализируем в Таблице 15 маркетинг-микс компании по модели «7Р» для дальнейшего результативного развития продукта компании на рынке города Екатеринбурга.

Таблица 16 – Маркетинг-микс <sup>27</sup>

Product (продукт)	наличие нескольких площадок для проведения мероприятий различного формата; современный дизайн, функциональное пространство; упоминание в местных деловых журналах; Участники коворкинга, используя общее пространство для своей трудовой деятельности остаются свободными и независимыми, в основном это фрилансеры и малый бизнес (стартапы) – отсюда и название: «Free people».
Price (цена)	гибкая ценовая политика; разные тарифные планы исходя из срока аренды или выбранной площадки, цены либо на уровне, либо ниже, чем у конкурентов
Place (место)	центр города, рядом все остановки общественного транспорта, развитая инфраструктура, но плохой ориентир с улицы, так как не совсем понятен вход и нет указателей, рядом платная охраняемая парковка; есть зона отдыха и кухня
Promotion (продвижение)	сайт, ведение социальных сетей, но без настройки таргетированной рекламы, контекстная реклама на площадке Яндекс.Директ, объявления на Авито, п1, бартер, e-mail рассылка, общение с резидентами посредством чата в Telegram
People (люди)	приветливые администраторы, молодые девушки, компетентные менеджеры ,ориентированные на клиента; налаженные связи с поставщиками; обучение и совещания внутри коллектива
Process (процесс)	консультирование клиента по телефону, в мессенджера и на сайте; презентация коворкинга; наличный и безналичный расчет, как для физических, так и для юридических лиц; заключение договора
Physical evidence (физические характеристики)	Современное решение зонирования площадок, шум подавляющие материалы; музыка на территории, кроме «open space» и закрытых арендуемых площадок, кулеры с водой на территории, контроль чистоты

После составления таблицы были сделаны следующие выводы по каждому элементу маркетинга-микса 7P:

<sup>27</sup> Составлено автором

- проанализировать цены и тарифные планы конкурентов, а затем ввести новые;
- следует установить карту на сайте с подробным указанием расположения коворкинга, а также сделать вывеску как ориентир перед входом в здание;
- активное использование таргетированной рекламы в социальных сетях;
- анонс о предстоящих мероприятиях;
- поддерживать квалификацию персонала дополнительным обучением, мотивировать премиями
- внедрение онлайн-бронирования на сайте с информацией о свободных датах и времени;
- отправка презентации коворкинга при запросе или бронировании на сайте;
- улучшение пространства исходя из предпочтений резидентов.

Следует учитывать то, что концепция «7P» представляет собой точку зрения продавца на маркетинговые средства воздействия на покупателя, а с точки зрения потребителя, любое маркетинговое мероприятие разрабатывается для обеспечения покупателю определенных преимуществ. Поэтому при разработке комплекса «4P» или «7P» следует параллельно разрабатывать, так называемый, комплекс «4C» для сбалансирования внешней и внутренней маркетинговой среды (таблица 17).

Таблица 17 – Комплекс «4C» по коворкингу «Free people»<sup>28</sup>

Элемент комплекса «4C»	Описание
------------------------	----------

<sup>28</sup> Составлено автором

<p>Нужды и потребности покупателя (Customer needs and wants)</p>	<p>Практичное рабочее место с высокоскоростным интернетом, наличие комнаты отдыха, тишина на рабочем месте, достаточное количества солнечного света, личное пространство, кухня, где можно пообедать, кафе с бизнес-ланчем, зона встречи с клиентом, уровень безопасности</p>
<p>Затраты покупателя (Cost to the customer)</p>	<p>Время - так как расположение в самом центре, то можно добраться из любой точки города; дополнительные затраты на канцелярские или копировальные услуги; дополнительная оплата аксессуаров и ящиков для хранения техники или личных вещей</p>

Продолжение Таблицы 17

Удобство (Convenience)	Оплата: наличными, картой, оплата по счету или онлайн оплата через Яндекс.кошелек. Составление договора, как на физ, так и на юр лица. При бронировании онлайн отсутствует наличие свободных дат и времени. Так как коворкинг располагается на 3 этаже, есть трудности с лифтами при посещении большого количества человек. Удобная офисная мебель. На этаж есть курилка, что не мало важно для некоторых клиентов.
Обмен информацией (Communication)	Связь с сотрудниками по телефону, в мессенджерах, соц.сетях; общение с другими резидентами коворкинга. Есть как положительные, компания отображается на картах, не для всех удобная навигация на сайте, оптимизирован под мобильную версию и для разных устройств

Модель «4С» нацелена на клиента – на его желания и предпочтение, на совместное плодотворное сотрудничество и получение обратной связи.

Как известно, в конкурентной борьбе побеждает та компания, которая поддерживает связь с потребителями, и которая способна удовлетворить их потребности в отношении экономичности и удобства приобретения товара.

Исходя из Таблицы 17 видим, что у компании есть трудности в предоставлении полной информации на сайте, а также неудобная навигация. Клиент принимает решение оставаться на сайте или закрыть его в течение первой секунды, поэтому сайт компании должен не только быть адаптированным под разные устройства, но также достаточно



прост в навигации и приобретении товара. Маркетинг должен охватывать все стадии принятия потребительских решений (Рисунок 12).

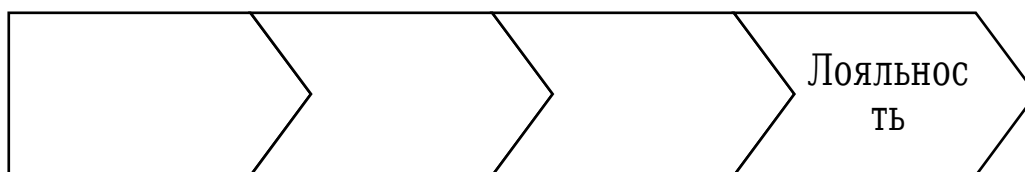


Рисунок 12 – Стадии принятия потребительских решений<sup>29</sup>

По данным CRM-системы Битрикс24 выявлено снижение доли и числа потребителей от первого этапа к последнему. Причины могут быть разными. Разберем в Таблице 18 какие могут возникать барьеры на каждом этапе.

Таблица 18 – Барьеры на пути принятия потребительских решений ООО «Бранч»<sup>30</sup>

Этапы принятия потребительского решения	Ошибки, допущенные в компании
Осведомленность	отсутствие таргетированной рекламы в социальных сетях, не проведение оценки эффективности предыдущих рекламных кампаний, отсутствие вывески, указателей для ориентира с улицы
Заинтересованность	Не упоминание всех преимуществ коворкинг-центра, в отличие от обычных офисов или антикафе
Опыт	Недостаточная информационная поддержка
Лояльность	Отсутствие программы лояльности для клиентов, с которыми сотрудничают уже длительный период времени

С ростом потребности в комфортном месте для работы стало наблюдаться открытие новых коворкинг-центров,

<sup>29</sup> Составлено автором

<sup>30</sup> Составлено автором

антикафе и мест для проведения деловых встреч и мероприятий.

Многие компании осознают, что на привлечение новых клиентов будет потрачено большее количества бюджета, нежели чем на удержание старых и формирование у них лояльности к компании.

Поэтому компании стараются разработать эффективную программу лояльности, чтобы клиент хотел остаться в коворкинге.

В коворкингах Екатеринбурга, а именно у основных конкурентов «Free people» наблюдается разделение пакетов на «для гостей» и «для резидентов» с разными условиями и ценами, в то время как, у «Free people» нет.

Далее проанализируем отдельно какие маркетинговые инструменты используются в компании.

Электронная рассылка используется компанией весьма эффективно. Информационным поводом для e-mail-коммуникаций с покупателем служат предстоящие мероприятия, проводимые в коворкинге, а также информация об акциях. Рассылка электронных писем происходит регулярно перед мероприятиями, чтобы известить их о предстоящем событии. Также информация размещается, более подробно, на сайте, куда человек может обратиться, перейдя по ссылке в электронном письме, в поисках дополнительной информации.

База данных постоянно пополняется. Человек сам предоставляет адрес электронной почты, если его не интересует рассылка он может от нее отписаться.

Рассылка проводится с согласия получателей на имена конкретных адресатов. Основными недостатками данного вида обращения к покупателю являются изменение электронных адресов и риск удаления сообщения без предварительного ознакомления, что не согласуется с целями предприятия.

Для принятия и обработки текущих входящих звонков от потребителей фирмой достаточно штатных сотрудников. E-mail маркетинг помогает направить силы и энергию на привлечение клиентов и управление клиентской базой.

Для привлечения дополнительной целевой аудитории, до которой организатор не может дотянуться разработаны партнерские программы.

Цель партнера проинформировать коворкинг-центр так, чтобы как можно больше людей пришли на презентацию.

Аудитория партнеров схожа с аудиторией конференции: маркетологи, владельцы малого и среднего бизнеса, руководители компаний.

Взаимодействия с партнерами дает возможность привлечения большого количества участников.

Благодаря партнерским отношениям, хорошо работает такой механизм, как сарафанное радио, выявлено, что часть аудитории узнало о коворкинге от коллег и знакомых.

Работа в социальных сетях: подбирается и составляется направленный контент (текст, фотографии) для целевой аудитории.

Деятельность в социальных сетях позволяет охватить широкий круг аудитории. С помощью различных интерактивных розыгрышей проводятся стимулирование

сбыта и повышение лояльности к компании. Компания занимается ведением Инстаграма, без вложений на таргетированную рекламу, также прослеживаются не своевременные ответы на сообщения от потенциальных клиентов.

В интернет рекламе используется такой инструмент как МКБ (Медийно-контекстный баннер) в Яндексе . Запуск банерной рекламы назначают, когда прослеживается уменьшение объема продаж в связи сезонностью, как это наблюдалось в компании летом. Также компания использует инструмент ретаргетинг в Яндексе. Ретаргетинг – это инструменты позволяющие настроить рекламу на тех пользователей, которые заходили на сайт и выполнял определенные действия на сайте, установленные на интернет-ресурсе, куда ведет реклама.

Проанализировав маркетинговые инструменты прямого маркетинга, которые применяются в компании, затраты на которые незначительны, из всех представленных способов коммуникации с потребителями, затраты идут только на контекстную рекламу.

Стоит отметить, что с недавнего времени некоторые партнеры отказались от бартерной системы, и перешли на оплату денежными средствами, подробнее об этом сложно говорить, так как это конфиденциальная информация, не предназначенная для разглашения.

Разберем как выстроена система продаж во «Free people», так как клиентами коворкинга являются как и фрилансеры, так и представители малого и среднего бизнеса.

На смену напористым и увещающим клиентов продавцам пришли РИСКПРО – специалисты новой формации. Указанная аббревиатура включает в себя перечень главных задач (Решать проблемы – Исследовать – Сопоставлять – Консультировать) и указание на основополагающие характеристики (ПРОфессионал и ПРОдавец). Присутствует в новом понятии и намек на риск, сопровождающий продажи, но абсолютно не связанный и несовместимый с попытками обмануть клиента.

Необходимо проанализировать аспекты продаж по системе РИСКПРО в коворкинге «Free people».

Помимо холодных звонков и почтовых рассылок для поиска крупных клиентов, сотрудники компании участвуют в форумах, деловых играх. К примеру, как недавние участие менеджера коворкинга в деловой игре «Денежный поток», организатором которой является Михаил Некрасов, основатель компании «Web-money». Неформальное общение обладает куда большей ценностью и потенциалом, чем официальное письмо или разговор по телефону.

«Free people» анализирует потребителей, проводя анкетирование, тем самым выясняя их потребности. Мастерство продаж заключается не в том, чтобы успеть представить все имеющиеся продукты, но в том, чтобы предложить один – максимально отвечающий потребности клиента.

При совершении крупных сделок соответственно велики и риски, поэтому клиентам необходимы гарантии успешности будущего сотрудничества. Такими гарантиями является заключенный договор по всем юридическим норма.

Заключение сделки подразумевает выбор оптимального варианта для клиента, что становится началом и гарантом долгосрочного сотрудничества.

Успех каждого этапа определяется тем, насколько качественно выполнен предыдущий. Менеджеры работают с самоотдачей на любой стадии построения партнерских отношений с клиентами. Сервис в первую очередь оценивают потребители при непосредственной работе с продукцией компании. Менеджеры, предлагающие продукцию компании, хорошо подготовлены и ответственно относятся к своей работе.

Позиционирование товара также осуществляется в рамках определенной целевой аудитории, то есть идет разграничения рекламных усилий по различным направлениям деятельности. В данный момент времени на предприятии в основном используются дилерские и агентские соглашения.

Чтобы дать более полные рекомендации в третьей главе, для начала необходимо проанализировать потребителей компании.

Для выяснения мнений клиентов о компании проведен опрос. Анкета представлена в приложении Б.

В опросе приняли участие 200 человек из них 113 женщин и 87 мужчин.

На Рисунке 13 показано как респонденты распределились по возрасту: от 18 до 25 лет – 12 человек, 26-35 лет – 96 человек, 36-45 лет- 86 человек, 46 и более лет – 6 человек.

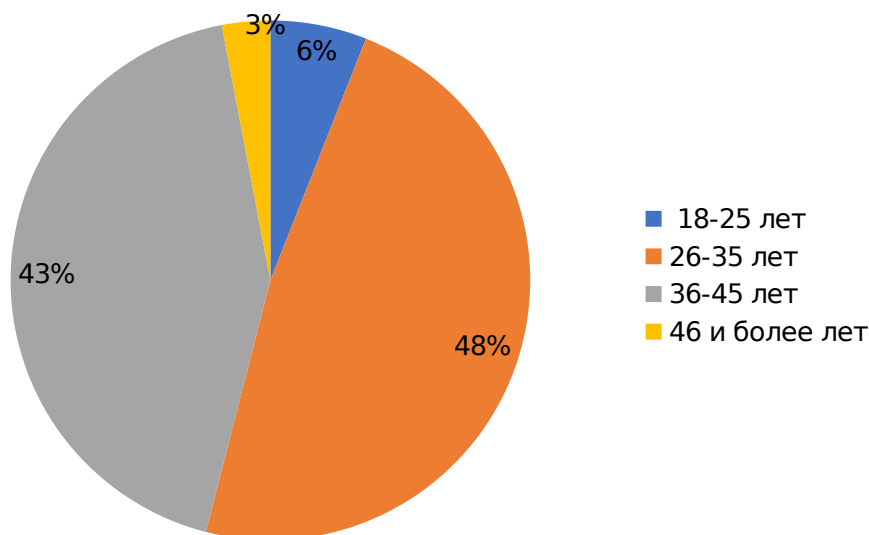


Рисунок 13

### Распределение респондентов по возрасту<sup>31</sup>

На вопрос к какой категории относятся респонденты были получены следующие данные: 46 чел. – владельцы малого и среднего бизнеса; 94 чел – спикеры, организаторы мероприятий; 60 чел. – фрилансеры. Данные представлены на рисунке 14.

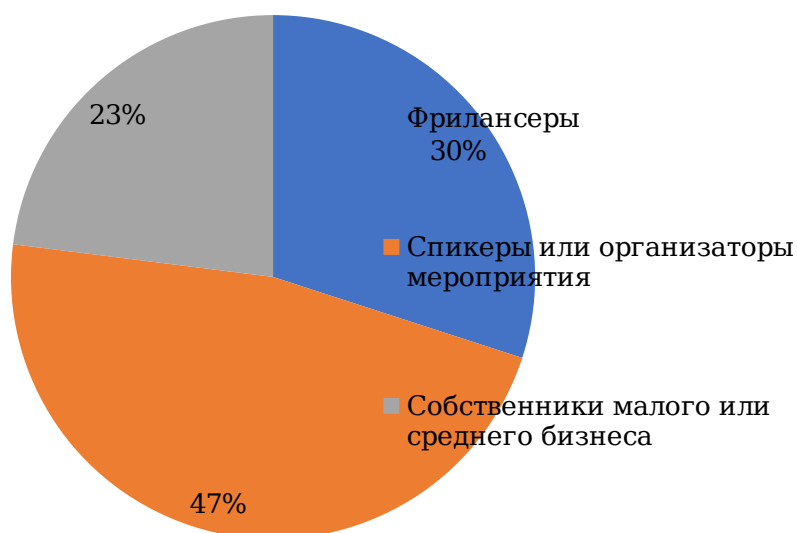


Рисунок 14 – Распределение респондентов по виду деятельности<sup>32</sup>

Большинство опрошенных удовлетворено оперативностью обслуживания -1, компетентностью

<sup>31</sup> Составлено автором

<sup>32</sup> Составлено автором

менеджеров -2 , да и в целом респондентов удовлетворены работой сотрудников -3 (Рисунок 15).

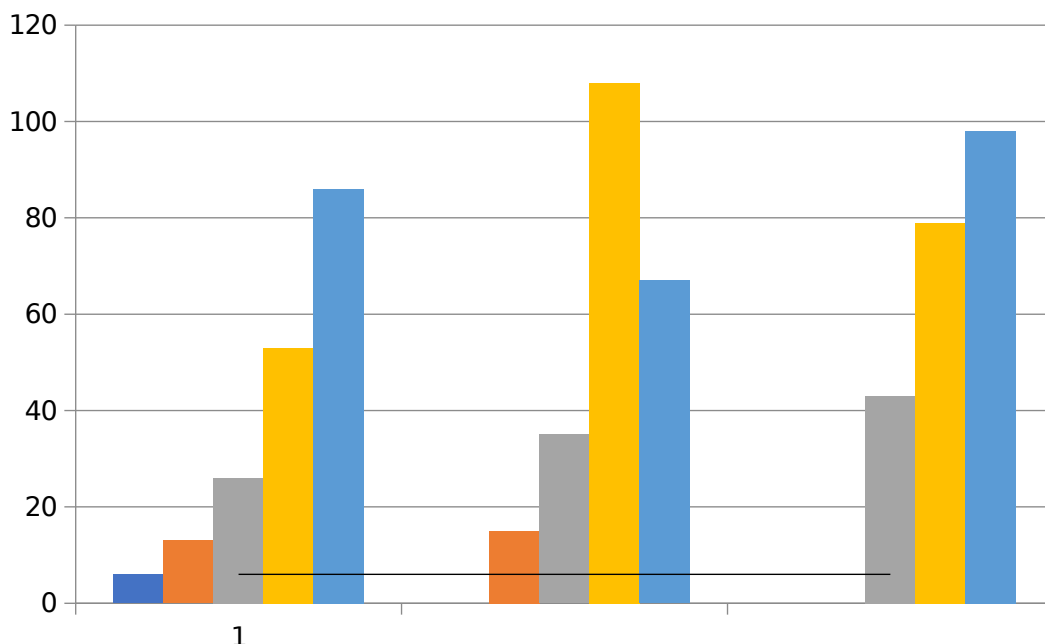


Рисунок 15- Удовлетворенность потребителей<sup>33</sup>

На вопрос об удовлетворенности работой сотрудником по критериям «Вежливость к просьбам» и «Внимательность» больше 77% довольны этими параметрами. Что касается «оперативности обслуживания» довольных меньше, но приемлемый показатель 62%.

Респонденты ответили на вопрос «Порекомендуете ли своим знакомым коворкинг «Free people?»» Больше 50% ответили утвердительно, около 30% ответили, что скорее всего порекомендуют и 20% не стали бы рекомендовать своим знакомым.

Проведя анализ анкетирования, можно утверждать,

<sup>33</sup> Составлено автором



что большая часть респондентов довольна многими аспектами.

Данные рекламной деятельности коворкинга за последний месяц представлены в Таблице 19.

Таблица 19 – Рекламная деятельность коворкинга<sup>34</sup>

Канал распространения	Вид	Затраты в месяц, рублей тыс.	Результат
Печатная продукция	Буклеты анонсом мероприятий, визитка	5 000	4-5 приходом
РСЯ (рекламная сеть Яндекс)	Реклама на конкурентов, на поиске и в сетях	25 000	Конверсия: 23% Продажи на сумму 60 000 рублей
Ведение социальных сетей	ВК, Инстаграм	13 000	Охват: 200-300 Продажи: 3500 рублей
Партнерские мероприятия	Предоставление площадок под партнерское мероприятие	30 000 (время аренды)	Запросы на проведение презентаций после мероприятий
Интернет сервисы Авито, N1, Циан	Объявления об аренде офисов и рабочих мест	2500	15 потенциальных запросов на презентацию и просмотр помещений на долгосрочную аренду

Наиболее затратный и эффективным каналом распространения рекламы является – РСЯ, где конверсия составила 23%.

Стоит также отметить об эффективности рекламных объявлений на интернет сервисах, как Авито, N1 и Циан, где размещаются объявления о свободных офисах и

<sup>34</sup> Составлено автором

рабочих местах. В основном, клиенты, которые просматривают объявления на данных сайтах нуждаются в рабочем месте для себя или команды на долгосрочную аренду: месяц, год и более.

Затраты на данный канал порядка примерно 2500 тысячи рублей в месяц, когда, к примеру, аренда рабочего места на месяц составляет 6900 тысяч рублей, а самого маленького офиса – 30 000 тысяч рублей.

Что касается социальных сетей, то коворкинг «Free people» неактивно занимается их ведением. В сети Instagram в публикациях можно видеть только фото площадок и их описание.

Для анализа социальных сетей была взята сеть – «ВКонтакте», так как все коворкинг-центры имеют группы в «ВКонтакте».

Анализ проводился с помощью сервиса «Popsters» , в результате удалось составить следующую таблицу (20).

Таблица 20 - Анализ групп коворкинг-центров во «ВКонтакте»<sup>35</sup>

Показатель/ Организация	«Free people»	Коворкинг в Ельцин Центре	«Names»
Количество подписчиков	1084	550	2336
Общее количество публикаций	376	294	217
Количество «лайков»	1563	283	13241
Количество «репостов»	117	50	221
Количество комментариев	110	12	1096
Количество просмотров	156213	23150	550582
ER Day (коэффициент)	0.269	0.101	1.404

<sup>35</sup> Составлено автором

вовлеченности за день) %			
ER Post (коэффициент вовлеченности у конкретного поста) %	0.439	0.481	2.872
LR (коэффициент привлекательности) %	0.383	1.536	5.661
TR (коэффициент коммуникабельности)	0.027	0.065	46.98

На основе полученных данных из Таблицы 20 видно, что лидирующие позиции по таким критериям, как количество подписчиков, комментариев и публикаций и лайков занимает коворкинг «Names» это сказалось по той причине, что группа данного коворкинга активно занимается продвижением, так как коворкинг открылся совсем недавно и довольно популярен в инфобизнесе.

Коэффициент вовлеченности за день показывает, насколько вовлечены люди были в потребление выкладываемого в группе контента в день анализа. У «Names» он выше, чем у конкурентов, но все равно низкий, что говорит о том, что подписчики были не очень активны.

Исходя из полученного анализа можно сделать вывод о том, что «Free people » не активно использует социальную сеть «Вконтакте», как один из методов продвижения коворкинга.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ КОВОРКИНГ-ЦЕНТРА

#### 3.1 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

В результате анализа экономических показателей во второй главе, сформирован вывод, что компания имеет снижение продаж практически по всем товарам. Это обусловлено некоторыми причинами. Основная причина – это открытие нового коворкинг-центра «Names» в этом же здании, только на 9 этаже, поэтому некоторые резиденты решили перейти к конкуренту и протестировать новый коворкинг.

Вторая причина – низкий уровень рекламной и коммуникационной активности компании. Отсутствие продвижения в социальных сетях посредством таргетированной рекламы, интерактива в постах, полезных рубрик, а также отсутствие наружной рекламы: вывески, кронштейн.

Для исправления данной ситуации предлагаются следующие меры. Первое – это создание программы лояльности по укреплению взаимоотношений и удержанию клиентов, не допуская ухода к конкурентам.

Данная программа лояльности нацелена на клиентов, приносящих наибольшую прибыль для компании, а именно резиденты, арендующие рабочие места и офисы на месяц и дольше.

Описание целевой аудитории программы лояльности:

- демографические характеристики: мужчины и женщины в возрасте от 5 и выше;
- доход средний или выше среднего;
- интересы: нетворкинг, повышение эффективности бизнеса, бизнес конференции;
- география: чаще всего пребывают в Екатеринбурге, но могут работать на всю Россию;
- вид деятельности: владелец малого и среднего бизнеса, web-дизайнер, маркетологи, инфобизнесмены, программисты;

Нуждаются в функциональном рабочем пространстве, отвечающим их потребностям: оборудованное рабочее место, удобный график работы, находится в центре города, легко добраться, высокоскоростной интернет, наличие площадок, где можно отдохнуть в рабочее время.

Ценят индивидуальный подход к себе, чувство значимости для компании.

Для коворкинга «Free people» предлагается бонусная программа лояльности. Скидочная программа лояльности в данном случае будет не выгодна для компании.

Механизм работы программы лояльности: продлевая договор аренды, резиденту начисляются бонусы, где 1 бонус=1 часу. Договор аренды продлен на 1 месяц начисляется 10 бонусов равное 10 часам, на 2 месяца = 15 часов и т.д. Лимит – 35 часов, это 6 месяцев.

Благодаря имеющимся часам резидент может бесплатно забронировать и воспользоваться площадками, не входящие в его приобретенный пакет ранее

(конференц-зал, переговорные комнаты, мягкая зона и комната отдыха) при условии, что они уже не забронированы. Помимо этого, резидент сможет обменивать баллы на часы стоянки на парковке для себя или своих клиентов (что весьма актуально для клиентов).

В день на одну локацию резидент может списать не более 5 бонусов. К примеру, резиденты коворкинга – архитектурно-проектное бюро «Архивариус», арендующие офис, в один день смогут бесплатно арендовать другие площадки коворкинга на 5 часов: конференц-зал для проведения совещания или переговорную комнату для собеседований.

В Таблице 21 представлены материальные и нематериальные привилегии программы лояльности для коворкинга «Free people».

Таблица 21 – Привилегии программы лояльности <sup>36</sup>

Материальные	Нематериальные
1. Начисление дополнительных 5-ти бонусов в день рождения владельца или самой компании	1. Размещение карточки резидента о его компании и предоставляемых услугах на сайте коворкинга
2. Начисление от 10 до 35 бонусов. Бонусы при их неиспользовании сгорают на следующий месяц	2. Отдельно созданный закрытый чат для постоянных резидентов, где они могут общаться между собой и администрацией коворкинга
3. Парковочное место (при наличии)	

<sup>36</sup> Составлено автором

Рассмотрим коммуникационную составляющую программы лояльности. В данном случае стоит уделить внимание не только клиентам, но и сотрудникам.

Руководство компании должно обеспечить сотрудникам техниками продаж, в приоритете личные продажи, обзор и обсуждение проблем, с которыми сталкиваются в работе, а также сбор обратной связи от резидентов.

Коммуникации «коворкинг и клиент»: личные продажи, упоминание о бонусах для «любимого резидента», внутренний чат с администрацией коворкинга. Также у каждого резидента, участвующего в программе лояльности будет свой личный кабинет на сайте, где будет внесена карточка резидента, с информацией о дате заключения договора, оплатах и всех сделках и информация о количестве бонусов.

На внедрение данной программы лояльности потребуются следующие затраты:

- обучение сотрудников, на территории коворкинга проводится достаточное количество курсов и тренингов от тренеров, поэтому можно договориться на бартер;
- совершенствование и оптимизация сайта, у компании есть штатный – системный администратор, он в силах справиться с этой задачей без привлечения кого-либо;
- выделенные парковочные места на платной охраняемой парковке, 1 парковочное место на месяц стоит 2000 тыс. рублей, если выделить

порядка 10 мест, то из бюджета компании нужно 20 000 тыс. рублей.

Ценностью этой программы лояльности для участников программы является - экономия средств и времени, возможность отслеживать количество бонусов, карточка резидента на сайте, как реклама, чувство значимости клиента для компании.

Далее, на что нужно обратить внимание — это низкая вовлеченность в социальных сетях.

Это может быть обусловлено несколькими причинами:

- неинтересный контент;
- не достаточно осведомленный контент (потребитель не нашел то, что искал);
- не вовлеченный контент (потребитель не заинтересован в комментировании и просмотре публикаций).

Для решения данной проблемы необходимо разработать рекламную кампанию, но предварительно стоит сформировать техническое задание, в котором будут содержаться базовые сведения об организации, указаны цели (Таблица 22).

Таблица 22 - Техническое задание для создания рекламной компании<sup>37</sup>

Рекламодатель	ООО «Бранч»
Объект рекламы	Услуги коворкинг-центра
Маркетинговые цели	Увеличение продаж на 10% (приобретение тарифа месяц/месяц+)

<sup>37</sup> Составлено автором



Рекламные цели	Получение первых заявок при запуске тестовой рекламной кампании
География проведения	Екатеринбург, центр
Бюджет	10 000 тысяч рублей

Очевидно, что информации, имеющейся в задании недостаточно, поэтому необходима детализация с более подробным рассмотрением самой организации, ее конкурентов и видения рекламной кампании.

Таким образом, был составлен медиабриф, который представлен в таблице В.1 в приложении В.

Исходя из медиабрифа маркетинговой целью компании является повышение продаж на 10 %, а рекламной целью является получение первых заявок из Инстаграма .

Посты контент-плана и содержание должны отвечать поставленным целям.

Таким образом, с учетом данных моментов разработан следующий контент-план (Таблица 23).

Таблица 23 – Контент-план<sup>38</sup>

Вид контента	День недели	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресения
Рекламный	Пост рекламного характера							
	Рубрика: «Совет и от Free people»							
Вовлек	Знаком							

<sup>38</sup> Составлено автором

ающий	ство с резиден тами «Free People» с их компан иями							
-------	---	--	--	--	--	--	--	--

Продолжение Таблицы 23

	Посты на полезные тематик и для резидентов (к примеру «Как бороться с прокрастинацией»)							
Развлекательный	Мероприятия, которые проходят на площадках коворкинга							
	Пост Анонс мероприятий на следующую							
	Информационная статья об акциях и скидках							

Разработанный контент-план содержит различные типы постов: информационные (развлекательные), вовлекающие и, разумеется, продающие. Продающие посты, размещаемые в понедельник и четверг,

направлены на то, чтобы познакомить клиента с услугами коворкинга

Вовлекающей пост нацелен на то, чтобы познакомить нового клиента с резидентами коворкинга, а также с их деятельностью, ведь в коворкинге располагаются абсолютно разные люди.

Развлекательные посты направлены на то, чтобы показать клиентам, что на территории коворкинга возможно организовать мероприятие различного формата, а также повысить доверие к компании.

Далее нужно запустить тестовую рекламную кампанию в Инстаграм, помимо имеющейся контекстной рекламы в РСЯ.

Цель тестовой кампании – получение данных для дальнейшего прогнозирования бюджета: изучение ниши, реакции поведения аудитории, анализ наиболее и менее эффективных, а также получение первых заявок.

Чтобы запустить рекламу потребуются рекламный кабинет Facebook и переходим во вкладку «Создать-рекламу». После чего оказываемся в рекламном кабинете, который называется «Ads Manager», привязывает банковскую карту для оплаты.

Первое, что нужно сделать при создании рекламной кампании в Ads Manager это выбрать цель. В данном случае зададим цель «Трафик», то есть задача – заявка на сайте. Предварительно до проведения рекламной кампании необходимо создать форму сбора заявок. Количество посещений сайта через Instagram можно

контролировать через Яндекс.Метрику, которая у коворкинга уже подключена.

Для удобства сбора заявок можно настроить интеграцию между заявками с сайта и Битрикс24 с помощью сервиса Albato. То есть все заявки, которые будут поступать через форму на сайте будут автоматически в Битрикс24, в раздел «лиды» с уже обозначенными настройками, к примеру, имя и фамилия, с указанием источника.

После выбора цели пишем название рекламной кампании, например «Реклама - рабочие места, пробный день». Включаем «оптимизацию бюджета кампании», чтобы Facebook сам оптимизировал затраты. Бюджет выбираем дневной и устанавливаем лимит. В самом начале достаточно поставить около 400 рублей в день. В дополнительных параметрах можно указать время показа рекламы, а также изменить стратегию ставок кампании.

Далее создаем группы объявлений, здесь мы разделяем аудиторию на сегменты по разным признакам. К примеру, создаем группу «web-дизайнеры Екатеринбурга».

Одно из самых главных действий в настройке таргетинга - это настройка аудитории, чтобы реклама показывалась только заинтересованным пользователям, готов совершить целевое действие, переход.

При настройке таргетинга указываем следующие параметры:

- город Екатеринбург;
- возраст: 25-40 лет;

- в «детальном таргетинге» указываем интересы, например: бизнес, дизайн, инвестиции, фриланс, реклама, офис открытого типа, digital-маркетинг, веб-дизайн, маркетинг в социальных сетях и т.д.

На Рисунке 17 видно, какие параметры стоит указывать при настройке таргетированной рекламы для коворкинга «Free people».

**Аудитория**  
Определите аудиторию для своей рекламы. Подробнее

Создайте новую аудиторию | Используйте сохраненную аудиторию

Индивидуальная настроенная аудитория | Добавьте созданную ранее пользовательскую или похожую аудиторию

Исключить | Создать

**Местоположение** Место:  
• Россия: Екатеринбург (+40 км) Sverdlovsk Oblast

**Возраст** 25 - 40

**Пол** Лица любого пола

**Детальный таргетинг** Критерии соответствия:  
• Интересы: Архитектура, Бизнес, Графический дизайн, Дизайн интерьера, Дизайн одежды, Инвестиции, Ипотеки, Кредитные карты, Страховка, Малый бизнес, Маркетинг, Менеджмент, Недвижимость, Digital-маркетинг, Веб-дизайн, Веб-разработка, Веб-хостинг, Маркетинг в социальных сетях, Маркетинг по электронной почте, Онлайн-реклама, Оптимизация в поисковиках, Социальные сети, Предпринимательство, Распродажи, Реклама, Розничная торговля, Экономика, Коворкинг, Хоум-офис, Офис открытого типа, Фрилансер, Фрилансеры или Малый и средний бизнес

Расширение детального таргетинга:  
• Выкл.

Показать дополнительные параметры

Сохранить эту аудиторию

**Размер аудитории**  
Ваша аудитория определена.

Узкая | Широкая

Потенциальный охват: 420 000 человек

**Приблизительные результаты за день**

Охват 2,2К – 6,3К

Клики по ссылке 13 – 37

Точность прогнозов зависит от таких факторов, как данные прошедших кампаний, введенный бюджет и рыночные данные. Показанные цифры позволяют получить примерное представление о результативности, достигаемой за счет вашего бюджета, однако они являются лишь приблизительными и не гарантируют результатов.

Были ли эти прогнозы полезны?

Рисунок 17 – Рекламный кабинет «Ads Manager»<sup>39</sup>

Во вкладке «места размещения» выбираем площадку Instagram, иначе Facebook будет показывать в других местах.

Когда мы выбираем цель трафик, нужно убедиться, что показ рекламы оптимизирован под просмотры целевых действий. В этом случае, это запись на сайте на получение пробного дня. Обязательно указываем начало

<sup>39</sup> Составлено автором

и конец рекламной кампании, иначе показ рекламы начнётся сразу после прохождения модерации и закончится, когда иссякнет бюджет.

Далее создаем креативы или выбираем уже имеющийся пост из ленты. Добавляем текст объявления, заголовок и ссылку на сайт коворкинга. Ниже пишем призыв к действию «перейти на сайт». Оффер данной рекламной кампании будет «Запишись на бесплатный пробный день в коворкинге»

В завершении жмём «Подтвердить». Рекламная кампания отправится на модерацию, после которой начнутся показы.

По предложенным мероприятиям повышения эффективности продаж была разработана воронка продаж (Рисунок 16).

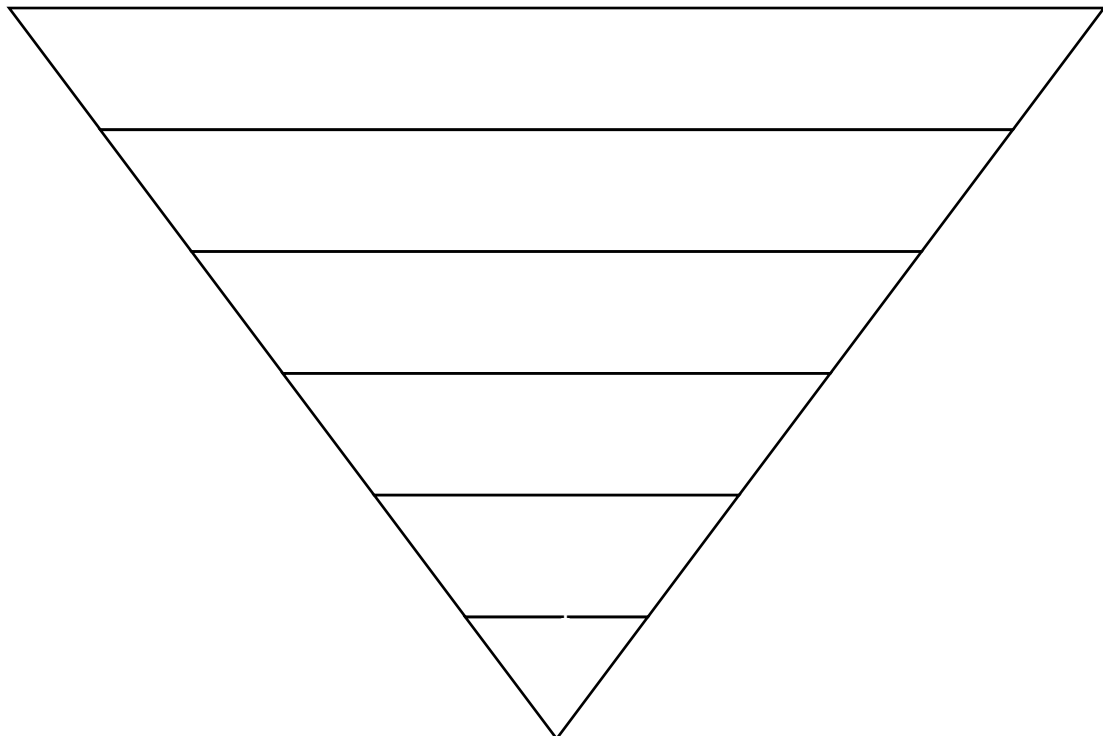


Рисунок 16 – Воронка продаж посредством рекламной кампании в Instagram<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Составлено автором

Для более подробного разбора воронки обратимся к  
Таблице 24

Таблица 24 - Этапы воронки продаж <sup>41</sup>

Таргетированная реклама	Пользователь видит таргетированную рекламу у себя в Instagram
Переход на форму сбора заявок	После просмотра рекламы переходит на форму сбора заявок на сайте
Заполненная форма сбора заявок	Пользователь вводит свой Имя и номер телефона. После заполнения заявки, контакт падает во вкладку «Лиды» в Битрикс. Звонок нужен для подтверждения заявки
Звонок	После нового «лида» менеджер звонит клиенту с целью подтверждения заявки
Пробный день	Клиент пришел на бесплатный пробный день в коворкинге
Продажа	Оплаченное рабочее место на месяц

<sup>41</sup> Составлено автором



### 3.2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Для расчета эффективности предложенной программы лояльности следует рассмотреть следующие показатели эффективности:

- коэффициент сгорания или «breaking rate»: процент бонусных единиц, которые будут списаны в связи с истечением сроком действия. Данный показатель покажет кому из клиентов не интересны условия программы, и он не списывает бонусы, а кто активно использует;
- период неактивности или «inactivity period»: интервал времени, прошедший с момента последней активности участника в программе. Проследить какой период времени не использовались бонусы и по какой причине;
- количество повторных покупок. В случае с коворкингом – это продление договоров аренды;
- коэффициент стоимости программы или «loyalty program percentage cost» : соотношение совокупной стоимости бонусных единиц к общему доходу генерируемому участниками программы.

В практике оценки эффективности программ лояльности не существует универсальных методик. Оценка программы лояльности базируется на глубоком понимании потребителей и корректном выборе метрик в правильных аналитических и временных аспектах.

При осуществлении оценки эффективности необходимо учитывать два основных аспекта. Для наглядности обратимся к Рисунку 17, где показан комплекс показателей оценки эффективности программы формирования лояльности.

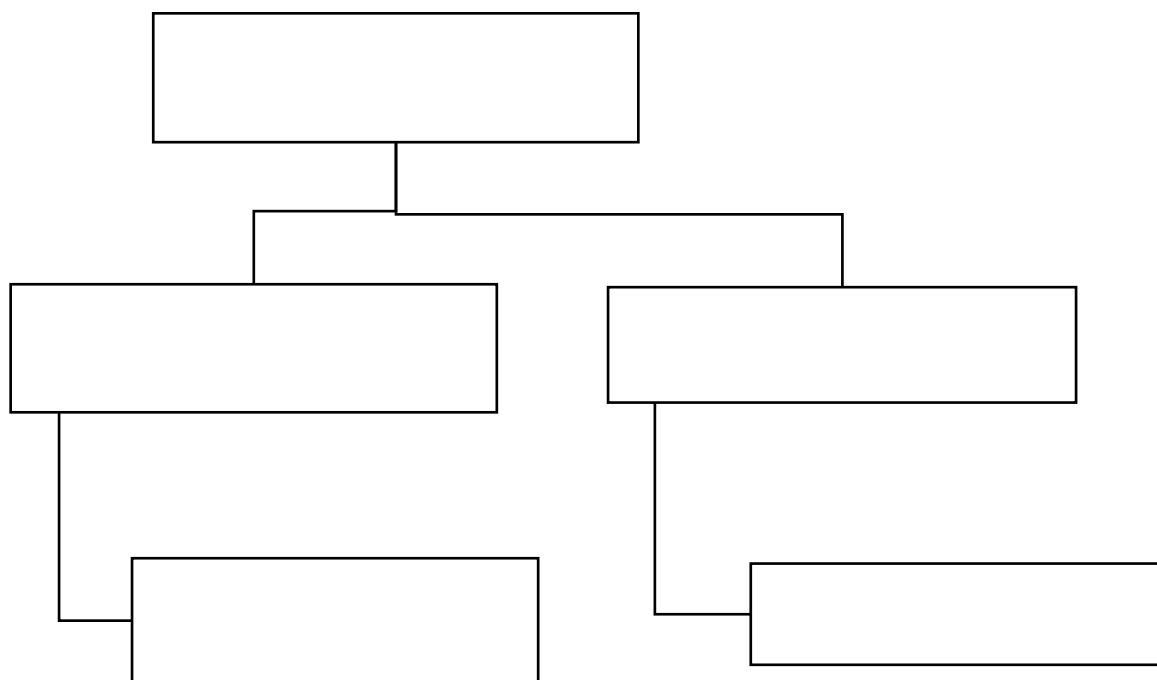


Рисунок 18 - комплекс показателей оценки эффективности программы формирования лояльности<sup>42</sup>

Ю. Кочкарева в качестве основного показателя экономической эффективности предлагает использовать «окупаемость программы». Окупаемость программы формирования лояльности можно оценить по следующей формуле:

$$\text{Окупаемость} = (\text{Опн} * \text{Ц}) - \text{ЦП} - (\text{ОПд} * \text{Ц}) - \text{АЗ} \quad (5),$$

где:

<sup>42</sup> Составлено автором по [10]

- ОПп -объем продаж после внедрения программы лояльности;
- ОПд – объем продаж до внедрения;
- Ц – цена за единицу товара;
- ЦП – цена поощрения, - средства потраченные или неполученные в результате введения средств поощрения покупки;
- АЗ – административные затраты.

Что касается неэкономических показателей эффективности программы лояльности, то сюда включают:

- доли постоянных и неудовлетворенных клиентов;
- известность компании и ее оценка;
- отношение к программе лояльности;
- качество сервиса во время программы лояльности.

Далее разберем оценку эффективности таргетированной рекламы в Instagram. Для оценки рекламной кампании используют инструменты отчетности Ads Manager.

Хорошая стратегия Instagram состоит из четкой цели, тактики действий и измеримых показателей эффективности. Метрики рассказывают о том, что происходит в Instagram-аккаунте, какие приемы, форматы, промо сработали. Любой отчет по достижению KPI должен заканчиваться анализом с последующими рекомендациями.

Для коворкинга «Free people» будет целесообразно отказаться от неэффективной рекламы, а именно печатной продукции и направить расходы на

таргетированную рекламу в Instagram, возможно потребуются дополнительные расходы.

При помощи предложенной воронки продаж мы можем спрогнозировать эффективность рекламной кампании в Instagram.

Рассмотрим ключевые показатели оценки эффективности таргетированной рекламы на каждом этапе воронки в Таблице 25.

Таблица 25 – показатели эффективности на каждом этапе воронки продаж

Этап	KPI
Таргетированная реклама	Охват - 6300 человек,
Переход на форму	CPC (цена клика) - 30 рублей, Количество переходов - 333,
Заполненная форма на сайте	Количество заполненных форм - 133,
Звонок	Количество подтвержденных заявок - 93 ,
Пробный день	Количество человек, воспользовавшихся пробным днем - 45,
Продажа	Количество проданных рабочих мест после пробного дня - 11.

Разберем подробнее как получились данные показатели. Бюджет рекламной кампании составляет 10000 рублей, охват 6300, цена клика 30 рублей, соответственно, будет совершенно 333 перехода на форму сбора заявок на сайте. Далее из этого показателя конвертируем 40%, учитывая, что некоторые пользователи совершают ошибки при заполнении формы сбора заявок или вовсе не заполняют ее. После этого получается 133 новых заявки от потенциальных клиентов. Исходя из опыта работы менеджеров коворкинга в CRM-системе Битрикс24, после совершения звонка 70% заявок

подтверждается, что означает в данном случае - 93 заявки. Далее из показателя подтвержденных заявок конвертируем 48% (также ссылаясь на опыт), то есть услугой «Бесплатный пробный день» воспользовались 45 клиентов, а тариф «Рабочее место месяц» или «Рабочее место месяц+» приобрели бы 26%, что означает 11 продаж или 81400 рублей, так как средний чек составляет 7400 рублей.

С помощью ABC-анализа было выявлено, что прибыль компании составляет 671630 рублей. Разделим прибыль полученную от реализации рекламной кампании в Инстаграм на общую прибыль и умножим на 100%. Общая прибыль коворкинга возросла бы на 12%, таким образом это доказывает, что маркетинговая цель таргетированной рекламы достигнута.

Тестовая рекламная кампания проводится для того, чтобы изучить рынок, получить первые данные для следующего анализа и прогнозирования бюджета.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение теоретических аспектов маркетинга продаж показало, что продажи бывают двух типов, а именно, как результат, и как процесс. Было сформировано общее определение продажи, что это персонифицированная, прямая и двусторонняя процедура осуществления контактов и убеждения с целью достижения конкретных результатов и, в первую очередь, увеличения объемов реализации продуктов в конкретном сегменте рынка. Мы выяснили, что система продаж может рассматриваться, как деятельность, направленная на реализацию товаров и услуг, с другой стороны система продаж – это совокупность различных элементов, направленных на развитие, состоящая из многих структурных элементов. Помимо прочего в теоретической главе были рассмотрены современные маркетинговые инструменты, направленные на повышение продаж, а именно мы проанализировали элементы прямого маркетинга, а именно:

- прямая почтовая рассылка;
- рассылка электронной почтой;
- рекламно-информационные рамки на телевидении, видеотекст;
- публикации в газетах и журналах;
- каталоги;
- интернет-реклама.

И наконец, в теоретической главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены методы оценки эффективности продаж.

Во второй главе была дана полная характеристика деятельности коворкинга «Free people». В ходе комплексного анализа предприятия выявили сильные стороны, а именно то, что компания имеет:

- четкую структуризацию компании;
- постоянную базу клиентов;
- поддержка корпоративной атмосферы;
- изучение целевой аудитории;
- проведение анкетирования после мероприятия;
- отработанность бизнес-процессов;
- применение маркетинговых инструментов, направленных на повышение эффективности системы продаж.

Но кампания также имеет и ряд моментов, на которые следует обратить внимание:

- снижение объемов продаж;
- переход к конкуренту;
- отсутствие программы лояльности по укреплению взаимоотношений с резидентами;
- отсутствие четкой маркетинговой стратегии в компании;
- рекламная кампания проводится в рамках ограниченного бюджета и не используются все доступны каналы.

В третьей главе были предложены рекомендации направленные на повышении эффективности системы

продаж. Также были рассчитаны мероприятия, направленные на повышения финансовых показателей компании, а именно внедрение программы лояльности. Также был составлен контент-план для социальной сети Instagram для повышения вовлеченности у пользователей и даны рекомендации по использованию нового канала для рекламной кампании – таргетированная реклама в Instagram.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были решены все поставленные задачи: дана и проанализирована характеристика, также изучена организационная структура, проведен анализ рынка и основных конкурентов компании, проведен анализ поведения потребителей, проанализирована система продаж организации, даны рекомендации по применению различных маркетинговых инструментов, направленных на повышение эффективности реализации продукта.

Данные разработки носят рекомендательный характер, так как можно применять и видоизменять их при определенных обстоятельствах.

Таким образом, можно утверждать, что поставленные задачи решены, цель исследования достигнута.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, Н. Н. Формы современного прямого маркетинга и их классификация// Маркетинговые коммуникации. – 2018. -№ 4. – С. 236 -247.
2. Акулич, М. В. Интернет-маркетинг : учебник для бакалавров [Текст] — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 352 с.
3. Балахнин, И. Маршрут построен [Текст] . – Москва: Альпина Паблицер, 2019. – 112 с.
4. Бердышев, С.Н. Секреты эффективной интернет-рекламы: практическое пособие. [Текст] / С.Н. Бердышев. - М.: Дашков и К, 2018. – 120 с.
5. Березина Е.А. Исследование эффективности организации маркетинга на предприятии // СМАЛЬТА.- 2017. - № 6. – С. 18-20.
6. Ефимова С.А. Маркетинговое планирование [Текст] / С.А. Ефимова М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2018. – 122 с.
7. Жариков А.В., Горячев Р.А. Прогнозирование спроса и объема продаж:  
учебно-методическое пособие [Текст]/ А.В. Жариков, Р.А. Горячев - Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2017. – 39 с.
8. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. Пособие [Текст] /П. С. Завьялов. -М.:ИНФРА-М, 2017. – 496 с.
9. Капон, Н., Колчанов, В., Макхалберт. Управление маркетингом: [учебник для вузов: перевод с английского] [Текст] / Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2018. – 832 с.

10. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон -Пер. с англ. М. Павлова. Москва: Олимп-Бизнес, 2016. 416 с.
11. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер: Учебное пособие / Котлер Ф., Виноградов А.П., Чех А.А., - 7-е изд. - Москва :Альпина Пабл., 2016. - 211 с.
12. Котлер, Ф. Десять смертных грехов маркетинга: Учебное пособие / Котлер Ф., Виноградова Т.В., Чех А.А., - 2-е изд. - Москва :Альпина Пабл., 2016. - 157 с.
13. Липсиц И.В., Дымшиц М.Н. Основы маркетинга: учебник [Текст]/ И.В Липсиц., М.Н. Дымшиц. - М.: Геотар-Медиа, 2014. - 208 с.
14. Литвинова О. В. статья «Идентификация и оценка факторов, влияющих на развитие розничного рынка»// Управление экономическими системами. -2017. - № 2 С. 108-114
15. Минина, Т.Б. Маркетинг (менеджмент) продаж: учебное пособие [Текст] / Т. Б. Минина ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург : [Издательство УрГЭУ], 2014. - 119 с.
16. Пенн, М. Микротренды, меняющие мир прямо сейчас / Марк Пенн, Мередит Файнман ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблшер, 2019. - 430 с
17. Разумов, А.А И. В. Цыганкова, Г. В. Антонова, О. Ю. Никишина Нестандартная занятость как форма использования рабочего времени (российский и зарубежный опыт) : монография /[Текст] - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 171с.

18. Роздольская, И. В. Управление продажами и клиентскими отношениями в торговой организации: монография [Текст] / И. В. Роздольская, С. М. Осадчая, Ю. А. Беседина. – Белгород : Издательство БУПК, 2010. – 214 с.
19. Сысолятин А.В. Оценка эффективности сбытовой деятельности предприятия // Проблемы современной науки и образования. – 2015. - № 4. – С. 85-87.
20. Финансовый маркетинг: теория и практика: учебник для магистров : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям [Текст] / [Артемьева О. А. и др.] ; под. общ. ред. С. В. Карповой ; Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Юрайт, 2016. - 424 с.
21. Хруцкий В.Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка: учеб. Пособие [Текст] / В.Е.Хруцкий., И.В.Корнеева. -3-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2018. – 560 с.
22. Marketing 4.0 : moving from traditional / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya and Iwan Setiawan. Inc., [2017] / Includes index.
23. Lipsits I.V. Marketing management: a textbook and workshop for undergraduate and graduate programs / I.V. Lipsits [et al.]; edited by I.V. Lipsitsa, O.K. Oiner. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2019 .-- 379 p.
24. Philip Kotler. Marketing Essentials. Краткий курс / Philip Kotler. - М.: Диалектика, 2019. - 496 с.
25. Хусяинов Т.М. — Коворкинг-центр в пространстве современного города // Урбанистика. – 2015. – № 4. – С. 14 - 21. [Электронный ресурс] Режим

доступа :[https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=17208](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=17208), свободный

26. Цахаев, Р.К., Муртузалиева, Т.В. Маркетинг: учебник для экономических вузов / [Текст] Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. – Москва: Дашков и К<sup>о</sup>, 2019. – 548 с.

27. Лопатин, Е. Система продаж как актив компании [Электронный ресурс] / Е. Лопатин, Ю. Усов, Б. Миллер. Режим доступа: [http://www.intalev.ru/aggregator/changes/id\\_56864/](http://www.intalev.ru/aggregator/changes/id_56864/), свободный.

28. Маркетинг: методы и стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketsite.narod.ru/>, свободный.

29. За честный бизнес: [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1176658098682\\_6671079553\\_OOO-BRANCh](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1176658098682_6671079553_OOO-BRANCh), свободный

30. Записки маркетолога. Интернет-маркетинг: [Электронный ресурс].

– Режим доступа: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_i/internet\\_marketing/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_i/internet_marketing/), свободный.

31. Rbc: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://trends.rbc.ru/trends/sharing/5ddd27e69a794745823d01c0?utm\\_source=fb\\_rbc](https://trends.rbc.ru/trends/sharing/5ddd27e69a794745823d01c0?utm_source=fb_rbc), свободный

32. Rbc: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5edb4fa9a794721defa652e>, свободный

33. Vc.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/u/189939-smart-ofisy-sok/118614-kak-organizovat-rabotu-kovorkinga-v-usloviyah-karantina>, свободный

34. Rbc: [Электронный ресурс]. –

<https://www.rbc.ru/newspaper/2016/09/29/57eb8a239a794799bdae5270>, свободный

35. Рабочая среда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://theoryandpractice.ru/posts/14176-kovorking>, свободный

36. Power branding [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/shablony>, свободный

37. Kovorkingi.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kovorkingi.ru/>, свободный

38. Rusbase [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/office-vs-coworking/>

39. Официальный сайт коворкинга «Free people» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fr-people.ru/coworking>, свободный

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Анализ пяти конкурентных сил Портера<sup>43</sup>

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Товаров-заменителей на данном рынке еще недостаточно, нет абсолютных лидеров или аутсайдеров. Появление продуктов-заменителей, стремление покупателей к которым способно повыситься из-за увеличения стоимости (эластичность спроса) повергнет к оттоку покупателей услуг этой компании.	Необходимо постоянно совершенствовать уникальные особенности товара, а также держать в курсе о них с помощью различных каналов связи, в т.ч. с помощью социальных сетей
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Существуют несколько сложившихся игроков на рынке, в основном они находятся в центре города, такие коворкинги, как «Дела», «Work&Deal» или коворкинг в Ельцин центре, достаточно популярные места.	Осуществлять постоянный анализ услуг конкурентов. Вырабатывать уникальность продукта и увеличивать воспринимаемую ценность продукта. Уменьшать воздействие ценовой конкуренции в реализации. Увеличивать уровень знания о товаре.

<sup>43</sup> Составлено автором по [9]

Продолжение Таблицы А.1

<p>Угроза появления новых игроков</p>	<p>Высокий</p>	<p>Обусловливается высотой входных барьеров в нишу, под которыми понимаются те преграды, с которыми обязаны справиться предприятия, для того чтобы приступить к новому для них виду деятельности. В случае высоких входных барьеров, характеризующихся большим количеством экономических, технических, организационных условий, новое предприятие обязано владеть огромным объемом ресурсов, с целью преодоления данных барьеров. При невысоких барьерах входа в нишу новой компанией, проникая в отрасль, она имеет все шансы значительно поменять имеющуюся конкурентную обстановку в нише, оказать влияние на объемы, спрос и стоимость изготавливаемых отраслью товаров и услуг. Уровень требуемых денежных средств для входа в новую нишу и</p>	<p>Осуществлять постоянный мониторинг появления новых фирм. Осуществление промоакций, нацеленных на продолжительность контакта покупателя с компанией.</p>
---------------------------------------	----------------	--	--

		<p>большие риски, сопряженные с созданием новых продуктов и услуг, но высокая популярность и рентабельность провоцируют рынок на насыщение предложения. По этой причине опасность высокая. При вхождении нового конкурента в нишу, предприятие отреагирует новыми предложениями, расширением линейки услуг и уменьшением ценовой политики в незначительной степени.</p>	
--	--	---	--

Продолжение Таблицы А.1

Угрозы ухода потребителей	Средний	<p>Пользователи оказывают существенное воздействие на анализируемый нами коворкинг, так как удовлетворенность желаний покупателей считается фундаментальной компонентой для эффективного ведения бизнеса в любой нише. Объект исследования, выделяет две категории арендаторов пространства. К первой относятся те, кто арендует офисы для своих компаний, а вторая это те, кто арендуют рабочие места</p>	<p>Диверсифицировать портфель посетителей. Создавать мероприятия для постоянных посетителей. Разработать эконом-проекты для покупателей, восприимчивых к цене. Рост свойства продукта по отстающим характеристикам и т.д.</p>
Угрозы со стороны поставщиков	Низкий	<p>Работа поставщиков различных товаров и услуг для коворкинга не может предоставлять</p>	<p>Держать контакт с несколькими поставщиками. Проводить</p>



		никаких проблем.	переговоры по снижению цен.
--	--	------------------	-----------------------------

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета

Уважаемые респонденты! Примите, пожалуйста, участие в опросе, посвященном изучению оценки потребителями качества обслуживания в коворкинге «Free people». Спасибо за уделенное время!

1. Оцените, насколько Вы удовлетворены следующими аспектами работы компании?

1 - "абсолютно не удовлетворен"

5 - "полностью удовлетворен"

	1	2	3	4	5
Работа сотрудников организации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Оперативность обслуживания	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Возможность использования удаленных каналов обслуживания	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

( Интернет, телефон и т.д.)

2. Оцените степень удовлетворенности качеством информации, предоставляемой сотрудниками организации «Z&G.Event»:

1 - "абсолютно не удовлетворен"

5 - "полностью удовлетворен"

	1	2	3	4	5
Полнота информации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Точность информации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Оперативность предоставления информации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Предоставление дополнительных источников информации (сайт компании, печатные издания и т.д.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Оцените степень удовлетворенности работой сотрудников коворкинга «Free people» по данным параметрам:

1 - "абсолютно не удовлетворен"

5 - "полностью удовлетворен"

	1	2	3	4	5
Внимательность к просьбам	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Вежливость	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Оперативность обслуживания	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Посоветуете ли Вы своим знакомым принять участие в мероприятии?

- Точно порекомендую
- Скорее порекомендую
- Скорее не порекомендую
- Точно не порекомендую

5. Ваш вид деятельности

- Спикер, организатор мероприятий

- Владелец бизнеса
- Фрилансер

6. Ваш пол:

- Мужской
- Женский

7. Ваш возраст:

- 18-25 лет
- 26-35 лет
- 36- 45 лет
- 46 и старше

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Медиабриф для рекламной кампании <sup>44</sup>

1. Общая информация	
Название компании	ООО «Бранч»
Товар/услуга	Услуги коворкинг-центра
2. Информация о товаре/услуге	
Как долго компания присутствует на рынке?	Компания существует на рынке с августа 2018 года
Перечислите	Комплекс услуг по аренде помещений на

<sup>44</sup> Составлено автором

потребительские свойства (характеристики) рекламируемой услуги	краткосрочный и долгосрочный период, а также организация мероприятий «под ключ»
В чем конкурентные преимущества рекламируемых услуг?	Наличие релакс-комнаты и собственного кафе на территории коворкинга, часы работы коворкинг-центра
Почему покупатели выбирают именно вашу услугу?	Удобное расположение, в центре города, рядом с ТЦ «Гринчив»,
Оцените уровень качества: очень высокий; выше, чем у конкурентов; на уровне конкурентов; ниже, чем у конкурентов	На уровне конкурентов
Имеет ли потребление товара сезонный характер? Каковы сезонные колебания?	Сезонность присутствует в летний период, во время отпусков.
Доля на рынке	Процент не известен
3. Каналы сбыта	
Форма продажи (крупный, мелкий опт, розница)	Оказание услуг
Места продаж (оптовые рынки, магазины, супермаркеты и т.д.)	Добролюбова 16/2
Каналы дистрибуции (структура, объем и регионы распространения товара)	Екатеринбург
Рыночная позиция	Компания с хорошей репутацией, имеющая свою базу клиентов
4. Цена	
Розничная цена (ценовой сегмент)	Средний ценовой сегмент
Уровень цен на товар/услугу (очень высокий; выше, чем у конкурентов; на уровне конкурентов; ниже, чем у конкурентов)	На уровне конкурентов, либо ниже

Продолжение Таблицы В.1

5. Целевая аудитория	
Частные лица: кто является	Женщины и мужчины От 20 - 50 лет

потребителем и покупателем? Первичная и вторичная целевые аудитории (пол, возраст,	
образование, род занятий, место проживания, семейное положение, уровень дохода на одного члена семьи и др.)	Екатеринбург Стабильный доход от 40 000 – 100 000 и выше рублей ежемесячно. Фрилансеры и владельцы малого и среднего бизнеса
Мотивы покупки (что в жизни покупателя вызывает необходимость воспользоваться вашим товаром/услугой)	Желание работать продуктивно в комфортной обстановке. Желание развиваться и находить новых клиентов/партнеров
<b>6. Информация о конкурентах</b>	
Основные конкуренты, конкурирующие марки, близкие по каким-либо из критериев (по качественным свойствам, цене, дизайну и т.д.)	Коворкинг «Names» и «Work&Deal»
Конкурент, представляющий наибольшую угрозу	«Work&Deal»
Розничная цена (ценовой сегмент) товара/услуги конкурентов	На уровне «Free people»
Преимущества конкурентов (почему покупатель выбирает конкурирующие марки)	Наличие парковки, а также наличие различных тарифов для рездентов
Ваше мнение по поводу рекламы конкурентов	Конкуренты используют рекламу в социальных сетях активнее, чем коворкинг «Free people»
Доля основных конкурентов на рынке	Процентное соотношение установить невозможно из-за отсутствия данных
<b>7. Информация о предыдущей рекламной деятельности</b>	
Продвижение (ТВ, пресса, радио, outdoor, PR, SP, DM и т.д.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Корпоративный сайт</li> <li>- Группы в «Вконтакте», «Facebook»,</li> <li>- Аккаунт в «Instagram»</li> <li>- Страница на «Flamp»</li> <li>- Печатные издания (флаеры)</li> </ul>
Позиционирование марки в ранее проводимых рекламных кампаниях	«Коворкинг «Free people» - это сообщество свободных и стремящихся к развитию людей»

Какие слоганы использовались в предыдущих РК?	Развивайся с «Free People»
---	----------------------------

Продолжение Таблицы В.1

8. Информация, необходимая для проведения рекламной кампании	
Маркетинговые цели (долгосрочные, краткосрочные)	Повысить объем продаж на 10%
Цели рекламной кампании	Повысить вовлеченность подписчиков группы «Вконтакте» в рекламный контент, призванный простимулировать потребление ими услуг
Предполагаемый рекламный бюджет и предпочтения в распределении бюджета по СМИ	Размещение контента и настройка таргетированной рекламы будет проводиться smm-специалистом, поэтому средства нужны только на продвижение
Предполагаемые средства распространения рекламы	Группы в социальных сетях коворкинга «Free people»
Регионы проведения рекламной кампании	г. Екатеринбург
Наличие рекламных материалов	Небольшие посты; Рекламные изображения в постах.