

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Кафедра маркетинга

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой маркетинга
_____ Котляревская И.В.
« _____ » _____ 2020 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

«Совершенствование системы маркетинговых коммуникаций бренда
«Simple Coffee»

Руководитель: Мальцева Ю.А.
К. ф. н., доцент

ПОДПИСЬ

Нормоконтролер: Сторожева О.С.

ПОДПИСЬ

Студент группы ЭУ-463603 Игнатова Д.О.

ПОДПИСЬ

Екатеринбург
2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.
Ельцина»

Институт экономики и управления
Кафедра маркетинга
Направление 38.03.02 Менеджмент
Образовательная программа Международный и корпоративный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой маркетинга
Котляревская И.В.
_____ (подпись) (Ф.И.О.)

« _____ » _____ 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента Игнатовой Дарьи Олеговны группы ЭУ-463603
(фамилия, имя, отчество)

1 Тема ВКР «Совершенствование системы маркетинговых коммуникаций бренда
«Simple Coffee»

2 Утверждена распоряжением по институту от «02» июня 2020 г. № 33.01-05/131

3 Руководитель Мальцева Ю.А., доцент, канд. фил. наук
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

4 Исходные данные к работе

Внутренняя отчетность предприятия, статистические данные, открытые источники

5 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

Введение, Глава 1 Теоретические аспекты маркетинговых коммуникаций бренда, Глава 2
Анализ и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций бренда
«Simple Coffee», Заключение, Список использованной литературы, Приложения

5 Перечень демонстрационных материалов

Работа содержит 29 таблиц, 27 рисунков

6 Консультанты по проекту (работе) с указанием относящихся к ним разделов проекта*

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял

7 Календарный план

Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
Введение	С 25.05.2020 по 28.05.2020	
Глава 1 Теоретические аспекты маркетинговых коммуникаций бренда	С 29.05.2020 по 5.06.2020	
Глава 2 Анализ и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций бренда «Simple Coffee»	С 6.06.2020 по 19.06.2020	
Заключение	С 20.06.2020 по 21.06.2020	

Руководитель _____
(подпись)

Мальцева Ю.А.
Ф.И.О.

Задание принял к исполнению _____
(подпись)

8 Выпускная квалификационная работа закончена «21» июня 2020 г.

Пояснительная записка и все материалы просмотрены

Оценка консультантов: * а) _____ б)
_____ в) _____ г)

Считаю возможным допустить Игнатову Д.О. к защите ее выпускной квалификационной работы в экзаменационной комиссии.

Руководитель _____

9 Допустить Игнатову Д.О. к защите выпускной квалификационной работы в экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № 1 от «22» июня 2020 г.)

Зав. кафедрой _____
(подпись)

Котляревская И.В.
Ф.И.О.

* - при наличии разделов, требующие привлечение консультантов

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ БРЕНДА.....	6
1.1 Значение и классификации брендов в маркетинговой деятельности.....	6
1.2 Инструментарий маркетинговых коммуникаций: традиционный и современный подходы	12
1.3 Методы оценки эффективности коммуникационного инструментария	36
2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ БРЕНДА «SIMPLE COFFEE»	44
2.1 Общая характеристика бренда Simple Coffee	44
2.2 Анализ конкурентной позиции бренда	95
2.3 Анализ коммуникационных предпочтений потребителей	106
2.4 Анализ существующей системы маркетинговых коммуникаций бренда	113
2.5 Программа мероприятий по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций бренда Simple Coffee.....	139
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	160
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	162
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	167

ВВЕДЕНИЕ

Развитие экономики привело к существенному превышению предложения над спросом, когда за удовлетворение одной и той же потребности и, соответственно, внимание потребителя борются товары и услуги многих фирм.

Это заставляет производителей улучшать качество товаров и услуг, дифференцировать технические характеристики под различные потребительские сегменты, увеличивать расходы на рекламу, разрабатывать мероприятия по стимулированию сбыта, придумывать оригинальные названия и совершенствовать упаковку. Как пишут авторы учебника по брендингу, «когда большинство конкурентов делают то же самое, приходится искать новые эффективные способы неценовой конкуренции, и здесь важнейшим средством является создание и развитие сильного бренда» [4, с. 5].

Продвижение бренда представляет собой комплексное воздействие на потребителя различных элементов продвижения (рекламы, связей с общественностью, стимулирования сбыта, прямого маркетинга, фирменного стиля, специальных событий и т.д.), направленное на формирование в сознании потребительской аудитории целостного и устойчивого образа, идентифицирующего торговую марку и отличающего ее от конкурентов на рынке.

Сфера общественного питания, в частности рынок кофеен г. Екатеринбурга, в настоящее время активно развивается, растет число заведений, качество обслуживания, ассортимент предлагаемых услуг, а значит, растет и конкуренция. Кроме того, проблемы для игроков усугубляются снижением платежеспособного спроса потребителей вследствие кризисных процессов в экономике.

Таким образом, актуальность темы данной работы обусловлена:

- пониманием того, что в условиях динамично развивающегося рынка, избытка товаров и услуг создание сильного бренда является основой бизнеса, а грамотно построенный комплекс маркетинговых коммуникаций бренда зачастую играет решающую роль;
- необходимостью продвижения бренда с целью формирования лояльности и доверия покупателей на рынке кофеен, удержание которых во время кризиса становится особенно актуально.

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций бренда «Simple Coffee» на основе комплексного анализа его деятельности.

Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

1. изучить теоретические аспекты маркетинговых коммуникаций бренда;
2. проанализировать результативность маркетинговых коммуникаций бренда «Simple Coffee»;
3. разработать рекомендации по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций бренда «Simple Coffee».

Объектом исследования является маркетинговая деятельность ИП Мокренко Сергей Алексеевич (далее – сеть кофеен «Simple Coffee»)

Предмет исследования - система маркетинговых коммуникаций бренда «Simple Coffee».

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования российских и зарубежных авторов по вопросам маркетинга и маркетинговых коммуникаций, брендинга, а также профильные интернет-ресурсы. В выпускной квалификационной работе были использованы внутренние документы сети кофеен «Simple Coffee», интернет-ресурсы компаний-конкурентов.

Методологическую базу составили модель маркетинг-микс (5P), метод бренд-кода, метод построения «Дерева проблем», метод SWOT-анализа, репутационного аудита, экспертных оценок, анкетный опрос, интервьюирование, метод «Листа оценки конкурентоспособности», методика сегментирования, позиционирования, традиционный анализ, мониторинг, метод критического пути, метод сценариев.

Структура данной работы определяется ее целями и задачами. Работа состоит из введения, двух глав, содержащих восемь параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ БРЕНДА

1.1 Значение и классификации брендов в маркетинговой деятельности

Американская маркетинговая ассоциация утверждает, что современное понимание “бренда” включает все ассоциации с товаром у потребителя, которые возникают в процессе его приобретения и использования, под воздействием мнения общественности и советов окружающих. Различные характеристики бренда, такие как название, символ, форма и упаковка, рекламный образ, мелодия, процесс коммуникаций, в том числе в местах продажи, а также опыт ранее сделанных покупок потребителя и степень его удовлетворенности качеством товара формируют в сознании потребителя определенный образ.

“Бренд — это имя, термин, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного производителя или группы производителей, а также отличия их товаров и услуг от товаров и услуг конкурентов” [8, с. 13].

Бренды, в отличие от продуктов, создаются не в производстве, бренды формируются и существуют в сознании потребителей, обеспечивая эмоциональную связь между их восприятием и функциональностью продукта. Бренд - это комплекс реальных и возможных мнений, выраженных в торговой марке, который при грамотном управлении создает влияние и стоимость.

“Бренд — это система, комплекс, ядро. Бренд — это долгосрочные отношения с потребителем, которые выстраиваются за счет продукта и коммуникаций. Бренд — это не только фирменный стиль и свойства продукта,

это определенная идея, философия, которая задает все направления бизнеса. Бренд можно сравнить с ДНК — это то, что делает компанию уникальной” [9, с. 50].

Отметим, что понятие “бренд” достаточно близко к понятиям “товарный знак” и “торговая марка”, в некоторых источниках можно встретить отождествление этих понятий. Но при более близком сравнении, можно заметить, что такое сходство носит исключительно внешний характер, а между терминами существуют принципиальные различия.

Товарный знак – это юридический термин, область применения которого ограничивается правовыми нормами и регламентируется законодательной базой. Товарным знаком признается обозначение, служащее для идентификации товара потребителями, которое подлежит правовой защите на основе государственной регистрации.

Торговая марка – маркетинговое понятие, которое используется для обозначения внешнего оформления товара с целью его идентификации и отличия от конкурентов.

По словам Д. Аакера [11], бренд предлагает расширенный контекст потребления, который включает:

- сам продукт, его функционал, свойства, характеристики, сферу применения;
- эмоциональную выгоду;
- образ, воспринимаемый потребителем;
- взаимоотношения между брендом и потребителями;
- ассоциации, связанные с компанией;
- персоналию (характер бренда);
- символику;
- страну происхождения.

Таким образом, можно определить бренд как последовательный набор функциональных, эмоциональных и самовыразительных обещаний целевому потребителю, которые являются для него значимыми и уникальными и наилучшим образом отвечают его потребностям.

И если возможности товара ограничиваются его способностью выполнять функциональное назначение, то бренд, будучи жестко не связанным с контекстом потребления, одновременно удовлетворяет разные ожидания и предпочтения потребителей на четырех уровнях качества [4, с. 8]:

1. функциональное качество бренда (назначение): оно базируется на способности товара, лежащего в основе бренда, выполнять свое целевое назначение в соответствии со всеми стандартами;
2. индивидуальное качество бренда (ценность) - это способность бренда соответствовать определенным жизненным ценностям потребителей;
3. социальное качество бренда (уважение) призвано обеспечить потребителям принадлежность к той или иной социальной группе, дает возможность получить социальное одобрение и признание;
4. коммуникативное качество (обещание): оно основывается на способности бренда поддерживать отношения с потребителями, объединяя все характеристики функционального, индивидуального и социального качества и предлагая особые выгоды потребителю.

Возникая на рынке, бренд проходит через разные стадии жизненного цикла, в процессе чего он развивается и трансформирует сущность торговой марки. Начиная с совокупности идентифицирующих его элементов, таких как название, фирменный знак, элементы стиля, слоган, и заканчивая четко воспринимаемой потребителями ценностью как совокупностью функциональных и эмоциональных элементов, связанных воедино с товаром и способом его представления. Такой процесс последовательного развития бренда от простой осведомленности потребителя до формирования истинной лояльности обеспечивается брендингом.

Брендинг – это деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару, основанная на совместном усиленном воздействии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, материалов и мероприятий сейлз промоушн, а также других элементов рекламной деятельности, объединенных определенной идеей и характерным унифицированным оформлением, выделяющих товар (услугу) среди конкурентов и создающих его образ (Brand image) [4, с. 7-8].

В мировой практике исследования бренда и брендинга, можно встретить множество подходов к классификации брендов. Они основываются на самых разных критериях - территория, сфера деятельности организации, особенности корпоративной структуры управления и другие. Приведем сводную таблицу классификации брендов по различным признакам (Таблица 1)

Таблица 1 – Классификация брендов

Критерий классификации	Вид бренда	Пример
По предметной направленности	Товарный	Unilever
	Сервисный	Тинькофф
	Социальный (Личностный)	Ирина Хакамада, Tommi Hilfiger
	Бренд организации	УрФУ, Green Peace
	Событийный	FIFA, Alfa Future People
	Географический	Венеция, Гранд Каньон
По территориальному охвату	Глобальный	Coca-cola, IKEA
	Национальный	Красное&Белое,
	Региональный	Pizza Mia,
	Локальный	Simple Coffee
По сфере применения	Потребительский	Boch, OZON
	Промышленный	Do Eco, Tetra-Pack
	Высокотехнологичный	Apple, Microsoft

Критерий классификации	Вид бренда	Пример
По принадлежности	Производителя	Samsung, Nike
	Дистрибьюторский	Re-store
	Частный	Золотое яблоко
По иерархии в структуре портфеля	Корпоративный	Unilever, Вимм-Билль-Данн
	Зонтичный	Dove, Домик в деревне
	Товарный суббренд	Крем-мыло Dove
	Индивидуальный	Lexus

Согласно статистике, значительная часть брендов исчезают с рынка в первые два или три года своего существования. В то же время, практика успешных компаний по всему миру демонстрирует, что эффективное управление брендом обеспечивают фирме неоспоримые конкурентные преимущества на рынке. К преимуществам брендов можно отнести [4, с. 11]:

1. Бренд выделяет фирму и ее товары на рынке. Узнаваемость фирменной символики и атрибутов бренда обеспечивает мгновенное отличие компании и ее продукта от конкурентов. Известно, что в среднем покупатель проводит в магазине около 40 мин, выбирая товары из 60 категорий, каждая из которых представлена десятками наименований. Если бы он изучал каждый бренд в течение хотя бы одной секунды, то проводил бы в магазине 5-6 ч. Четкая и ясная позиция бренда, которая выражается через коммуникации и внешнюю атрибутику, дает возможность потребителям различать товары, похожие по своим функциональными характеристикам, и мгновенно идентифицировать их среди брендов-аналогов.
2. Бренд систематизирует коммуникации и создает единый целостный образ товара. Он направляет потребителей, привыкших отдавать

предпочтение сильным брендам со стойким имиджем и репутацией, в потоке товаров, услуг и информации.

3. Бренд позволяет формировать ценовую премию и обеспечивает дополнительную прибыль. В обмен на доверие, многолетние традиции качества и гарантии производителей потребители готовы приобретать товары по более высоким ценам. Согласно статистике [27], последовательный брендинг на всех каналах увеличивает доход на 23%, более половины покупателей в своем выборе руководствуются именем бренда, 72 % утверждают, что готовы платить за свой любимый бренд на 20 % больше стоимости аналогов у конкурентов. Каждый четвертый потребитель, выбирая любимый бренд, не придает значения цене.
4. Бренд обеспечивает хороший сбыт и стимулирует повторные покупки. По расчетам специалистов Sewell Village Cadillac [15, с. 204], потребитель, сохраняющий приверженность бренду после удачного приобретения автомобиля в последующие годы, в целом оставляет в компании более 320 тыс. долл.
5. Бренд формирует потребительскую лояльность. Практика показывает, что 20% лояльных потребителей приносят компании 80% стабильной прибыли. Кроме того, удержание лояльных клиентов экономически гораздо выгоднее, чем привлечение новых потребителей. Исследование Sweettooth [36] показало, что увеличение количества возвращающихся клиентов на 5% стимулирует рост прибыли не менее чем на 25% (в некоторых случаях до 90%). Привлечение нового клиента обходится в 7 раз дороже, чем удержание постоянного, а средний чек постоянного клиента в 3 раза выше, чем у нового покупателя.
6. Бренды быстрее восстанавливаются после кризисов. Наличие лояльных потребителей создает запас прочности и устойчивость к изменениям рыночной ситуации. Более того, потребители более снисходительны к возможным ошибкам и недочетам компаний – владельцам сильных брендов, чем к действиям других фирм [15].

7. Бренд позволяет сплотить команду и дает защиту производителю в процессе работы с партнерами. Эффективный брендинг облегчает формирование корпоративной культуры, мотивирует работников, вызывает чувство уверенности и гордости за «общее дело». Партнеры более охотно работают с известными брендами и с большей готовностью идут на рыночные риски.
8. Бренд облегчает выход на новые товарные и географические рынки. Бренды являются пусковым механизмом для выпуска новых продуктов и начала смежных видов деятельности. Сильный и стабильный имидж бренда позволяет успешно использовать его для создания нового или усовершенствованного товара в другой товарной категории, заранее обеспечивая высокий уровень осведомленности, восприятие качества и доверие потребителей.

Необходимо также понимать, что создать качественный продукт - это важно, но этого недостаточно, то есть плохой продукт невозможно превратить в бренд, но в то же время хороший продукт - это не залог сильного бренда. Бренд делает брендом именно коммуникация, грамотная и эффективно построенная коммуникация. На основе четко сформулированных посланий (функциональных, эмоциональных или социальных) формируется определенное восприятие продукта, которое со временем и превращает этот продукт в бренд.

1.2 Инструментарий маркетинговых коммуникаций: традиционный и современный подходы

Маркетинговые коммуникации — это процесс взаимодействия субъектов маркетинговой системы по поводу согласования и принятия

тактических и стратегических решений в маркетинговой деятельности [10, с. 10].

Эффективность маркетинговых коммуникаций зависит от личностных характеристик каждого из субъектов маркетинговой системы, а также от средств реализации и методов стимулирования, которые используются в коммуникациях.

Маркетинговые коммуникации реализуются коммуникатором в определенных условиях (окружающая среда). Объект коммуникации (информация, сообщение) доводится до коммуниканта при помощи какого-либо материального носителя (стена, газета) и какого-либо средства (плакат, объявление) [10, с. 11].

Коммуникация – это социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по разным каналам при помощи различных коммуникационных средств [10, с. 11].

Задача коммуникаций состоит в том, чтобы обеспечивать согласованность, а также гарантировать как нормальное функционирование внутренней среды системы, так и ее взаимодействие с внешней средой [10, с. 11].

Рассмотрим, из каких элементов состоит процесс маркетинговых коммуникаций. Наглядно он представлен на Рисунке 1.

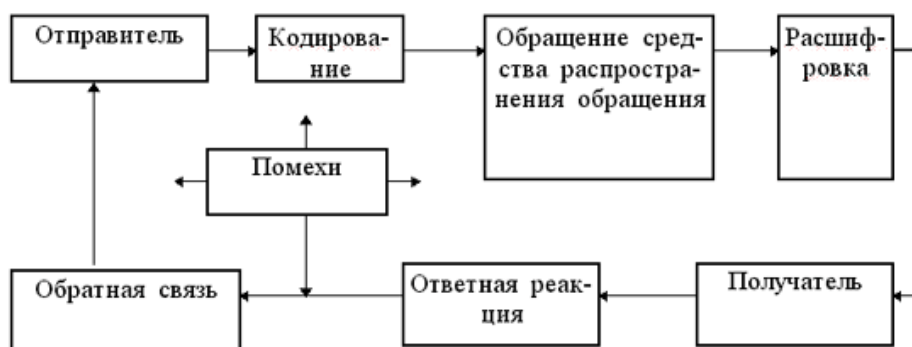


Рисунок 1 – Процесс маркетинговых коммуникаций [14, с. 404]

Коммуникация происходит по какому-либо каналу при помощи какого-либо носителя.

Канал — путь физической передачи сообщения, средство, с помощью которого оно передается. Каналы разделяются на каналы средств массовой информации (СМИ) и межличностные.

Носитель информации – это конкретное средство передачи послания, входящее в совокупность средств коммуникационного канала (конкретная газета, конкретная телевизионная программа, конкретная фирма почтовой рассылки и используемые ею методы почтового отправления и т. д.).

Коммуникатор, или отправитель — это источник и создатель сообщения. В его качестве может выступать как человек, так и организация.

Сообщение — это информация, идея, ради которых и осуществляется коммуникация. Сообщение кодируется. Кодирование - это процесс представления мысли в символической форме; процесс, с помощью которого источник преобразует свои цели в стратегию рекламы или стимулирования продаж, позволяющую довести требуемое сообщение до сведения адресата.

Затем происходит передача сообщения - это процесс, с помощью которого сообщение доводят до целевой аудитории. Полученное сообщение подлежит расшифровке

Расшифровка, или декодирование - процесс, обратный кодированию, это способ интерпретации потребителями маркетингового сообщения, что определяет их реакцию. Этот процесс предполагает: 1) ознакомление с сообщением (осведомленность); 2) истолкование и оценку (понимание) и удержание в памяти (запоминание)

Коммуникант (приемник, получатель) — субъект (объект), которому передается сообщение.

Результаты коммуникаций — изменения, которые вызывают у коммуниканта принятые сообщения. Они могут быть следующих видов: изменения в знаниях получателя; изменения установок получателя; изменения явного поведения коммуниканта.

И, наконец, обратная связь — реакция получателя на сообщение источника. Учет обратной связи предполагает ориентацию на получателя, что особенно актуально в системе маркетинга (признание товара, оценка преимуществ товара, покупка, вторичная покупка, отказ от товара) [5, с. 17].

В процессе коммуникации возникают помехи, т.е. искажения либо в системе коммуникаций, либо при передаче, либо при приеме послания. Искажения могут быть из-за ограниченного количества символов, неточности в содержании послания, нерационально выбранного канала, различного социального статуса отправителя и получателя и т.д. [5, с. 17].

Маркетинговые коммуникации по структуре в зависимости от конечной цели влияния на коммуниканта могут быть классифицированы на два вида [6, с 15]

- коммуникации по поводу разработки, создания, совершенствования товара и его поведение на рынке;
- коммуникации по поводу продвижения товара в зависимости от фазы его жизненного цикла.

Цель первого вида маркетинговых коммуникаций - это обеспечение эффективного взаимодействия всех субъектов маркетинговой системы, которые участвуют в сети: фирма — поставщик — посредник — конкурент. Здесь потребитель включается во взаимодействие только для исследования потребностей и потенциального спроса. Цель такого взаимодействия — создание товара, который будет пользоваться спросом.

Маркетинговые коммуникации второго вида ориентированы преимущественно на продвижение имеющихся в распоряжении предприятия

или уже находящихся на рынке товаров или услуг. В этом случае их цель - убеждение потенциальных покупателей в приобретении товара, в совершении первой сделки или напоминание уже существующим покупателям об осуществлении повторных, регулярных покупок. Продвижение осуществляется при помощи информирования, воздействия, убеждения и стимулирования покупателей, вовлечения их в процесс покупки, купли-продажи. Механизм продвижения [9, с. 7] реализуется с помощью комплексного инструментария, в состав которого входят: реклама, стимулирование сбыта, личная продажа, формирование общественного мнения, или паблик рилейшнз, прямой маркетинг, спонсоринг, продукт-плейсмент, брендинг.

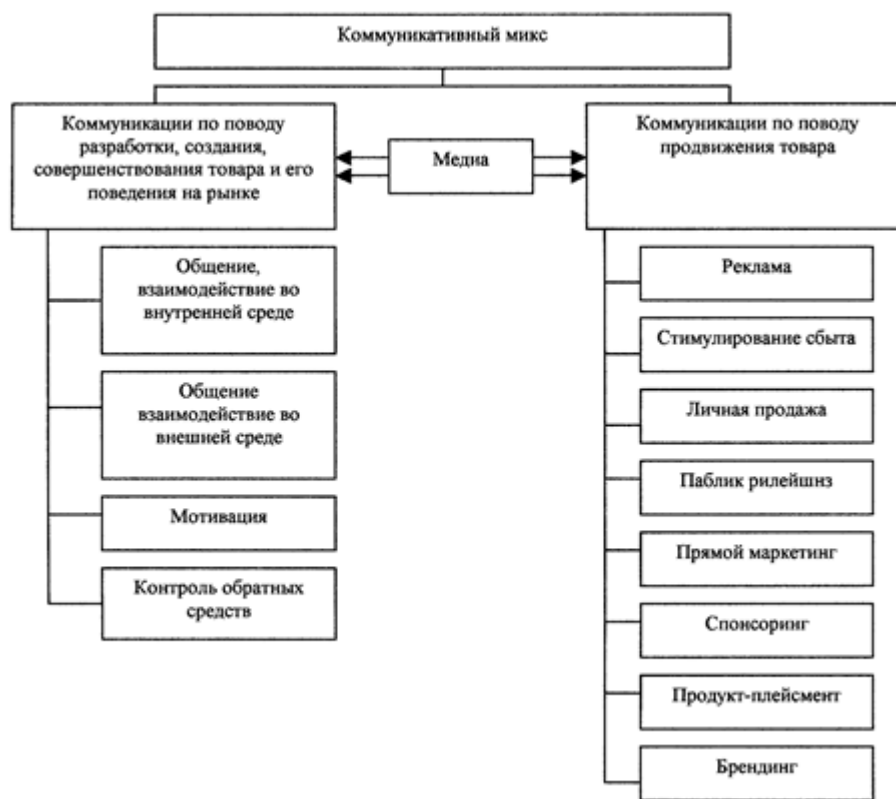


Рисунок 2 – Структура комплекса маркетинговых коммуникаций [5, с. 17]

Первостепенная задача развития и продвижения бренда сводится к эффективным маркетинговым коммуникациям, способным обеспечить

максимальное приближение индивидуальности бренда к его имиджу в конкретных рыночных условиях/

В начале 90-х годов XX века в брендинг вошло понятие “интегрированные маркетинговые коммуникации”, развившееся впоследствии в концепцию интегрированных бренд-коммуникаций. В своем желании достичь максимального воздействия на потребителей и установить с ними прочную эмоциональную связь бренды используют все направления коммуникационной деятельности в комплексе, включая спонсорство, событийные акции, организацию выставок, а также внутренние коммуникации, сообщения в Интернете и других медианосителях. Такой интегрированный подход объединяет все средства коммуникаций и позволяет направлять целевым аудиториям согласованные маркетинговые сообщения, формирующие единый образ бренда на рынке [5, с. 28].

Интегрированные коммуникации - это система взаимоотношений с потребителями, в которой каждое отдельное сообщение, исходящее от фирмы-производителя, товара или бренда, определенным образом дополняет или уточняет остальные коммуникации. Единый коммуникационный поток устанавливает отношение со всеми контактными аудиториями и выражает индивидуальность бренда [9, с. 11].

Для того, чтобы коммуникация была эффективной, в маркетинге коммуникатор должен определить свою целевую аудиторию, решить, какую ответную реакцию он желает получить, разработать само обращение, обосновать выбор средств распространения и передачи информации, а также собрать и обработать информацию, поступающую по каналам обратной связи [9, с. 53].

В таблице 2 приведены сильные и слабые стороны наиболее важных средств маркетинговых коммуникаций [12, с. 109].

Таблица 2 – Достоинства и недостатки различных инструментов маркетинговых коммуникаций [12, с. 109]

Инструмент	Достоинства	Недостатки
Реклама	Уведомляет о товаре и информирует массовые аудитории об изделии, услуге или идее	Нередко оказывается навязчивой, порождает сумбурную обстановку, требует больших затрат
Стимулирование сбыта	Не только помогает возникновению немедленной реакции за счет создания дополнительных стимулов и реальной дополнительной ценности, но и повышает тонус покупателей, увеличивает вероятность повторных покупок, стимулирует поддержку посредников	Может усилить информационный хаос, породить ожидания снижения цен, подорвать имидж торговой марки и долгосрочную приверженность потребителей
Связи с общественностью	Могут повысить репутацию фирмы; помогают разместить маркетинговые обращения в таких СМИ, которые принесут фирме пользу за счет своего высокого реноме и внимания к ним со стороны читателей и зрителей; позволяют отслеживать отношение потребителей с целью оценки их восприятия имиджа фирмы или ее марки; обеспечивают взаимопонимание и контакты с различными участниками маркетингового процесса, что является ключевым условием осуществления эффективной программы ИМК	Их эффективность с трудом поддается оценке; обычно не могут стать непосредственной причиной увеличения продаж
Прямой маркетинг	Может иметь высокую нацеленность; является отличным способом достижения ограниченных или нишевых аудиторий; экономичен при работе с небольшими аудиториями; может обеспечить контакт с клиентом «один на один»; может обеспечить обратную связь с клиентом	Эффективность зависит от точности составления базы данных; часто остается незамеченным из-за информационной перегруженности клиентов; требует больших затрат при работе с большими аудиториями
Личная продажа	При продвижении товаров типа «бизнес для бизнеса» является наиболее персонализированным инструментом, доставляет наиболее информативные и убедительные обращения	Является самым дорогим из видов маркетинговых коммуникации; может вызвать раздражение клиента, если он не заинтересуется сделанным предложением

Инструмент	Достоинства	Недостатки
Спонсирование мероприятий	Может иметь высокую нацеленность; обеспечивает самый высокий уровень участия и вовлеченности; при осуществлении на некоммерческой основе содействует созданию благоприятного имиджа фирмы в глазах общественности; создает возможности для распространения информации о фирме	Редко достигает большой аудитории; не позволяет специалистам по маркетингу часто повторять свои маркетинговые обращения; имеет высокую стоимость в пересчете на количество произведенных обращений
Упаковка	Создает визуальный образ товара; является недорогим обращением-напоминанием; обладает высокой нацеленностью, поскольку оказывается последним маркетинговым обращением, которое получает потребитель перед принятием решения о покупке	Может создать проблемы с загрязнением окружающей среды; должна выполнять свою коммуникационную функцию в условиях внешней информационной перегруженности; охватывает незначительную аудиторию
Благотворительные мероприятия	Вызывают позитивные чувства в отношении фирмы благодаря тому, что ее филантропическая деятельность начинает ассоциироваться с ее бизнесом и торговой маркой	Если причина не имеет отношения к большой аудитории или если выдвинутую идею поддерживает слишком много спонсоров, приложенные усилия могут оказаться напрасными; такая деятельность может рассматриваться как разновидность само-обслуживания

В современных условиях маркетинговые коммуникации принято разделять на ATL- и BTL-коммуникации. К медийным, то есть ATL-коммуникациям, обычно относят размещение прямой рекламы в средствах массовой информации, включая радио- и телевизионные ролики, рекламу в печатных изданиях, размещение рекламных объявлений на наружных конструкциях и транспорте, а также рекламные объявления в Интернете. BTL-коммуникации включают все формы рекламно-информационной деятельности, которая осуществляется методами паблик рилейшнз, стимулирования сбыта и прямого маркетинга, а также событийные, или event, мероприятия, размещение брендов в художественных произведениях и другие формы коммуникаций вне средств массовой информации. Такое разделение связано с тем, что изначально рекламные бюджеты планировались только в

средствах массовой информации. Все остальные рекламные мероприятия финансировались из дополнительных источников, которые не были предусмотрены бюджетом, т.е. находились «за чертой». Отсюда и название - Above the line, то есть “над чертой”, и below the line, то есть “за чертой”. Рассмотрим эти инструменты более подробно.

Традиционные инструменты бренд-коммуникаций: ATL-коммуникации.

Реклама – это традиционный инструмент коммуникативного процесса, который имеет первостепенное значение в создании бренда.

Федеральный закон “О рекламе” [1] дает следующее определение рекламы - информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке

Приведем еще несколько определений этого понятия:

Реклама – это любая платная форма неличного представления и продвижения идей или услуг от имени известного спонсора [29].

Реклама - убеждающее средство информации о товаре или фирме, коммерческая пропаганда потребительских свойств товара и достоинств деятельности фирмы, подготавливающая активного и потенциального покупателя к покупке [3, с. 22].

Во всех определениях, встречаемых у специалистов, можно выделить общие характеристики рекламы [3, с. 22]:

1. Неличный характер. Коммуникативный сигнал поступает к потенциальному потребителю не лично от продавца рекламируемого

- товара или услуги, а через какого-либо посредника (СМИ и разнообразные рекламные носители);
2. Односторонняя направленность рекламного обращения - от продавца к потенциальному потребителю. При этом ответная реакция получателя, если она есть, может запаздывать на значительные промежутки времени;
 3. Неопределенность с позиции измерения эффекта рекламы. Обратная связь в коммуникации посредством рекламы носит вероятностный и неопределенный характер, поскольку факт покупки зависит от массы других факторов, носящих субъективный характер и не поддающихся формализации;
 4. Общественный характер. Предполагается, что рекламируемый товар или услуга является законным и общепринятым;
 5. Броскость и способность к увещанию. Многократное повторение рекламных обращений оказывает определенное психологическое воздействие на потенциального потребителя и подталкивает его к осуществлению покупки.

Среди направлений рекламных сообщений можно выделить основные:

- Реклама на телевидении;
- Реклама на радио;
- Реклама в печатных изданиях;
- Наружная реклама;
- Транзитная реклама, или реклама на транспорте;
- Реклама в сети Интернет.

На телевидении и радио известность бренда формируется с помощью роликов, рекламных заставок (фирменная символика, рисованные и фотосюжеты), рекламных репортажей и разного рода передач (шоу, викторины).

Реклама в прессе и печатных изданиях реализуется в форме модульных объявлений, строчных и рубричных объявлений, а также в форме многостраничной и вкладываемой рекламы, содержащей, например, листовки, буклеты, купоны или даже образцы продукции.

В сети Интернет в рекламных целях используются поисковые системы и текстовые блоки в электронной рассылке, баннерные сети, а также присутствие и активность в социальных сетях и взаимодействие в последних с потенциальными и существующими потребителями.

Разные виды ATL-рекламы имеют свои преимущества для бренда. Перечислим их в таблице 3.

Таблица 3 – Виды ATL-рекламы

Виды рекламы	Преимущества
Реклама на ТВ Реклама на радио Реклама в печатном издании	Периодическая подача рекламного сообщения; ненавязчивость; запоминаемость; узнаваемость; ассоциативность; вспоминаемость
Реклама в сети Интернет	Узнаваемость, широкая распространенность; неожиданное возникновение; таргетирование рекламного сообщения; высокая оперативность подачи; низкозатратная реклама.
Транзитная реклама Наружная реклама	Неограниченный охват аудитории; широкая узнаваемость; вспоминаемость; индивидуальность; привлекательность; константное размещение в течение длительного времени

Существует четыре уровня воздействия рекламного обращения - когнитивный, аффективный, суггестивный и конативный уровни. Коротко охарактеризуем их.

Сущность когнитивного воздействия состоит в передаче определенного объема информации, совокупности данных о товаре; факторов, характеризующих его качество и т.п. Целью аффективного воздействия является превращение массива передаваемой информации в систему установок, мотивов и принципов получателя обращения. Внушение предполагает использование как осознаваемых психологических элементов, так и элементов бессознательного. Конативное воздействие обращения реализуется в «подталкивании» получателя к действию (конечно, к покупке), подсказывание ему ожидаемых от него действий.

При этом для рекламного воздействия могут быть использованы различные методы [3, с. 56] такие как:

1. Метод демонстрации;
2. Метод свидетельствования;
3. «Срез жизни»;
4. Стил жизни;
5. Метод заимствований.

Персонажи – образы, сопровождающие бренд во всех бренд-коммуникациях, способствуют дополнительной узнаваемости и усиливают эмоциональную связь бренда с потребителями.

Эмоции – неотъемлемый элемент любой коммуникации. Наравне с положительными эмоциями, которые закладывают основу благоприятного отношения и располагают к бренду, достаточно сильное воздействие способны оказывать и негативные мотивы.

Важную роль в формировании имиджа бренда также играет музыка, которая может выполнять следующие функции: привлекать внимание, окрашивать визуальный ряд, формировать и пробуждать ассоциации, создавать особую ауру бренда. Музыка может использоваться в качестве

символов, трансформируясь из фоновой функции в главный персонаж. Музыка как персонаж представляется в виде песенных куплетов, обыгрывающих бренд. Фирменная мелодия может стать основным элементом идентификации бренда.

Нетрадиционные инструменты маркетинговых коммуникаций: BTL-коммуникации.

BTL – это виды не прямой рекламы. К BTL-коммуникациям относятся различные формы стимулирования сбыта, публик рилейшнз, прямой маркетинг, личные продажи, special events (специальные события), POS-материалы и т.п. Рассмотрим каждый из этих инструментов.

Связи с общественностью, или Public Relations.

Паблик Рилейшнз — самостоятельная функция менеджмента по установлению и поддержанию коммуникаций между организацией и её общественностью [16, с.2]

PR - это особая управленческая функция маркетинга, которая помогает устанавливать и поддерживать тесную коммуникацию, взаимопонимание и сотрудничество между организацией, брендом, личностью и связанной с ними общественностью [30].

Пиар – работа (связь) с общественностью, направлена на формирование и поддержание благоприятного имиджа фирмы, на убеждение общественности в необходимости деятельности фирмы и ее влиянии на жизнь общества [5, с. 17].

В отличие от рекламы, которая строит все коммуникации вокруг товара, PR выстраивает коммуникацию между компанией и обществом. PR в первую очередь формирует доверие к источнику информации, т.е. к компании, а это, в свою очередь, повышает эффективность других коммуникационных

инструментов, таких как реклама, методы стимулирования сбыта, direct-marketing и другие.

PR-деятельность направлена на:

- Выработку внешней и внутренней информационно-коммуникативной политики организации;
- Позитивные действия, обеспечивающие контакты между общественностью и организацией и понимание того, что компания делает среди тех, кто так или иначе с ней связан;
- Мероприятия, направленные на выявление и управление кризисными ситуациями, борьбу со слухами, а также на расширение сферы влияния организации;
- Действия по созданию и поддержанию репутации и корпоративных отношений. Репутация компании — сформировавшееся общественное мнение о качествах, достоинствах и недостатках того или иного индивида (компании, продуктах и услугах, руководстве) [9, с. 119].

Если постараться типологизировать структуру работ в PR-деятельности, то можно выделить следующие блоки работ по взаимодействию с различными типами публики [9, с. 228]:

1. Media relations — построение отношений со СМИ. Сюда можно отнести:
 - разработку концепции и стратегии взаимоотношений со СМИ;
 - формирование пула изданий / журналистов;
 - инициирование информационных поводов / новостей;
 - предоставление информации прессе (выпуск и распространение пресс-релизов, организация и проведение мероприятий для прессы — пресс-брифинг, пресс-конференция, круглый стол, организация и проведение интервью);

- организация и проведение медиатренингов для официальных спикеров компании;
 - анализ и мониторинг прессы;
 - и т.д.
2. **Government relations** — взаимодействие с властными структурами. Здесь выделяются:
- анализ и прогнозирование ситуации;
 - обеспечение соблюдения интересов (лоббирование);
 - управление конфликтами;
 - предоставление необходимой информации;
 - формирование мнений;
 - интерпретация событий;
 - выстраивание взаимодействия с лидерами мнений.
3. **Investor relations** — взаимоотношения с инвесторами. Здесь работают следующие методики PR:
- определение пула потенциальных инвесторов и лиц, непосредственно принимающих решения;
 - формирование базового пакета информации для инвесторов (так называемый инвестиционный меморандум, который включает описание отрасли в целом, стратегию компании, сведения об управлении компанией, анализ конкурентной среды, обзор специфики страны, включая политические процессы и экономическую ситуацию, экономический прогноз);
 - выработка и донесение ключевых посланий до целевых аудиторий;
 - обеспечение и контроль исходящего информационного потока (годовой отчет, обзоры, публикации в специализированных и общественно-политических изданиях, выступления и заявления официальных лиц компании и т.п.);

- организация и сопровождение встреч интересантов и потенциальных инвесторов.
4. Corporate affairs — управление корпоративным имиджем. Управление имиджем и формирование корпоративной репутации — одна из основных и наиболее сложных функций PR.
5. Special Events — организация и проведение специальных мероприятий. Под специальными мероприятиями подразумеваются разного рода мероприятия (форумы, выставки, конкурсы, шоу, презентации, концерты, фестивали и т.п.) для потребителей, партнеров, инвесторов и других контактных аудиторий.
6. Employee communications — взаимодействие с персоналом. К этому направлению относят:
- аудит внутренних коммуникаций компании и подготовку рекомендаций по их корректировке с целью устранения недостатков и повышения эффективности;
 - разработку и реализацию программ по построению эффективных коммуникаций внутри компании;
 - организацию и проведение внутрикорпоративных PR-мероприятий (календарные и профессиональные праздники, юбилеи, знаменательные события, достижения и т.д.);
 - разработку концепции и издание внутрикорпоративных газет, бюллетеней, журналов;
 - тренинги для сотрудников по публичным выступлениям, общению с журналистами и выявлению информационных поводов внутри компании.
7. Crisis management — управление кризисными ситуациями, задачами которого являются:

- прогнозирование кризисных ситуаций и разработка стратегий их сдерживания и опережения;
- управление процессом коммуникации в условиях кризиса, направленное на распространение позиции организации и на предотвращение распространения дезинформации;
- нейтрализация или минимизация последствий кризиса. и др.

Отметим, что это не полный список, а скорее типовой набор, базис PR-деятельности. Охарактеризуем выделяемые специалистами методы PR [9].

Имиджмейкинг – создание или повышение в глазах общественности запоминающегося уникального образа того или иного субъекта в определенном ракурсе.

Провокационный PR. Цель провокационного PR – спровоцировать целевую аудиторию (в т. ч. конкурентов) на ответную реакцию в заданном русле. Провокационный PR использует вызов, привлечение, заманивание на то, что в реальности себя не оправдывает. Провокационный PR способен за считанные секунды подорвать репутацию и доверие, складываемые десятилетиями и даже столетиями! Аудитория, поддавшись на провокацию, приходит в замешательство, но в итоге она должна продемонстрировать негативную реакцию на действия так называемого «провокатора». В этом и состоит его цель. Поэтому провокационный PR себя оправдывает на коротких промежутках коммуникаций.

Партизанский маркетинг. Партизанский маркетинг, по мнению американских гуру в области маркетинга и конкуренции Эла Райса и Джека Траута, это тактическое средство выживания маленькой компании «на землях, где живут гиганты». Поэтому ключ к успеху добывается партизанскими способами, т. е. подстройкой тактики под конкурентов, а не под свою

компанию. Партизанский маркетинг – это борьба с конкурентами с помощью эпизодических нестандартных акций.

Конфликтный PR. Конфликтный PR является коммуникативной стратегией, направленной на разжигание конфликта, на вызов скандала, раздуваемого СМИ.

Черный PR. Черный PR – это методы и технологии подрыва репутации конкурента, противоречащие закону и/или этическим правилам ведения бизнеса; направленные на то, чтобы намеренно очернить конкурента, негативно повлиять на его имидж.

Антикризисный PR. Антикризисный PR применяется в критических ситуациях, сложившихся не в пользу компании. Ставятся цели по устранению противоречий и конфликтов, реабилитации или изменению имиджа, ликвидации негативных последствий поразившего фирму кризиса. Как правило, избираются новые каналы коммуникаций.

Стимулирование продаж (Sales Promotion) – использование набора инструментов краткосрочного воздействия, предназначенных для усиления (ускорения) ответной реакции целевой аудитории (рынка) на различные мероприятия в рамках стратегии маркетинговой коммуникации [10, с. 211]. Оно служит для поддержки, информирования и мотивации всех участников процесса сбыта (внешней, оптовой и розничной торговли) в целях создания непрерывного потока реализации товара. Кроме того, эта форма продвижения товара охватывает и функцию координации между рекламой и продажей товара, а также все мероприятия, которые проводят оференты (производитель или посредник) для дополнительного оказания особого стимулирующего воздействия на посредника и его сотрудников, на работников службы внешних связей и на потребителя [9, с. 273].

Стимулирование сбыта может быть направлено как на конечных потребителей, так и на производителей и торговых посредников [9, с. 273]:

1. Стимулирование сбыта среди производителей - стимулирование, которое преследует цель увеличения объема сбыта путем стимулирования собственных внутренних и внешних служб фирмы, поощрения наиболее активных и производительных сотрудников, мотивирования труда руководителей этих служб. К методам стимулирования сбыта среди производителей относятся:

- Конкурсы продавцов фирмы, конкурсы служб внешних связей, премии лучшим работникам;
- Предоставление дополнительного отпуска, организация отдыха и туристических поездок для передовиков фирмы;
- Распространение книг, буклетов, справочников о сбыте;
- Привлечение передовиков фирмы к обсуждению и распределению результатов деятельности фирмы;
- Моральное поощрение сотрудников — присвоение почетных званий, поздравление и вручение памятных подарков по праздникам и личным торжественным мероприятиям.

2. Стимулирование сбыта среди торговых посредников – стимулирование, направленное на участников торговли, которые заняты в цепочке доведения товара до конечного потребителя. К методам стимулирования сбыта среди посредников относятся:

- конкурсы дилеров (конкурсные призы связаны с уровнем продаж компании);
- торговые купоны для организаций (компенсация от производителя для предприятий розничной торговли). Особенностью торгового купона является то, что он, как правило, не возвращается к производителю;
- дилерская премия (премия розничному продавцу за покупку определенного количества товара). Наиболее распространенные формы дилерских премий – премия за закупку и выставочная премия

(выставочный стенд компании Dr. Pepper включал, например, казовый гриль, столик для пикника, корзинку и ряд сопутствующих товаров).

3. Стимулирование сбыта среди потребителей:

- манипуляции с ценами, среди которых можно выделить три основных составляющие: скидка с цены, скидки при покупке упаковки товара (т.е. нечто дополнительное посредством самой упаковки: бонусные упаковки или объединенная упаковка), купоны;
- возврат и возмещение денежных средств;
- конкурсы и лотереи;
- подарки, к которым относятся подарки на месте (подарки от магазина, вложения, приложения, подарочная упаковка), подарки по почте (для получения подарка по почте необходимо отослать этикетку, подтверждающую факт совершения покупки), длительная программа по работе с купонами и бесплатный почтовый подарок;
- распространение образцов (обеспечивает увеличение продаж на 5-10 % во время распространения, на 10-15 % – по ее окончании).

Эффективность системы стимулирования сбыта значительно повышается, когда ее приемы и средства используются-совместно с другими формами и элементами продвижения товара, например, с рекламой и персональными продажами.

Прямой маркетинг (Direct Marketing) — маркетинг, направленный на индивидуального потребителя в соответствии со списком клиентов, составленным самой фирмой (агентством) [10, с. 197].

Выделяют следующие пять форм прямого маркетинга [10, с. 197]:

1. прямой маркетинг по почте (директ-мейл) — прямой маркетинг почтовых отправок (писем, рекламы, образцов, проспектов и др.) потенциальным клиентам. Рассылочные списки или базы данных

- формируются на основе информации о наиболее вероятных и существующих покупателях определенных групп товаров;
2. маркетинг по каталогам — прямой маркетинг посредством каталогов, рассылаемых выбранным клиентам или предоставляемых им в местах продажи товаров;
 3. телемаркетинг — использование телефонных сетей для непосредственной продажи товара потребителям. Сотрудники фирм предоставляют бесплатные для клиентов телефонные номера для получения от них заказов, информацию о которых покупатели получают на основе теле- и радиорекламы, прямой почты, торговли по каталогам;
 4. телевизионный маркетинг — прямой маркетинг через телевидение путем показа рекламы прямого ответа (первые ответившие потребители имеют льготные условия покупки) или использование специальных телевизионных коммерческих каналов для продажи на дому по выгодным ценам;
 5. интерактивный маркетинг, или электронная торговля — прямой маркетинг через двухканальную систему, которая связывает кабельной или телефонной линией потребителей с компьютеризированным каталогом продавца. Потребитель осуществляет связь с продавцом, используя специальный пульт управления, подключаемый к телевизору, или персональный компьютер.

Филипп Котлер [14, с. 495] к формам прямого маркетинга также относит метод личной продажи.

Личная продажа - метод продвижения товаров и услуг, практикующий двустороннее личное общение между торговыми агентами и индивидуальными потребителями.

Как наиболее дорогостоящая и мощная стратегия коммуникации, персональная продажа направлена на решение следующих основных задач:

- выявление и убеждение потенциального покупателя апробировать новый товар или услугу;
- обеспечение условий для продолжения покупок товара;
- проведение мероприятий среди имеющихся покупателей по увеличению закупок товара;
- поддержание эффективной обратной связи с потенциальными и новыми покупателями.

С целью увеличения продаж с помощью прямого маркетинга используют интегрированный прямой маркетинг — совокупность мультимедиа технологий или упорядоченное, последовательное применение маркетинговых медиа, например, проведения рекламы, прямого маркетинга по почте, телемаркетинга и личных контактов коммивояжеров с клиентами.

Event-маркетинг – комплекс мероприятий, направленных на продвижение торговых марок с помощью ярких и запоминающихся событий: концертов, фестивалей, вечеринок, презентаций и т.п. Это один из самых действенных инструментов создания и поддержания имиджа компании или ее продукции [10 с. 274].

Все мероприятия, проводимые в рамках реализации event маркетинга, можно разделить на следующие виды по преследуемым целям [10, с. 277]:

1. Trade-events – мероприятия для партнеров, клиентов, дилеров и дистрибьюторов. Это деловые мероприятия, хотя не исключают изюминки и развлекательной составляющей. В эту группу входят конференции, презентации, приемы, семинары, форумы, конгрессы, саммиты, pr-акции, специальные мероприятия на выставках-ярмарках, креативный промоушн и т.д.

2. Corporate events – корпоративные мероприятия (совместный отдых сотрудников, юбилеи компании, профессиональные праздники). В эту группу относятся такие события, как юбилеи фирмы, дни рождения сотрудников, вечеринки, праздники, пикники.

3. Special events – специальные мероприятия. В эту группу можно отнести всевозможные фестивали, концерты, шоу, массовые мероприятия, road-show (рекламные туры), спонсорские, благотворительные программы, отвечающие целям и задачам, стоящим перед фирмой и наиболее эффективно обеспечивающих продвижение социального имиджа компании.

Product placement

Под продукт-плейсментом понимают такую форму продвижения и размещения товара, которая осуществляется за счет эффективной интеграции функций рекламы с продуктом и/или услугой в медиапрограмме (кино-, видео- и телевизионные программы) с целью улучшения положения товара и успеха его на рынке [10, с. 284]. Продукт-плейсмент применяется в следующих основных формах:

- родовой плейсмент, присущий определенному классу товара;
- имиджевый, или креативный плейсмент;
- инновационный плейсмент;
- обычный, общепринятый плейсмент.

Родовой плейсмент (определенного класса товара) осуществляется путем представления на передний план семейства товаров, причем марка товара неразличима (например, напитки, сигареты, чай, пиво).

В случае имиджевого плейсмента средство рекламы, например фильм, его тема, согласуется с определенной маркой товара или продуктом, который находится в центре внимания, содержания этого фильма.

Если новшество (новый товар или услуга) внедряется с помощью системы продукт-плейсмента и становится доступным для большого круга потребителей, то говорят об инновационном плейсменте.

Использование продукт-плейсмента наиболее действенно при следующих обстоятельствах [10, с. 293]:

- покупатели проявляют внимание к продукту, который воспринимается без предварительного специального коммерческого разъяснения его потребительских характеристик;
- содержание фильма и имидж киноартиста могут быть перенесены на имидж продукта;
- благодаря непрерывным напоминаниям о продукте могут создаваться познавательный и качественный эффекты;
- продукт-плейсмент создает более высокое доверие к продукту и фирме, чем реклама;
- спрос потенциальных покупателей различается во времени и территориально.

Несмотря на то, что эффект рекламного воздействия продукт-плейсмента пока еще трудно точно оценить, эта форма продвижения товаров и услуг развивается сейчас и, очевидно, получит развитие в ближайшем будущем, так как позволяет расширить границы коммуникативной политики для фирм — производителей товаров широкого потребления.

1.3 Методы оценки эффективности коммуникационного инструментария

Вопрос оценки вложений в маркетинговые коммуникации является актуальным для любой, даже самой маленькой компании. Поскольку коммуникации отнимают значительную часть бюджета у фирмы – любому руководителю необходимо понимать, на что именно были потрачены его средства, и какую пользу данные затраты принесли. Для того, чтобы ответить на этот вопрос, принято систематически анализировать эффективность от любого используемого инструмента маркетинговых коммуникаций.

Для оценки эффективности рекламы используются качественные и количественные методы. Качественная оценка коммуникативной эффективности маркетинговых коммуникаций классифицируется в соответствии с временными интервалами [12, с 470]:

- предварительное тестирование (предтестирование);
- параллельное тестирование;
- тестирование после распространения маркетингового обращения (посттестирование).

Задачей предтестирования является оценка потребительской реакции на различные коммуникационные обращения для последующего выбора наиболее запоминаемых до начала реализации коммуникационной программы. Методы предварительного тестирования включают в себя оценку мнений/осведомленности, проведение бесед в фокус-группах, анализ программ, текущее тестирование, методы определения физиологических реакций, проверку читабельности и тестирование пробного рынка. Параллельное тестирование оценивает усилия по реализации маркетинговых коммуникаций в период осуществления последних на конкретном рынке. К методам параллельного тестирования относятся методы параллельных опросов, проверки отношения и отслеживания рынка. Соответственно,

посттестирование направлено на определение коммуникативного эффекта коммуникационного обращения непосредственно после запуска коммуникационной программы. Методы тестирования после распространения обращения включают в себя анализ читательской аудитории (запоминания), тесты на припоминание, оценку изменения отношения, тесты на стимулирование запросов и методы тестирования продаж. Однако идеальным вариантом будет проведение проверочных исследований всех трех типов.

Среди количественных показателей оценки коммуникативной эффективности выделяются два, которые разработал Р. Ривз [10]:

- “Внедрение”;
- “Вовлечение в потребление”.

Показатель внедрения показывает соотношение запомнивших и не запомнивших коммуникационное сообщение потребителей. Если значение показателя больше единицы, обращение является эффективным, соответственно, при показателе ниже единицы эффективность невысока. Данный показатель может быть рассчитан с помощью формулы (1):

$$B = Z / H, \quad (1)$$

где B – коэффициент внедрения;

Z – количество лиц, запомнивших коммуникационное обращение;

H – количество лиц, не запомнивших коммуникационное обращение.

Показатель вовлечения в потребление указывает на степень влияния коммуникационного сообщения на совершение покупки. При положительном значении показателя эффективность коммуникации высока, при отрицательном – мала. Данный показатель находится при использовании формулы (2):

$$ВП = (З - К) / (Н - К), \quad (2)$$

где ВП – коэффициент вовлеченности в потребление

З – количество лиц, запомнивших коммуникационное обращение;

Н – количество лиц, не запомнивших коммуникационное обращение;

К – количество лиц, совершивших покупку.

Для оценки стимулирования сбыта используются те же методы, что и для оценки эффективности рекламы: предварительного и параллельного тестирования, а также тестирования после воздействия [12].

1. Предварительное тестирование стимулирования сбыта. Такая оценка может производиться разными способами. Метод голосования подразумевает рассылку специальных бюллетеней для голосования потребителям, проживающим на данной территории. В этих бюллетенях их просят оценить несколько способов стимулирования сбыта, информация о которых им сообщается дополнительно. Потребителей просят проголосовать за тот вариант, который понравится им больше других, и отправить заполненный бюллетень в исследовательскую фирму. Портфельное тестирование во многом похоже на метод голосования, за исключением того, что с оцениваемым набором мер по стимулированию сбыта каждого потребителя знакомят индивидуально. Хотя портфельное тестирование оказывается более дорогим по сравнению с методом голосования, оно позволяет получить более точную информацию. Метод профессионального жюри представляет собой результат объединения двух предыдущих способов оценки, с той лишь разницей, что члены жюри получают оплату за выполнение своей работы и обычно являются специалистами в сфере стимулирования сбыта. Метод интервьюирования в торговом центре предполагает случайный выбор посетителей торгового центра и выяснение их оценок различных мер по стимулированию продаж.

2. Параллельное тестирование подразумевает оценку мер по стимулированию сбыта в период их осуществления. Как отмечалось в разделе, посвященном оценке рекламы, такое тестирование помогает разработчикам стратегии маркетинговых коммуникаций скорректировать способы продвижения товаров таким образом, чтобы повысить их эффективность или снизить риск негативных последствий. В сфере сбыта методы параллельного тестирования оценивают изменение объема продаж, вызванное применением стимулирования. Благодаря преимуществам использования систем сканирования информация о проданных товарах может объединяться с информацией о потребителях, что создает предпосылки для глубокого анализа программы стимулирования или ее отдельных составляющих.

3. Тестирование сбыта после проведения мер по его стимулированию. Поскольку главной задачей стимулирования сбыта является побуждение потребителей к немедленным действиям, то не удивительно, что наиболее логичным и надежным способом его оценки является тестирование, проводимое после осуществления стимулирующих мер. Хотя для производителя основной интерес представляют объем сбыта и величина рыночной доли, исследователи также уделяют внимание оценке различных коммуникационных и поведенческих факторов.

Для оценки эффективности ПР используются следующие методы: проведение бесед в фокус-группах, контент-анализ, мониторинг и неформальное наблюдение [12]. Фокус-группы могут быть использованы для измерения качественного воздействия материалов или посланий на участников целевой аудитории до начала официального распространения этих материалов. Контент-анализ ПР-коммуникаций может показать, что сообщается, где, какому количеству людей, за какой период времени, в каких средствах информации и как освещение определенных фактов изменяется во времени. Мониторинг активности общественности и общественного мнения показывает связь мероприятий в сфере ПР и общественного мнения во

времени. Он может включать в себя еженедельные текущие опросы или подсчет информационных сообщений, которые появились в печати. Эти методы могут использоваться для измерения количества контактов и оценки психологических или поведенческих изменений.

1. Определение числа контактов. Простейший способ измерения эффективности публичных релейшнз заключается в определении числа контактов с потребителями, обеспеченного средствами распространения информации. По итогам проведенного подсчета исследователи предоставляют клиенту специальный отчет, в котором указываются все средства распространения информации, сообщавшие сведения о товаре, а также итоговое утверждение, наподобие следующего.

2. Оценка изменения осведомленности, понимания и отношения. Более точным методом определения эффективности публичных релейшнз (с учетом воздействия других инструментов маркетинговых коммуникаций) является оценка вызванных ими изменений осведомленности о товаре, отношения к нему и понимания его достоинств. Для получения такой оценки необходимо собирать данные об ответах потребителей на разные вопросы. Например, сколько людей могут вспомнить слышанное ими сообщение о новом товаре? Сколько человек рассказало о нем своим друзьям и знакомым (измерение влияния случайных устных коммуникаций)? Сколько людей изменили свое мнение о товаре, услышав рассказ о нем по радио?

3. Оценка влияния публичных релейшнз на показатели сбыта и прибыли. Данные о влиянии публичных релейшнз на показатели сбыта и прибыли служат наиболее надежной оценкой эффективности этого вида маркетинговых коммуникаций.

Для каждой из разновидностей прямого маркетинга используются собственные методы оценки их эффективности. Например, такие лидеры в области телефонного маркетинга тщательно фиксируют все номера, по

которым были сделаны звонки, результаты разговора с абонентами (приняли или отвергли они сделанные предложения), а также определяют показатель эффективности такой беседы. Специалисты в области телефонного маркетинга знают, что средний показатель эффективности составляет от 2% до 4%. Поэтому они применяют разные варианты обращения, чтобы выяснить, какое из них обеспечит наилучший результат. Подобным же образом фирмы, занимающиеся прямой почтовой рассылкой, имеют теперь возможность тщательно проверять свою базу данных для того, чтобы те или иные рассылаемые образцы попадали к представителям соответствующих целевых аудиторий. При этом анализ доли ответивших на письменное обращение существенно упрощается. Кроме того, специалисты по прямой почтовой рассылке знают, что люди, уже покупавшие товары по почте, охотно делают это и в дальнейшем, поэтому для них требуется другой вариант маркетингового обращения.

Оценка эффективности личных продаж проводится с помощью анализа объема сбыта, деятельности персонала и качества обслуживания.

1. Анализ объема сбыта. Определение объема сбыта является простейшим и, по-видимому, самым распространенным способом оценки. Анализ объема сбыта может проводиться как с точки зрения производительности работы продавца, так и с точки зрения ее прибыльности. С точки зрения производительности объем продаж, обеспеченный конкретным продавцом, может сравниваться с объемом продаж за прошлый год, с бюджетом на текущий год, с показателями работы других продавцов или оцениваться числом заключенных сделок, количеством неактивных счетов на конкретной территории, показателем концентрации на определенном виде товара. С точки зрения прибыльности эффективность продаж также может оцениваться по разным критериям. Наиболее распространенными из них являются следующие: валовая прибыль от продаж, доля чистой прибыли, отношение расходов на продажи к объему сбыта и доля рынка. Использование основных

процедур бухгалтерского учета позволяет быстро получить необходимые исходные данные для проведения этих оценок по отдельному продавцу, по всем продавцам или по всем территориям.

2. Анализ деятельности персонала. Для лучшего понимания эффективности работы продавца руководитель фирмы должен не только оценить достигнутый им уровень продаж, но и проанализировать его повседневные действия. Для этого у него также имеется много возможностей. Эффективность торгового персонала может оцениваться с помощью количества телефонных заявок на покупку, новых открытых счетов и полученных жалоб. Точность этих методов анализа может быть повышена за счет одновременного рассмотрения показателей производительности и прибыльности.

При этом, сталкиваясь с оценкой эффективности, нельзя выбрать какую-либо совершенную, выработанную годами, методику. Это обусловлено тем, что характер воздействия инструментов для любой компании различен.

Для предприятия эффективность как таковая представляет собой определённый результат, соотнесённый с затратами на его получение. Исходя из этого, эффективность маркетинговых коммуникаций можно определить как совокупность потребительских действий, которая является следствием контакта с коммуникационным обращением. Важность оценки коммуникационной эффективности очевидна и неоспорима, что подтверждается многими зарубежными и отечественными специалистами. Например, Дж. Бернетт и С. Мориарти [12] признают необходимость оценки результатов коммуникационного процесса, поскольку от его эффективности напрямую зависит степень влияния на поведение потребителей.

Таким образом, в процессе исследования и оценки эффективности инструментария маркетинговых коммуникаций появляется возможность получить сведения о результативности коммуникационной кампании в целом;

о степени осведомлённости потребителей о бренде и продукции; о достижении целей при использовании конкретных медиаканалов; о потребительской интерпретации коммуникационного обращения; о лояльности к бренду; об имидже бренда.

2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ БРЕНДА «SIMPLE COFFEE»

2.1 Общая характеристика бренда Simple Coffee

Simple Coffee - это сеть кофеен в Екатеринбурге. Первая кофейня Simple Coffee была открыта в 2010 году и разместилась в историческом центре Екатеринбурга на улице Хохрякова, 23. На сегодняшний день насчитывает 8 кофеен на 27 посадочных мест в среднем (от 14 до 40), которые ежедневно посещают около 3000 человек, а годовая выручка составляет более двухсот миллионов рублей.

Сеть предлагает гостям качественные напитки и еду по демократичной цене, в простом, но уютном интерьере. Все кофейни преимущественно располагаются в центральной части города Екатеринбурга.

Дальнейшую характеристику сети кофеен Simple Coffee наиболее удобно будет представить с помощью модели маркетинг-микс. [14, с 64]. Для анализа комплекса маркетинга бренда Simple Coffee воспользуемся моделью 5P, в которой классическая модель маркетинг-микс дополнена элементом «People». Рассмотрим элементы по порядку.

1. Product

К «продукту» сети кофеен Simple Coffee можно отнести продажу гостям сети в г. Екатеринбурге кофе и других напитков, а также выпечки, десертов и готовых блюд.

Сеть кофеен, в первую очередь, специализируется на приготовлении кофе и напитков на основе кофе, но также предлагает потребителю напитки на основе молока, различные чаи, соки и смузи. Меню кофейни насчитывает 21

позицию товарной группы “кофе и напитки фирменные” и 20 позиций товарной группы “безалкогольные напитки” [38].

Помимо напитков, ассортимент Simple Coffee включает следующие товарные группы: кондитерские изделия, холодные и горячие закуски, сувенирная продукция и зерновой кофе. Категория “Кондитерские изделия” насчитывает 15 позиций, “холодные закуски” представлены 5 позициями, “горячие закуски” насчитывают 2 позиции, “зерновой кофе” - 2 позиции, а “сувенирная продукция” - 6 позиций.

Для того, чтобы количественно оценить ассортимент бренда Simple Coffee, воспользуемся коэффициентами широты, глубины и сбалансированности ассортимента.

Широта ассортимента - 7 товарных линий. Это: кофе и напитки фирменные, безалкогольные напитки бутилированные, холодные закуски, горячие закуски, кондитерские изделия, фирменный кофе в зернах, сувенирная продукция.

Широта ассортимента оценивается коэффициентом широты:

$$K_{ш} = (ШД / ШБ) * 100\%$$

где КШ — коэффициент широты;

ШД — широта действительная;

ШБ — широта базовая.

$$K_{ш} = 7 / 9 * 100\% = 78 \%$$

Вычисленный коэффициент широты ассортимента равен 78%, что свидетельствует о достаточно широком ассортименте предприятия.

Расчет коэффициентов глубины ассортимента представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет коэффициентов глубины ассортимента Simple Coffee

Товарная группа	Глубина действительная, шт.	Глубина базовая, шт.	Коэффициент глубины $K_{Г} = Г_{д} / Г_{б}$
Кофе и напитки фирменные	21	27	0,778
Кофе черный	5	6	0,833
Напитки на основе кофе	8	11	0,727
Холодный кофе	2	3	0,666
Напитки на основе молока	3	3	1
Чай	3	4	0,75
Безалкогольные напитки	20	37	0,541
Соки и смузи	7	10	0,7
Лимонады	0	5	0
Бутилированные напитки	11	20	0,55
Вода	2	2	1
Горячие закуски	2	6	0,333
Омлет	0	3	0
Каши	2	3	0,667
Холодные закуски	5	12	0,417
Салаты	2	8	0,25
Сэндвичи	3	4	0,75
Кондитерские изделия	15	40	0,375
Торты и пирожные	11	18	0,611
Пироги	0	4	0
Печенье	3	4	0,75
Вафли	0	8	0

Продолжение таблицы 4

Мюсли	1	3	0,333
Конфеты	1	3	0,333
Сувенирная продукция	6	14	0,428
Бумажная продукция	2	5	0,4
Значки, брелоки	2	2	1
Текстильная продукция	1	4	0,25
Посуда	1	3	0,333
Кофе зерновой	2	2	1

Как мы уже говорили, сеть кофеен специализируется на приготовлении кофе и напитков на основе кофе. Коэффициент глубины этой товарной группы составляет 0,778 и достаточно высок. Кофейни Simple Coffee относятся к типу монокофеен, в отличие от традиционных кофеен, они намеренно имеют ограниченное меню, не предлагают горячие блюда и множество закусок. Поэтому невысокие коэффициенты по товарным группам, не относящимся к кофе и десертам, являются здесь не критичными. Однако коэффициент глубины 0,375 товарной группы “Кондитерские изделия” очень низкий для данного бренда. Сети следует расширить ассортимент этой категории, более того, компания имеет для этого все возможности - у нее работает собственный кондитерский цех.

Сбалансированным является ассортимент, в рациональных пропорциях сочетающий различные товарные группы в соответствии с целенаправленностью общего предложения (Рисунок 3).

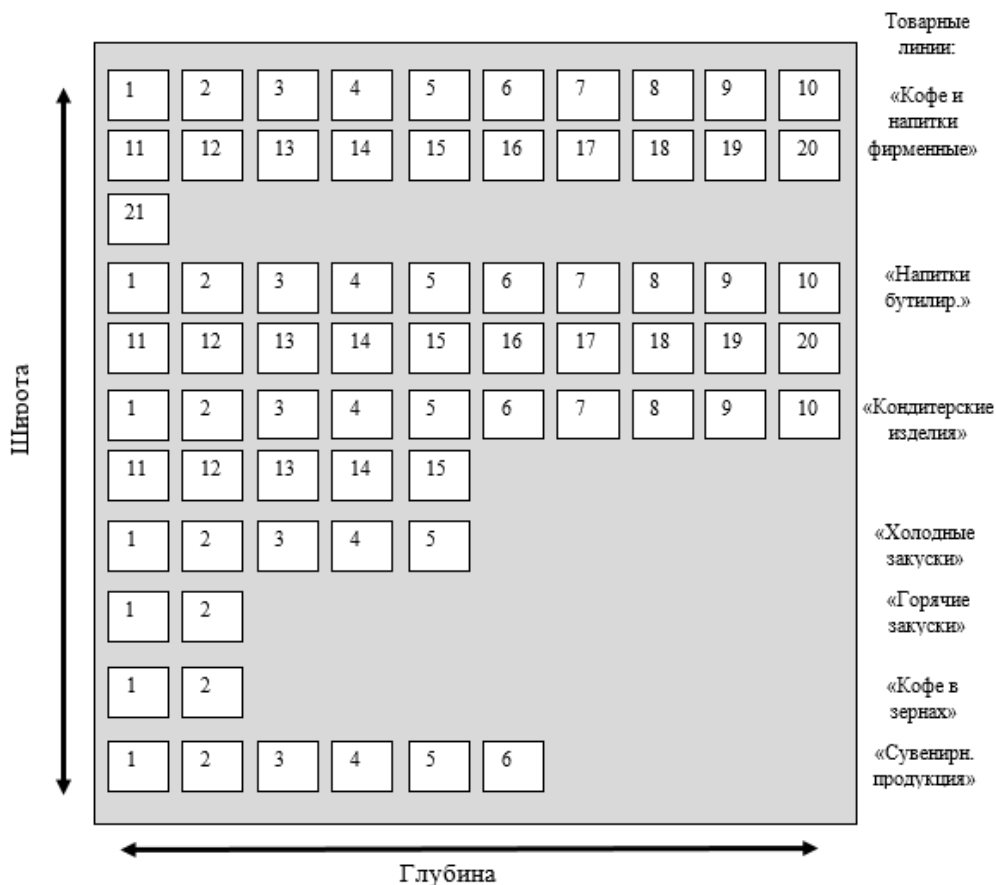


Рисунок 3 – Товарная номенклатура бренда Simple Coffee

Базовыми и приоритетными являются товарные линии “кофе и напитки фирменные”, “безалкогольные напитки” и “кондитерские изделия”, они обеспечивает высокую оборачиваемость средств, прибыльность и привлечение основного потока покупателей и составляют 79% от общего количества позиций в меню; удобными являются товарные линии “холодные закуска” и “горячие закуска”, которые формируют комплексность покупки и увеличивают средний чек, они составляют 10% всех позиций; уникальными являются товарные линии “кофе в зернах” и “сувенирная продукция”, они формируют благоприятный имидж магазина и составляют 11% от общего количества позиций ассортимента. Ассортимент компании “Simple Coffee” можно считать сбалансированным.

Высота ассортимента рассчитывается как средняя цена изделий внутри товарной линии:

- напитки фирменные - 139,7 руб.;
- десерты - 117,2 руб.;
- выпечка - 70,6 руб.;
- готовые блюда - 147,5 руб.;
- бутилированные напитки – 116,8 руб.;
- фирменный кофе в зернах - 1000 руб.;
- сувенирная продукция - 386,7 руб.

Высота основного ассортимента, а именно напитков, десертов, выпечки и готовых блюд, находится в пределах 150 рублей. Это говорит о доступности данной продукции для того, чтобы практически любой потребитель смог приобрести ее в сети кофеен Simple Coffee.

Ассортимент “Simple Coffee” является широким и сбалансированным. Такое соотношение широты и глубины ассортимента позволяет бренду лучше приспособливаться к неожиданным изменениям рыночного спроса, а также удовлетворять потребности различных категорий потребителей. В то же время ассортимент Simple Coffee требует значительных усилий для управления, необходим постоянный мониторинг, поскольку пользующиеся малым спросом позиции могут остаться вне поля зрения.

При оценке качества предлагаемых напитков и блюд отметим, что в кофейне используются профессиональные итальянские кофемашины La Marzocco FB-80, кофе готовят профессионалы бариста, которые сперва проходят обучение под руководством Дмитрия Бородая - многократного чемпиона России среди бариста, а для приготовления используется свежееобжаренный кофе. Что касается десертов, выпечки и готовых блюд, они производятся в собственном кондитерском цеху из свежих ингредиентов.

Для обеспечения необходимого уровня и его контроля в сети существует ряд стандартов, правил и чек-листов, ежедневная отчетность и регулярные формализованные проверки. Под ежедневной отчетностью подразумевается обязанность управляющего каждой из кофеен ежедневно отправлять менеджеру по качеству фотоотчет: внешний вид и готовность бариста, выкладка на витринах перед открытием и в течение дня. Кроме того, каждую среду управляющий кофейни проводит инвентаризацию, заполняет таблицу финансовой и хозяйственной отчетности и отправляет ее управляющему сети. Регулярные проверки проводятся менеджером по качеству, он оценивает кофейню по восьми параметрам: чистота, витрина и выкладка, сервис-бар, касса, скидки и акции, сервис и персонал, подача и замена напитков и еды, необходимые документы. Каждый из параметров оценивается по ряду критериев, каждому из которых в стандартной форме присваивается определенный балл. Баллы суммируются и позволяют вывести оценку кофейни в целом, а также по каждому из 8 параметров (приложение А)

По результатам проверки менеджер по качеству дает распоряжения и обратную связь менеджеру по персоналу и шеф-бариста сети. Такая система позволяет координировать и поддерживать высокий уровень работы кофеен, своевременно реагировать и исправлять нарушения, облегчает общий контроль.

2. Price

Стоимость кофе и напитков в сети кофеен Simple Coffee варьируется от 70 рублей за чашку эспрессо до 200 рублей за раф или латте большого объема - 450 мл.

Сравним цены в Simple Coffee на наиболее востребованные среди потребителей, по словам самих бариста, проработавших в кофейне больше года, позиции с ценами конкурентов в зоне присутствия. Полученную информацию можно представить в виде таблицы (таблица 5).

Таблица 5 – Сравнительный анализ цен на продукцию компаний-конкурентов

Наименование продукта	Цена в Simple Coffee, руб. [38]	Цены компаний-конкурентов, руб.				
		Французский пекарь [39]	Engels Coffee [40]	Surf Coffee [42]	Люблю кофе [43]	Tesla coffee [41]
Эспрессо 30 мл	70	100	110	109	80	100
Американо 150 мл	110	120	110	-	130	-
Пуровер 220 мл	150	150	-	159	-	150
Капучино 180 мл	130	110	160	139	140	150
Латте 220 мл	150	155	200	169	170	180
Флэт Уайт 220 мл	140	120	200	149	180	-
Раф 220 мл	150	165	220	-	220	180
Какао 360 мл	140	140	220	139	180	100
Средняя цена	130	132,5	174,3	144	157,1	143,3

Мы видим, что в среднем уровень цен в сети кофеен Simple Coffee ниже, чем у компаний-конкурентов. При ценообразовании используется метод «средние издержки + прибыль», при этом учитываются цены компаний-конкурентов.

Помимо того, что продукция Simple Coffee более доступна по сравнению с конкурентами, бренд предлагает своим потребителям дополнительные возможности для снижения цены. К ним относятся следующие акции и скидки:

- скидка 20% на все напитки “с собой”, за исключением бутилированных;
- скидка 30% на всю еду, выпечку и десерты в последние 2 часа работы;

- завтраки с открытия и до 12:00 по специальной цене (например, каша + напиток по цене чашки капучино);
- каждый пятый напиток бесплатно по карте постоянного гостя, которая выдается при заказе напитка;
- а также все добавки к напиткам - корица, шоколад, сиропы - бесплатно.

Скидка 20% на все напитки “с собой” позволяет более полно использовать производственные мощности, увеличить количество и скорость обслуживания гостей: выдача напитков “с собой” осуществляется через стойку выдачи, в то время как напитки “здесь” выносятся и подаются за стол гостя, кроме того, гости, предпочитающие напитки “с собой”, не занимают посадочные места в кофейне, а также сами становятся носителями рекламы, передвигаясь по городу с брендированным стаканчиком в руках.

Скидка 30% на всю еду, выпечку и десерты в последние 2 часа работы позволяет кофейням сокращать количество списаний, что сокращает издержки.

Скидки на напитки “с собой” и на еду в часы перед закрытием, а также бесплатные добавки и утреннее меню по специальным ценам позволяют привлечь менее обеспеченные категории граждан, повышают конкурентоспособность компании.

Карта постоянного гостя, позволяющая получать каждый пятый напиток бесплатно, позволяет, с одной стороны, увеличивать продажи за счет увеличения повторных покупок, с другой стороны, формирует лояльность и положительное отношение потребителей.

3. Place

Заведения бренда Simple Coffee располагаются преимущественно в центре Екатеринбурга (рисунок 4), за исключением одной кофейни, которая располагается в ТЦ Мега, и на сегодняшний день насчитывают 8 кофеен. Все кофейни расположены в местах с высокой проходимостью, где гостям удобно

забежать и быстро взять кофе “с собой” или провести в кофейне какое-то время, чтобы поработать, отдохнуть или встретиться с друзьями. Кофейни обеспечены достаточным количеством посадочных мест, от 14 (кофейня в ТЦ МЕГА) до 40 (кофейня в ТЦ Corteo) и 27 посадочных мест в среднем, и работают ежедневно с 8:00 до 23:00.

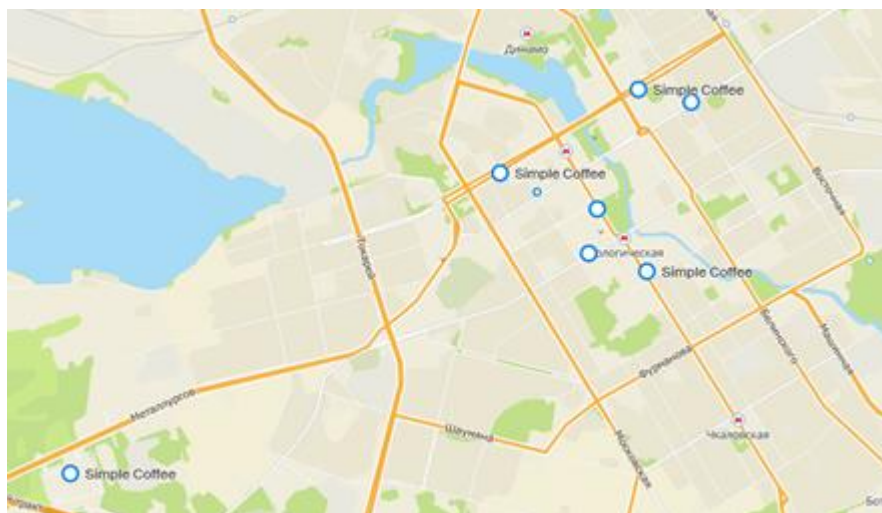


Рисунок 4 – Расположение кофеен Simple Coffee на карте г. Екатеринбурга

Однако у расположения в центре города есть свой недостаток - отсутствие больших или бесплатных парковок поблизости, что является неудобным для тех потребителей, которые передвигаются на автомобиле.

Сейчас, в апреле 2020 года, в связи с ситуацией, вызванной масштабным распространением вируса COVID-19, кофейни вынуждены работать в ограниченном режиме. Сначала кофейни были вынуждены полностью прекратить свою работу. Затем было принято возобновить деятельность в ограниченном режиме - “с собой”. Сначала была открыта кофейня на Ленина, 10 в формате “на выдачу”, в соответствии с которым принимались только заказы “с собой”, а заходить в кофейню за заказом настоятельно рекомендовалось по одному человеку. Затем были открыты кофейни на Луначарского, 139 и Хохрякова, 23. На момент 21 апреля 2020 года в таком режиме функционирует 3 кофейни.

4. Promotion

Стратегическая цель бренда Simple Coffee - не сиюминутное обогащение, а доверие и долгосрочная лояльность гостя. Именно так формулирует концепцию развития маркетолог сети совместно и ее владельцем. Коммуникационная стратегия сети - стратегия вытягивания (pull), целью продвижения бренда является формирование устойчивой лояльности потребителей к бренду.

Конкретного плана маркетинга у бренда не было, поэтому маркетинговые коммуникации постепенно выстраивались в соответствии со стратегической целью сети. Они позволяли решать ключевые задачи, стоящие перед компанией на разных этапах её развития.

Основные инструменты продвижения бренда - реклама в местах продаж и продвижение в сети Интернет при помощи официального сайта и социальных сетей Instagram и ВКонтакте, брендинг продукции, стимулирование сбыта при помощи акций и скидок, благотворительная деятельность.

Реклама. Simple Coffee никогда не заказывает платную рекламу на радио, телевидении, билбордах, в общественном транспорте, приложениях, на сайтах и в газетах. Такова изначальная позиция собственника сети, по мнению которого кофейня достаточно рекламирует себя своим расположением. Сеть кофеен использует печатную рекламу в виде постеров и флаеров с новинками или сезонным меню в прикассовой зоне. Постеры используются для информирования гостей о предложениях и особенностях кофейни и создают общую атмосферу кофейни, а флаеры с новинками и сезонным меню используются, чтобы привлечь внимание гостей, находящихся в очереди, то есть на этапе принятия решения о покупке. Известно, что постеры не обновляются, флаеры обновляются 4 раза в год перед каждым сезоном. Бренд Simple Coffee также использует наружную рекламу в местах продаж: световая вывеска, флаги-виндеры, реклама на окнах. Эта реклама делает бренд

заметным на улицах Екатеринбурга и привлекает прохожих. Эффективность использования данных инструментов брендом не отслеживается.

Взаимодействие с общественностью. Никто не может давать интервью от имени кофейен, кроме владельца сети - Сергея Мокренко. Это позволяет придерживаться одной официальной позиции и избежать разночтений, неверных трактовок и публичных проблем. Интервью с ним можно найти на городских порталах. Кроме того, бренд занимается благотворительностью. На данный момент Simple Coffee поддерживает инклюзивный театр “#ЗАживое” и центр сопровождения приемных семей «Найди семью» в Екатеринбурге. Благотворительная деятельность бренда формирует хорошую репутацию в глазах постоянных и потенциальных потребителей, партнеров и поставщиков, сотрудников и общественности. Собственник утверждает, что благотворительная деятельность реализуется из личных убеждений о том, что это правильно. Эффективность и влияние благотворительных мероприятий на бренд и продажи поэтому не отслеживается.

Simple Coffee позволяет на своей территории проводить различные мероприятия - согласованные и несогласованные. Согласованные мероприятия - это те, о которых компания в курсе и которые она официально поддерживает. Несогласованные мероприятия - это те мероприятия, которые не имеют информационной поддержки. При этом любые мероприятия должны соответствовать определенным правилам. Проведение мероприятий в своих кофейнях демонстрирует открытость и доброжелательность бренда, готовность поддерживать своих единомышленников. Также, это повышает узнаваемость бренда благодаря упоминаниям и отметкам организаторами и посетителями проводимых мероприятий бренда в социальных сетях. Эффективность брендом не отслеживается.

Стимулирование сбыта. В качестве методов стимулирования сбыта бренд использует ряд акций и предложений. К числу акций и скидок относятся:

- Скидка 20% на все напитки “с собой”, за исключением бутилированных - позволяет более полно использовать производственные мощности, увеличить количество и скорость обслуживания гостей;
- Скидка 30% на всю еду, выпечку и десерты в последние 2 часа работы - мотивирует потребителей вечером в дополнение к напитку приобрести что-то еще, что увеличивает средний чек, а также позволяет кофейням сокращать количество списаний;
- Завтраки с открытия и до 12:00 по специальной цене (например, каша + напиток по цене чашки капучино) - позволяют привлечь менее обеспеченные категории граждан, повышают конкурентоспособность компании;
- Каждый пятый напиток бесплатно по карте постоянного гостя, которая выдается при заказе напитка - позволяет, с одной стороны, увеличивать продажи за счет увеличения повторных покупок, с другой стороны, формирует лояльность и положительное отношение потребителей;
- А также все добавки к напиткам - корица, шоколад, сиропы - бесплатно. Это предложение реализует принцип “честности” бренда: потребитель получает напиток по цене, указанной в меню, вне зависимости от предложенных добавок. Конкуренты же предлагают добавки, чтобы увеличить средний чек.

Эффективность данных мероприятий отслеживается маркетологом по результатам продаж, к сожалению, эти данные являются закрытыми и не могут быть представлены в данной работе.

Продвижение в сети Интернет. В качестве каналов продвижения в сети Интернет бренд использует официальный сайт [38], а также социальные сети Instagram и ВКонтакте. Сайт интуитивно понятен, что делает его удобным для пользователей, выдержан в общем стиле и цветах бренда, его функция - информирующая. На сайте бренда можно найти меню, таблицы кбжу для всей продукции сети, адреса работающих кофеен, информацию о компании, а

также контакты для связи. В профиле бренда в Instagram по состоянию на май 2020 года 8059 подписчиков и 444 публикации, новые публикуются один раз в 1-3 дня, сториз в аккаунте - в среднем две в день. В группе бренда ВКонтакте по состоянию на май 2020 года 6834 подписчиков, новые посты публикуются в среднем 9 раз в месяц. Потенциал использования социальных сетей в полной мере не реализован: контент в основном информирующий, однообразный, публикуется реже, чем у конкурентов.

Инструменты комплекса продвижения бренда Simple Coffee направлены на установление и поддержание доверительных долгосрочных отношений, они ориентированы на потребителей как молодых, в возрасте 20-30 лет, так и зрелых, в возрасте 30+, осознанных, образованных, которые в повседневной жизни итак перегружены большим количеством информации и ищут место, где их понимают и где они могут отдохнуть вдали от навязчивой и агрессивной рекламы.

Более подробно систему маркетинговых коммуникаций бренда Simple Coffee мы рассмотрим в параграфе 2.4

5. People

Ко всему персоналу сети кофеен Simple Coffee руководством предъявляются четкие требования. Организационная структура имеет три уровня иерархии: владелец сети, администрация, в которую входят должности управляющего сети, менеджера по персоналу, менеджера по качеству, маркетолога сети и шеф-бариста, и третий уровень - уровень кофеен, на нем располагаются управляющий кофейни, менеджер смены и бариста.

К персоналу, который напрямую взаимодействует с гостями, относится персонал кофеен - это бариста¹.

¹ Примечание - Управляющий и Менеджер смены - это все те же бариста, наделенные дополнительными полномочиями: координация бариста, проведение инвентаризации, заполнение отчета финансовой и хозяйственной деятельности, координация работы в кофейне, заказ и прием продуктов у поставщиков и др.;

Перед тем, как стать полноценным бариста сети, любой соискатель проходит определенный путь. Сначала он проходит два собеседования, с менеджером по персоналу и шеф-бариста сети, которые отбирают наиболее подходящих кандидатов на роль стажера. Затем стажера ждет вводный курс по ежедневной работе в кофейне с менеджером или управляющим, на котором он получает первичные знания о работе кофейни и о должностных обязанностях бариста, узнает о чек-листах, оборудовании, обслуживании гостей и о кофе. После вводного курса стажер проходит обучение по правилам и стандартам Simple Coffee у менеджера по персоналу, а также обучается искусству варить кофе у шеф-бариста сети. Пройдя обучение, стажеры начинают проводить свои первые смены в рамках испытательного срока и, успешно сдав аттестацию по стандартам и навыкам бариста, становятся бариста. Такой продолжительный путь позволяет исключить неподходящих кандидатов и выявить тех, кто действительно способен соответствовать высокому уровню, транслировать ценности бренда, поддерживать высокое качество приготовления напитков и высокий уровень обслуживания.

Требования к внешнему виду и работе бариста в сети кофеен Simple Coffee:

- Форма сотрудника: две рубашки и два фирменных фартука с логотипом, которые регулярно стираются и чередуются. Это позволяет изо дня в день сохранять свежий и чистый вид сотрудников. Внешний вид сотрудников каждый день контролирует управляющий кофейни по чек-листу открытия кофейни, если внешний вид не соответствует требованиям - управляющий имеет право не выпустить сотрудника на смену;
- Соблюдение личной гигиены. Также контролируется управляющим кофейни, он имеет право не допустить бариста к работе;

они несут дополнительную ответственность за выполнение своих полномочий и проходят проверки со стороны шеф-бариста, менеджера по персоналу и менеджера по качеству

- Приветствие, с которого начинается сервис в кофейне. С каждым новым гостем необходимо установить визуальный контакт, улыбнуться и поздороваться, сказав “Добрый день (вечер)” в течение трех секунд;
- Заказ, консультация и оплата - один из важнейших этапов в сервисе. На этом этапе очень многие компании прибегают к методам увеличения среднего чека, таким как ап-селлинг и кросселинг, но бренд Simple Coffee намеренно от них отказался. Сотрудникам запрещается навязывать дополнительные продукты, намеренно предлагать более дорогие альтернативы. Задача бариста Simple Coffee - легко и спокойно, без лишней фамильярности, принять заказ, помочь с выбором только при просьбе и обязательно помочь сэкономить, воспользовавшись спецпредложениями кофейни. Такой подход к обслуживанию лишает бренд возможности получить дополнительную прибыль и увеличить средний чек (Например, средний чек в Simple Coffee по данным справочника отзывов [45] составляет 200 рублей, что в полтора меньше, чем у конкурента - кофейни “Французский пекарь”, уровень цен в которой находится практически на том же уровне), но в долгосрочной перспективе позволяет устанавливать более доброжелательные отношения с потребителями, увеличивает количество повторных покупок и формирует устойчивую лояльность. Об этом свидетельствует положительная динамика развития бренда Simple Coffee.

В случае нарушения правил внешнего вида сотрудник может быть не допущен к работе, в случае нарушения правил общения с потребителями - приветствия и принятия заказа - сперва следует замечание, выговор, если ситуация повторяется - об этом сообщается менеджеру по работе с персоналом, на сотрудника накладывается штраф.

В целом для контроля работы бариста в сети существуют стандарты, чек-листы, которые охватывают все сферы деятельности кофейни, а также проводятся регулярные проверки, отчеты по которым отправляются

маркетологу и управляющему сети. В частности, в сети кофеен используются так называемые чек-листы (Check list - контрольный листок) - это списки контрольных пунктов (точек контроля), по которым идет проверка того или иного сотрудника, процесса, помещения на предмет соответствия стандартам. По итогам таких проверок обычно в кафе и ресторанах ставится оценка, которая влияет на заработную плату сотрудников. В Simple Coffee разработаны и используются чек-листы контроля за состоянием вещей и оборудования, чек-листы сломанных вещей, грязных поверхностей, открытия и закрытия кофейни, которые используют бариста в кофейне, а также большой чек-лист проверки, в который входят следующие пункты: чистота, порядок и атмосфера, витрина и выкладка, сервис-бар, касса, скидки и акции, сервис и персонал, подача и замена напитков и еды, необходимые документы.

Такой формализованный подход позволяет поддерживать высокий уровень работы сети и обеспечивать контроль за каждой отдельно взятой кофейней. Правила и стандарты позволяют оценивать работу кофеен по объективным показателям, задают единые для всех понятия, нормативы и показатели, которые одинаково понимаются и выполняются всеми сотрудниками. Этого достаточно для поддержания конкурентоспособности бренда.

Более подробно организационная структура сети и должностные обязанности сотрудников будут рассмотрены на странице 79.

Существуют различные методики определения индивидуальности бренда. В данной работе воспользуемся моделью бренд-кода известного шведского специалиста Томаса Гэда, предложенной в его книге “4D брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики” [13, с 79-82]. Данная модель наглядна и позволяет описать как текущее положение бренда, так и направления его развития. Модель Бренд-кода напоминает паука и состоит из шести областей, или частей, а также является их синтезом. Эти области:

- продукт / полезность;
- позиционирование;
- стиль;
- миссия;
- концепция развития, видение;
- ценности.

Первые три части бренд-кода – продукт или полезность, позиционирование, стиль – описывают нынешнее положение бренда на рынке, тогда как три другие – миссия, видение, ценности – анализируют варианты дальнейшего развития бренда.

Для бренда Simple Coffee его бренд-код можно представить следующим образом (рисунок 5):

Продукт: приготовление гостям сети в г. Екатеринбурге хорошего кофе в уютной демократичной атмосфере.

Сеть кофеен, в первую очередь, специализируется на приготовлении кофе и напитков на основе кофе, но также предлагает потребителю какао, различные чаи, соки и смузи. В кофейне используются профессиональные итальянские кофемашины, напитки готовят бариста, обладающие всеми необходимыми навыками, используя ингредиенты высокого качества. Кофе здесь уделяется большое внимание, бренд сменил не одного обжарщика кофе, чтобы найти такого, который бы оперативно реагировал на все замечания и пожелания. Обжарщик находится в Челябинской области, что позволяет готовить кофе в период от 10 до 21 дня с момента обжарки, когда кофейное зерно полностью раскрывает свой вкус.



Рисунок 5 – Бренд-код Simple Coffee

То, что потребители ценят качество напитка в Simple Coffee, подтвердили комментарии и отзывы жителей Екатеринбурга в период карантина. “Наконец-то можно выпить хороший кофе”, - написала жительница Екатеринбурга под своей фотографией в Instagram, отметив на ней аккаунт Simple Coffee.

Демократичную атмосферу обеспечивает простой современный интерьер, формат заказа “у кассы”, где все гости оказываются “на равных”, легкая зарубежная поп-музыка, подобранная так, чтобы нравиться разным гостям, и, конечно, сервис - всегда приветливые и дружелюбные бариста, готовые помочь при любом вопросе, они проявляют деликатность в контакте с гостем, ничего не навязывают и заботятся о его приватности: после того, как гость сделал заказ, подходить к нему, беспокоить или предлагать что-то еще нельзя.

Так бренд видит его руководство. Чтобы оценить его со стороны потребителя, был проведен опрос посетителей Simple Coffee, в котором приняли участие 122 человека. Мы попросили респондентов оценить бренд Simple Coffee по ряду критериев, в числе которых были качество напитков,

уровень и скорость обслуживания, интерьер, чистота и состояние зала, а также атмосфера. Результаты опроса можно увидеть на графике (рисунок 6).

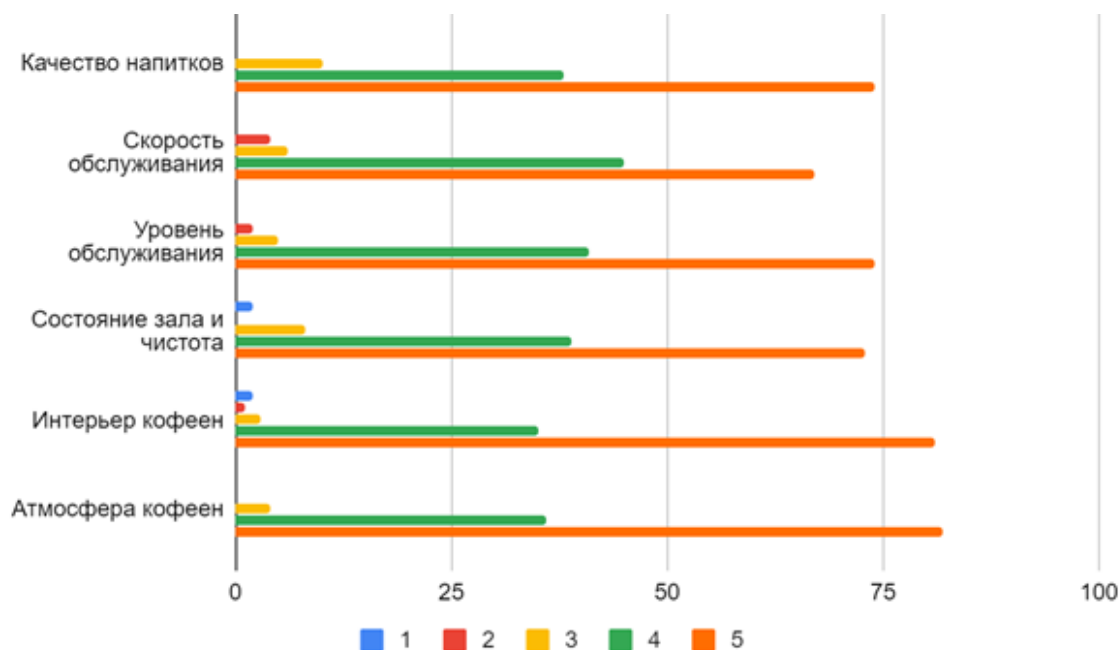


Рисунок 6 – Результаты опроса, проведенного среди потребителей

Мы видим, что более 55% опрошенных оценили данные параметры на “отлично”, более 90% - это респонденты, поставившие “4” и “5”. Следовательно, бренд действительно предоставляет продукт на том уровне, который заявляет.

Позиционирование: Simple Coffee - это городская кофейня с демократичной атмосферой и хорошим кофе по честной цене.

Бренд выстраивает свое позиционирование по атрибуту - хороший кофе, а также по преимуществу - честная цена, быстрое обслуживание (городская кофейня, то есть работает в ритме большого города), демократичная атмосфера.

Как уже было сказано, бренд предлагает своим гостям качественный кофе и поддерживает демократичную атмосферу в своих кофейнях. Кроме того, Simple Coffee позиционирует себя как городская кофейня, это означает, что кофейня работает в темпе большого города, предоставляя быстрое и качественное обслуживание, и что в нее гости могут ходить каждый день как

в “третье место” между домом и работой или домом и учебой, видя в этом свое преимущество.

Последним элементом позиционирования кофейни является “честная цена”. Такая формулировка непонятна и может пониматься неоднозначно. Тем не менее, сам бренд трактует ее следующим образом: Simple Coffee не стремится заработать на каждом госте как можно больше, цель сети - не сиюминутное обогащение и большой чек, а долгосрочная лояльность. Как и в других кофейнях, в Simple Coffee каждому гостю к кофе предлагается добавка в виде сиропа на выбор, шоколада или корицы, но, в отличие от других кофеен, например, сети “Французский пекарь”, где добавки позволяют увеличить итоговую стоимость, в Simple Coffee эти добавки являются бесплатными, то есть гость получает напиток ровно за ту цену, что он видит в меню.

Чтобы проверить, так же ли воспринимает бренд потребитель, мы задали респондентам вопрос “Согласны ли вы с утверждением: "Simple Coffee - это городская кофейня с демократичной атмосферой и хорошим кофе по честной цене"?” и получили следующие результаты (рисунок 8):

- “Полностью согласен” - 46% (57 ответов);
- “Частично согласен” - 41% (53 ответа);
- “Полностью не согласен” - 1,5% (2 ответа);
- “Затрудняюсь ответить” - 8,5% (10 ответов).



Рисунок 7 – Результаты опроса, проведенного среди потребителей

Мы видим, что несмотря на то, что лишь 1,5% опрошенных полностью не согласны, тех, кто полностью согласен с данным утверждением меньше половины, а большая часть, 49,5%, - согласны частично или вовсе затрудняются ответить.

Ранее мы отмечали, что более 90% опрошенных потребителей оценивают качество напитков, атмосферу кофеен, скорость и уровень обслуживания “4” и “5”. В позиционировании появляется еще один атрибут, называемый брендом “честная цена”, под которым бренд подразумевает отсутствие наценок за добавки и сиропы и соответствие итоговой стоимости заявленной цене в меню. Исходя из этого, возможны три варианта:

1. Респонденты не согласны с элементом “честная цена”, считают, что формулировка не соответствует действительности;
2. Респонденты не понимают значение формулировки “честная цена”. Действительно, такая формулировка вызывает вопросы и нуждается либо в замене, либо в пояснении.

Стиль: Демократичность. Современность. Простота. Динамичность. Непринужденность. Скромность. Честность. Профессионализм.

Такая ассоциация возникает, если обратить внимание на то, как бренд позиционирует себя - в позиционировании мы видели слова “демократичная”, “честная”, “городская”. В самом названии мы видим слово “simple”, что в переводе с английского означает “простой”, “легкий”, “несложный”.

В логотипе бренда (рисунок 8) используется только два цвета, простой и лаконичный шрифт, геометричный и минималистичный силуэт символа бренда - лиса.

simple coffee 

Рисунок 8 – Логотип бренда Simple Coffee

Бренд использует простой и современный дизайн везде - начиная с упаковки продукта и заканчивая визуальным оформлением сайта (рисунок 9) и социальных сетей (приложение Б и приложение В).

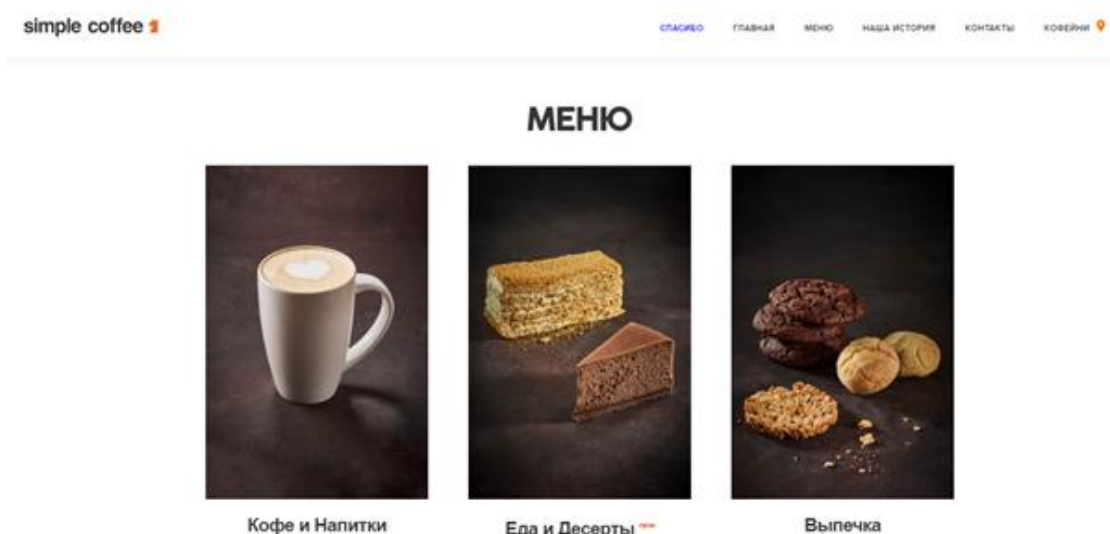


Рисунок 9 – Дизайн раздела “Меню” на официальном сайте Simple Coffee

На сайте мы видим использование трех основных цветов - белый, темно-серый и оранжевый. Сайт выдержан в минималистичном стиле.

Профиль в Instagram также минималистичен: в названии - название кофейни, шапка профиля состоит из одного предложения, фотографии выполнены в едином стиле, текст не пестрит смайлами и восклицаниями.

Кроме того, мы можем посмотреть на то, какие ассоциации вызывает бренд у потребителей. Для этого мы опросили 122 жителей Екатеринбурга, знающих и хотя бы раз посетивших сеть Simple Coffee, и спросили: “Какие ассоциации у вас вызывает Simple Coffee?”. Результаты были следующими:

- Современность - отмечается в 61% ответов;
- Простота - 54%;
- Непринужденность - 52,5%;
- Скорость - 27,1%;
- Профессионализм - 25,4%;
- Честность - 20,3%;
- Демократичность - 13,6%.

В целом, можно утверждать, что описание стиля бренда соответствует действительности.

Миссия: Предоставлять гостям качественный кофе в демократичной атмосфере по честной цене. Так формулирует миссию бренд.

Миссия бренда “Simple Coffee” звучит следующим образом: “Предоставлять гостям качественный кофе в демократичной атмосфере по честной цене”.

Для анализа миссии воспользуемся методикой, предложенной крупным образовательным онлайн-порталом по маркетингу “PowerBranding” [20]. Данная методика анализа миссии представляет собой ответ на ряд вопросов, в общем виде представленных в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка миссии бренда Simple Coffee

Критерии оценки	Да	Нет
Отвечает на вопрос: Каким образом товар компании улучшает жизнь покупателя или клиента?		+
В основе миссии организации заложены отличительные характеристики товара		+

Включает сильные стороны продукта	+	
Формулировка миссии понимается однозначно		+
Запоминается легко	+	
Соответствует реальным характеристикам товара	+	
Строится на выгодах, которые важны для потребителя	+	

1. Отвечает на вопрос: Каким образом товар компании улучшает жизнь покупателя или клиента?

Нет, в миссии говорится о том, что сеть создает качественный продукт - хороший кофе и поддерживает демократичную атмосферу, но как это улучшает жизнь гостя - ответа на этот вопрос в миссии нет.

2. В основе миссии организации заложены отличительные характеристики товара

Нет. Simple Coffee – не единственная кофейня, которая предоставляет качественный кофе или приятную атмосферу. Из миссии не ясно, чем бренд отличается от своих конкурентов и почему выбор потребителя должен быть сделан в его пользу.

3. Включает сильные стороны продукта

Да. Качество, которое обеспечивается благодаря использованию профессиональных итальянских кофемашин, приготовление напитков из отличных ингредиентов профессионально обученными бариста, которые сперва проходят обучение под руководством Дмитрия Бородея - многократного чемпиона России среди бариста. Демократичная атмосфера, которую поддерживают простой современный интерьер, формат заказа “у кассы”, где все гости равны, легкая зарубежная поп-музыка и, конечно, сервис - всегда приветливые и дружелюбные сотрудники, готовые помочь при любом

вопросе, деликатность в контакте с гостем и забота о его приватности. Честная цена - понятие не совсем понятное, но оно означает, что Simple Coffee не стремится заработать на каждом госте как можно больше, цель сети - не сиюминутное обогащение и большой чек, а долгосрочная лояльность, также существуют несколько предложений, которые помогут гостю сэкономить.

4. Формулировка миссии понимается однозначно.

Нет. Формулировка “честная цена” не является однозначной и понятной для каждого.

5. Запоминается легко

Да. Формулировка миссии достаточно проста, не перегружена лишними деталями и конструкциями, не содержит в себе сложных и тяжело запоминаемых слов и выражений.

6. Соответствует реальным характеристикам товара

Да. Изучив отзывы о компании в сети Интернет [45], можно заметить, что заданный в миссии уровень соответствует действительности. Более 85% оценок - это оценки “хорошо” и “отлично”.

7. Строится на выгодах, которые важны для потребителя

Да. Потребители кофе желают получить качественный продукт, не потратив при этом чрезмерную сумму денег. Кроме того, на рынке кофеен потребителям важно не только получить вкусный кофе, им также важен уровень обслуживания и атмосфера заведения, в которой гостю будет легко и комфортно проводить свое время.

Проведенный анализ показывает, что миссия бренда нуждается в совершенствовании и доработке, ее количественная оценка 4 из 7: как минимум, необходимо заменить формулировку “честная цена” на понятную и однозначную.

Согласно опросу потребителей, более 90% респондентов оценивают качество напитков и атмосферу кофеен на “4” и “5”, заложенные в миссии сильные стороны соответствуют действительности. Но и другие кофейни Екатеринбурга могут предложить гостям качественный напиток и приятную атмосферу. Миссия не дает четкого понимания, чем кофейни Simple Coffee отличаются от других и почему потребитель должен сделать выбор в пользу этого бренда.

Кроме того, миссия бренда сейчас доносится только до сотрудников, ее нельзя встретить на официальном сайте или иных каналах коммуникаций, адресованных потребителям. Более того, не известно, все ли сотрудники на самом деле знают и понимают миссию бренда. Миссия бренда — это краткое выражение основной цели предприятия, четко сформулированная причина его существования [23]. Она служит точкой отсчета для разработки стратегических и тактических планов, в том числе маркетинговых. Сотрудники должны знать и понимать миссию, чтобы понимать свою роль в компании и транслировать миссию потребителям. Потребителям, в свою очередь, миссия дает понять, чем компания отличается от других, в чем ее преимущество, сделает или не сделает опыт обращения к ней жизнь потребителя лучше. Соответственно, неудачная миссия или ее отсутствие создает трудности для компании еще на этапе планирования: если мы не знаем, что и для чего мы делаем, мы не можем разработать правильные шаги.

Концепция развития, видение: Кофейни Simple Coffee - это лучший ближайший выбор для человека. Цель Simple Coffee - не сиюминутное обогащение, а доверие и долгосрочная лояльность гостя.

Именно так формулирует концепцию развития маркетолог сети совместно и ее владельцем. Это верная и грамотная позиция, она ориентирована на маркетинг, поскольку бренд стремится к тому, чтобы формировать лояльность потребителей и выстраивать с ними долгосрочные

отношения, а также удовлетворять потребности потребители более эффективными и продуктивными способами, чем у конкурентов.

В то же время, видение не соответствует миссии бренда: в соответствии с миссией бренд Simple Coffee - это просто хороший кофе в демократичной атмосфере по честной цене, но таких кофеен много, то есть бренд намерен стать лучшим выбором, при этом не выделяясь среди конкурентов.

На сегодняшний момент, согласно опросу потребителей, 40% респондентов посещает Simple Coffee раз в несколько месяцев, еще 33% - несколько раз в месяц. Лишь 10% посещают Simple Coffee несколько раз в неделю, а 16% - были там лишь однажды. При этом половина опрошенных со 100% уверенностью придут снова, еще 34% - с вероятностью 70-90%.

Чтобы достичь поставленной цели, бренду необходимо понять, почему выбор потребителя должен быть сделан в его пользу, и донести это до потребителя.

Ценности:

1. Быстрое и качественное обслуживание - скорость

Бренд позиционирует себя как городскую кофейню, а городскую - значит работающую в ритме большого города. Также бренд заявляет, что большое внимание уделяет уровню обслуживания гостей. Опрос 122 потребителей показал, что 60,6% респондентов оценивают уровень обслуживания на "отлично" и еще 34% оценили "хорошо". Оценивая скорость обслуживания, 55% выбрали оценку "отлично" и еще 37% поставили оценку "хорошо". Это неплохие, но не идеальные показатели.

2. Легкая и непринужденная атмосфера - легкость

Бренд стремится создавать в своих кофейнях легкую и непринужденную атмосферу. В ходе анализа деятельности бренда был проведен опрос его потребителей. В одном из вопросов респондентов просили сообщить, что им

больше всего нравится и не нравится в сети кофеен Simple Coffee. Один человек ответил следующее: “Пришёл, заплатил, получил с улыбкой”. При оценке атмосферы кофеен по 5-балльной шкале 95% опрошенных выбирали варианты “4” и “5”, при этом 64% ставили максимальную оценку.

3. Личное пространство и приватность - ненавязчивость

Одно из правил сети - не навязывать ничего сверх заказа и больше не беспокоить гостя, как только он получил заказ. В ходе анализа деятельности бренда был проведен опрос его потребителей. На вопрос, что им больше всего нравится и не нравится в сети кофеен Simple Coffee, один из респондентов ответил: “Нравится ненавязчивость персонала, не лезут с ненужными предложениями”. Также отметим, что среди 36 опрошенных при ответе на данный вопрос больше ни разу не были упомянуты навязывание каких-то позиций из меню и нарушение личного пространства.

4. Высокое качество кофе - профессионализм

По результатам опроса, более 90% респондентов оценивают качество напитков на “4” и “5”.

5. “Ненакрученные” цены и готовность помочь сэкономить - честность

Все сиропы и добавки в сети кофеен Simple Coffee являются бесплатными, конечная стоимость напитков и блюд соответствует цене, заявленной в меню. Готовность помочь сэкономить проявляется в том, что бренд всячески информирует гостей о своих акциях и скидках, размещая информацию на окнах кофеен, у касс, на официальном сайте и в профилях в социальных сетях. Кроме того, просить сделать скидку не нужно, бариста сами делают ее во всех случаях, когда есть возможность, чтобы получить карту постоянного гостя, дающую право на получение пятой чашки бесплатно, ее не нужно просить, бариста сам спросит о ее наличии и выдаст.

Бренд Simple Coffee предлагает потребителю в г. Екатеринбурге хороший кофе в уютной демократичной атмосфере. Продукт, позиционирование и стиль бренда соответствуют его стратегической цели - выстраиванию доверительных отношений с потребителем и формированию устойчивой лояльности - и в целом воспринимаются так же в действительности.

Маркетологом сети “Simple Coffee” были названы следующие стратегические цели бренда:

- Поддерживать качество напитка для гостя;
- Содержать кофейни в чистоте и порядке: стабильность внутренних стандартов, выполнение требований СанПиН;
- Создать вкусное, красивое и доступное предложение еды и десертов для гостя;
- Открывать новые кофейни в Екатеринбурге так, чтобы Simple Coffee был "лучшим ближайшим выбором" для человека.

По словам руководителя, поддержка стандартов напитков и опыта посещения кофейни гостем - стратегическая цель бренда Simple Coffee. Он утверждает: “Скорее всего, даже в долгосрочной перспективе коренных изменений в нашей работе не будет. Наша глобальная стратегическая цель - при экспансивном росте не переставать поддерживать качество нашей сети”.

Анализ перечисленных целей в соответствии с технологией SMART (SMART) будет иметь следующий вид:

1. Цель по SMART должна быть конкретной, это повышает вероятность ее достижения. Что касается перечисленных целей: первая цель “Поддерживать качество напитка для гостя” не является конкретной, поскольку нет определения того, что входит в понятие “качество для гостя”, вторая цель является достаточно конкретной, указаны задачи, которые должны выполняться, третья цель также не является достаточно

- конкретной, поскольку понятия “вкусно”, “красиво” и “доступно” очень абстрактны, такой же размытой можно назвать и последнюю цель;
2. Цель по SMART должна быть измеримой. При постановке цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели. Ни одну из перечисленных целей нельзя назвать измеримой, поскольку ни для одной из них не определены критерии оценки;
 3. Цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Перечисленные цели в разной степени, но все являются достижимыми;
 4. Значимость. Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. перечисленные цели являются значимыми для развития и поддержания бренда. Первые три цели определяют то, без чего бренду не выжить. Последняя цель - отражает то, к чему бренд стремится;
 5. Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. К сожалению, ни одна из перечисленных целей не имеет временных ограничений. Более того, это то, что сеть делает уже сейчас, и Simple Coffee планирует делать постоянно.

Перечисленные цели не отвечают критериям SMART, данные пункты - скорее принципы или правила работы. И лишь последний пункт "Открывать новые кофейни в Екатеринбурге так, чтобы Simple Coffee был "лучшим ближайшим выбором" для человека" про то, чего сеть хочет добиться в перспективе. Перечисленные цели не конкретны и количественно не измеримы, а значит их нельзя оценить и отследить прогресс их достижения.

Если цели поставлены нечетко, то нет понимания, чего компания хочет достичь и какие шаги для этого необходимы. Если цели незначимы или

недостижимы, у сотрудников будет отсутствовать мотивация к достижению этих целей. Если цели неизмеримы или не ограничены во времени, то вряд ли они будут когда-нибудь достигнуты, без сроков и критериев оценки будет невозможно проконтролировать их выполнение. В конечном счете отсутствие грамотно поставленных целей повышает уровень неопределенности и риска в отношении будущего компании.

Говоря о проблемных областях, маркетолог бренда Simple Coffee утверждает: “Проблемных областей немного или нет. Кофе и напитки стабильны, качество и чистота заведений под контролем, все финансы контролируются. Маркетинг стабилен, практически все рекламные носители актуальны”.

Основной проблемой бренда на данный момент является невозможность осуществлять свою деятельность в условиях карантина. Сеть к этому оказалась не готова. Проанализируем причины и последствия данной проблемы при помощи методики “Дерева проблем” (рисунок 10).

Основная причина сложившейся ситуации - это распространение коронавируса COVID-19, в результате которого государство было вынуждено ввести ограничительные меры по работе заведений общественного питания. Вирусы и болезни - это неконтролируемый фактор риска, но его можно было предусмотреть и разработать меры и план действий в подобных ситуациях.

Бренд Simple Coffee обладает слабой маркетинговой информационной системой, а потому не предугадал развитие событий и не сумел вовремя к ним подготовиться. Многие заведения общественного питания сейчас помимо традиционной работы своих заведений организуют также и доставку своей продукции на дом или в офис, существует ряд удобных сервисов, таких как Яндекс.Еда и DeliveryClub, которые позволяют это делать. Многие кофейни предлагают не только доставку своей готовой продукции, но осуществляют онлайн-продажу кофейных зерен и сопутствующих товаров, позволяющих своим потребителям наслаждаться вкусным кофе в домашних условиях. Сеть

кофеен Simple Coffee предпочитает вести деятельность классическим образом, предлагая свой продукт только в своих кофейнях.

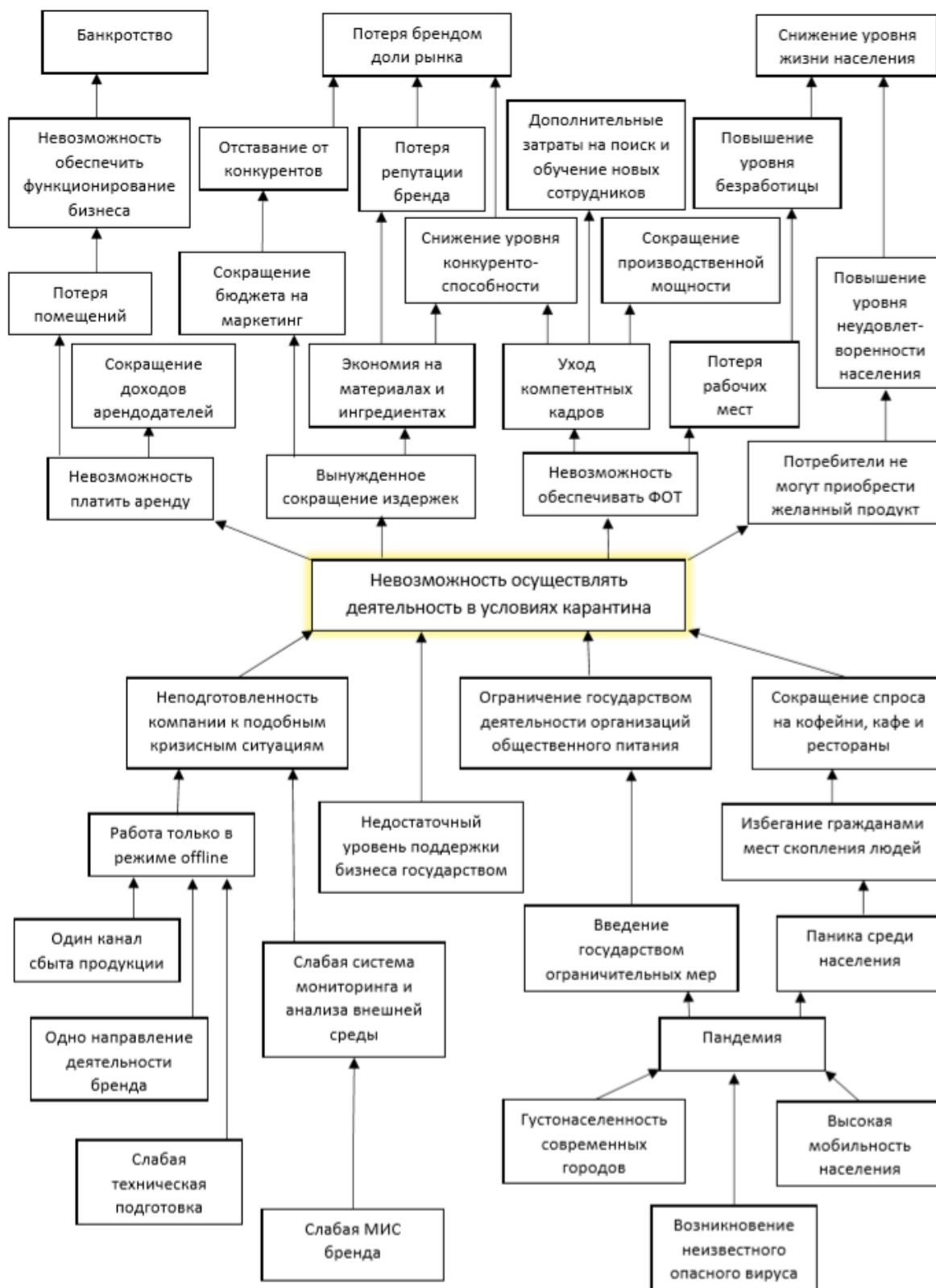


Рисунок 10 – Дерево проблем бренда Simple Coffee

Если рассматривать эту проблему более конкретно, со стороны маркетинг-микса бренда, то:

1. **Продукт бренда:** продажа гостям сети в г. Екатеринбурге кофе и других напитков, а также выпечки, десертов и готовых блюд, в общем ассортимент насчитывает 81 позицию. Решение вести деятельность кофейни традиционным образом в условиях карантина может привести к тому, что падение выручки спровоцирует необходимость экономии на издержках и, как следствие, скажется на качестве предлагаемого продукта.
2. **Цена:** стоимость кофе и напитков в сети кофеен Simple Coffee варьируется от 70 рублей за чашку эспрессо до 200 рублей за раф или латте большого объема - 450 мл, гостям предлагается ряд акций и скидок. Кризис и пандемия негативно сказываются на уровне доходов населения: доход большей части потенциальных потребителей сокращается, при этом кофе в кофейне не является продуктом первой необходимости, а потому высок риск того, что в сложившейся ситуации потребитель скорее приобретет продукты, лекарства или предмет гардероба, чем отправится в кофейню. Кроме того, по данным исследовательского агентства Nielsen [21], 59% опрошенных озабочены уровнем цен на товары и услуги, 89% россиян уверены, что после окончания пандемии российскую экономику ждёт кризис, что свидетельствует о том, что потребители будут очень обдуманно подходить к своим расходам. Необходимо пересмотреть ценовую политику и разработать дополнительные акции, которые стимулируют спрос на продукцию бренда. Например, сейчас бренд предлагает потребителям скидку на зерновой кофе, который к тому же можно готовить дома, а также сертификаты номиналом 1000 рублей, сумма

которых удваивается при покупке во время карантина, их можно будет использовать после снятия ограничений.

3. Каналы сбыта: Заведения бренда Simple Coffee располагаются преимущественно в центре Екатеринбурга, за исключением одной кофейни, которая располагается в ТЦ Мега, и на сегодняшний день насчитывают 8 кофеен. Сбыт продукции осуществляется традиционным образом - в восьми точках сети. Доставка продукции или онлайн-магазин не реализуются. В современных условиях компания должна искать и другие каналы сбыта, например, продукцию собственного цеха реализовывать в других заведениях общественного питания, осуществлять доставку своей продукции на дом или продавать онлайн зерновой кофе и, возможно, другие товары, необходимые для приготовления кофе дома - это могут быть фильтры для кофе, кофеварки и др. Пока 3 кофейни из 8 полностью закрыты, 5 работают в ограниченном режиме "с собой".
4. Продвижение. Основными инструментами внешних коммуникаций бренда являются: реклама в местах продаж и продвижение в сети Интернет при помощи официального сайта и социальных сетей Instagram и ВКонтакте, брендинг продукции, стимулирование сбыта при помощи акций и скидок, благотворительная деятельность. Сейчас кофейня теряет связь со значительной частью своих потребителей, поскольку какое-то время кофейни были закрыты совсем, а сейчас работает лишь часть, и несмотря на и работу население стремится избегать мест скопления людей, с одной стороны, с другой - внимательнее относится к своим расходам. В такой ситуации необходимо усилить внешние коммуникации, чтобы поддерживать связь с потребителями и стимулировать падающий спрос. Особое внимание необходимо уделять коммуникациям в сети Интернет, менять их характер. Сейчас в группе ВКонтакте контент публикуется раз в три дня, в профиле Instagram в среднем 4 раза в неделю публикуются посты

в ленте, в историях - в среднем 2 публикации в день. Во-первых, необходимо повысить активность бренда в этих социальных сетях, во-вторых, сделать контент более разнообразным, вовлекающим и интерактивным, сейчас весь контент в ленте - это последние новости о работе кофеен, фотографии бариста и продукции, пожелания доброго дня или вечера и благодарность за поддержку, в историях - репосты отметок других пользователей и анонсы постов из ленты. Более подробно система маркетинговых коммуникаций будет рассмотрена в параграфе 2.4 “Анализ существующей системы маркетинговых коммуникаций”

5. Персонал: невозможность осуществлять свою деятельность приводит к падению выручки и, как следствие, приводит к невозможности обеспечивать Фонд оплаты труда. Здесь высоким становится риск потери компетентных кадров как в административном, так и в линейном персонале сети. Потеря бариста приведет, во-первых, к потере производственных мощностей, во-вторых, к ухудшению качества продукции и снижению уровня конкурентоспособности, и, в-третьих, к необходимости в будущем дополнительных издержек на поиск и обучение новых сотрудников.

Нерешение данной проблемы может привести не только к сокращению прибыли и потере доли рынка, но и в конечном счете к банкротству и вынужденному уходу компании с рынка, именно поэтому проблема невозможности зарабатывать в условиях карантина является первостепенной и требует оперативного решения.

На основе проведенного анализа и построенного “Дерева проблем” были разработаны цели и задачи, направленные на решение указанной проблемы и построено “Дерево целей” (рисунок 11).

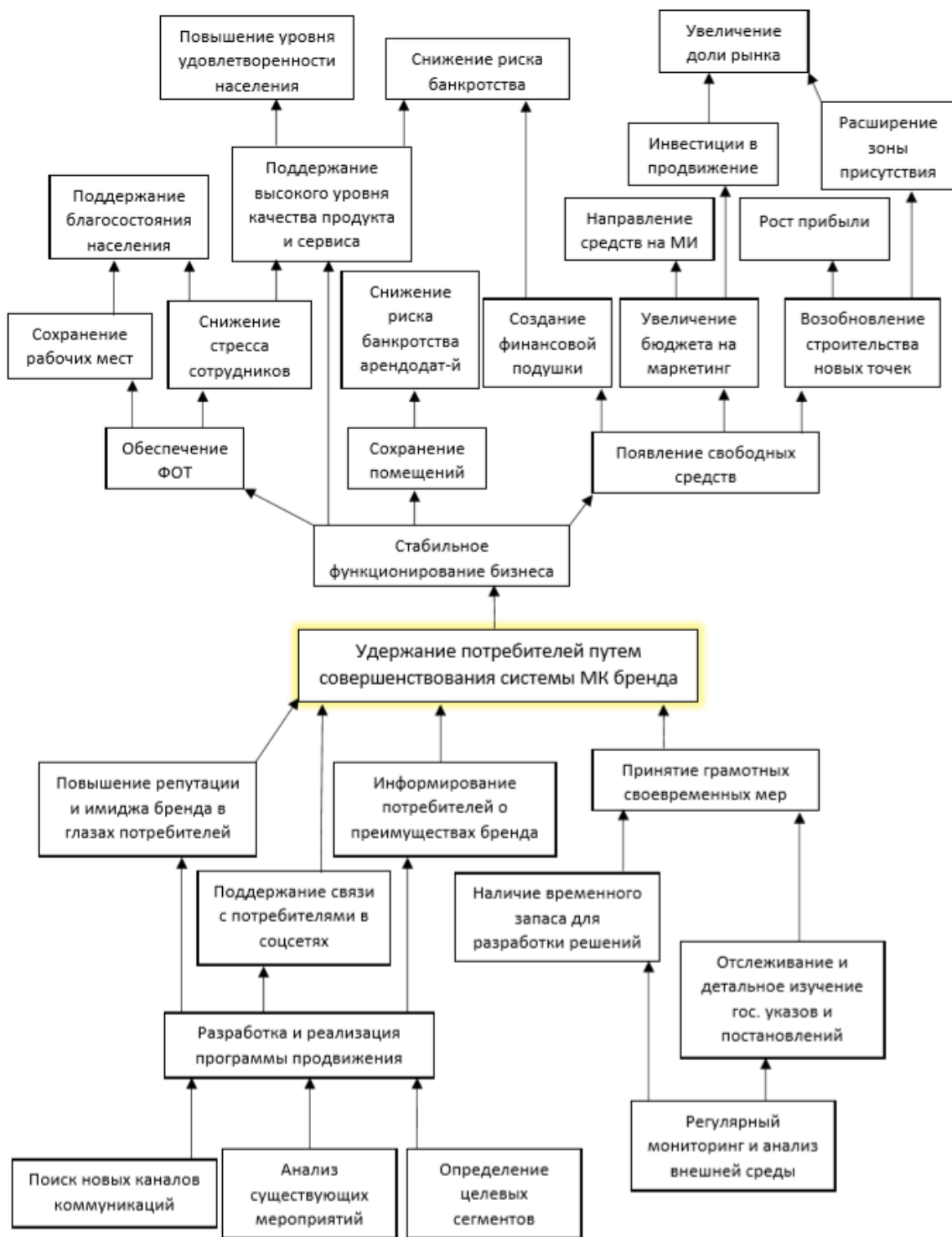


Рисунок 11 – Дерево целей бренда Simple Coffee

Существует риск оказаться в подобной ситуации снова. Но сейчас бренд находится в кризисной ситуации: кофейня теряет связь со значительной частью своих потребителей, поскольку какое-то время кофейни были закрыты

совсем, а сейчас работает лишь часть, и несмотря на их работу население стремится избегать мест скопления людей, с одной стороны, с другой - внимательнее относится к своим расходам. В такой ситуации приоритетная цель - усилить внешние коммуникации, чтобы поддерживать связь с потребителями и стимулировать падающий спрос.

Для достижения поставленной цели необходимо, с одной стороны, осуществлять постоянный мониторинг ситуации, а с другой стороны – направить усилия на повышение репутации бренда в глазах потребителя, а также информировать потребителя о преимуществах бренда.

Проведем анализ организационной структуры компании. Организационная структура сети кофеен «Simple Coffee» относится к функциональному типу (приложение Г).

Организация имеет три уровня должностной иерархии. На верхушке иерархии находится Владелец сети - он инвестирует средства в кофейни, разрабатывает планы по развитию и открытию новых точек, следит за финансовыми показателями, принимает стратегические решения и задает видение кофейни - то, какой она должна быть.

Далее следует Администрация сети, включающая должности управляющего сети, менеджера по персоналу, шеф-бариста сети, маркетолога сети и менеджера по качеству. Администрация следит за финансовыми показателями, набирает и обучает персонал для кофеен, создает дизайн и бренд, контролирует качество сервиса, напитка и соблюдение единых стандартов сети.

Владелец и администрация задают правила для кофеен «Simple Coffee». В кофейнях существуют три должности: управляющий кофейни, менеджер смены и бариста. Они поддерживают чистоту и порядок, соблюдают правила и стандарты сети, готовят напитки и еду, обеспечивают высокий уровень сервиса для своих гостей.

Общая структура сети Simple Coffee представлена в приложении Д. Далее мы рассмотрим должности в администрации сети и в кофейнях Simple Coffee.

На уровне администрации сети Simple Coffee существует пять должностей (рисунок 12). Задачами администрации является развитие сети, контроль за финансовыми показателями, набор и обучение персонала и контроль.



Рисунок 12 – Структура администрации сети Simple Coffee

Управляющий сети контролирует финансы Simple Coffee, осуществляет поиск и выбор поставщиков, участвует в выборе новых блюд и напитков, а также решает стратегические вопросы с владельцем сети.

Шеф-бариста сети обучает бариста рецептурам и процессу приготовления кофе, проводит аттестацию бариста, контролирует уровень качества кофе в сети, готовит бариста к чемпионатам, разрабатывает сезонные напитки и выбирает ингредиенты для сети.

Менеджер по персоналу набирает и обучает новых сотрудников сервису и стандартам сети, проводит общие регулярные собрания, отвечает за аттестацию и перееаттестацию по сервису.

Маркетолог сети разрабатывает дизайн и товары бренда Simple Coffee, отвечает за продвижение, развивает бренд, участвует в выборе новинок.

Менеджер по качеству следит за тем, чтобы в кофейнях соблюдались стандарты сети и сервиса, поддерживалась правильная атмосфера, чистота и порядок, а также дает распоряжения и обратную связь менеджеру по персоналу и шеф-бариста сети.

Организационная структура сети кофеен Simple Coffee предопределяет следующие коммуникационные потоки:

- вертикальные коммуникационные потоки: нисходящие от владельца сети к администрации и от администрации к сотрудникам уровня кофеен (приказ, контроль) и восходящие от сотрудников кофеен к администрации и владельцу сети (отчет, предложение, вопрос);
- горизонтальные коммуникационные потоки между сотрудниками сети, находящимися на одном уровне: уровне администрации или уровне кофеен (рабочая коммуникация, обмен мнениями, собрания, личные контакты).

Для коммуникаций внутри сети предусмотрен ряд правил, которых должны придерживаться все сотрудники:

1. Открытость к предложениям - любой сотрудник сети может выступить с предложением по улучшению той или иной части работы кофейни и вынести его на рассмотрение администрации;
2. Общие собрания - регулярные собрания управляющих с администрацией и управляющих с бариста для обсуждения рабочих моментов и спорных вопросов по работе проводятся для того, чтобы все сотрудники не только знали правила и принципы сети, но и одинаково их понимали;
3. Обсуждение на Basecamp.com - все текущие обсуждения кофейни происходят на Basecamp.com, онлайн платформе для совместной работы

и управления проектами, данная платформа позволяет получить ответ как от администрации, так и от владельца сети, позволяет контролировать текущие процессы и взаимодействовать удаленно;

4. Возможность отправить анонимное сообщение - любой сотрудник сети может воспользоваться анонимным электронным ящиком и написать с него письмо администрации с тем, чем он хочет поделиться.

Данные правила направлены на то, чтобы коммуникация в кофейне была ясной и доступной для всех сотрудников. Они устанавливают единый порядок в общении между сотрудниками и администрацией сети, определяют процедуры принятия предложений, позволят не терять нужную информацию, потому что она остается зафиксирована, а не передается из уст в уста, и обмениваться мнениями.

К числу каналов внутренних коммуникаций бренда относятся:

- Онлайн-платформа Basecamp.com;
- Корпоративный e-mail;
- Регулярные обязательные собрания;
- Добровольные корпоративные мероприятия;
- Различные виды отчетности;
- Неформальные межличностные коммуникации, в том числе слухи.

Сочетание оффлайн собраний и мероприятий и онлайн-коммуникаций при помощи платформы [Basecamp](http://Basecamp.com) и корпоративного e-mail, дополняющих друг друга, повышает эффективность коммуникаций внутри организации. Более подробно внутренние коммуникации бренда будут рассмотрены в параграфе 2.4.

Применение функционального типа организационной структуры позволяет сети снимать большую часть нагрузки на высшее руководство, в частности, на владельца сети, и разграничивать зоны ответственности по функциям, что позволяет нанимать опытных специалистов в каждой из этих

областей, тем самым обеспечивая высокое качество своего конечного продукта и повышая уровень удовлетворенности.

В то же время такой тип организационной структуры является довольно сложным. Мы видим, что в администрации сети практически каждая из должностей находится под контролем сразу нескольких сотрудников. Это может затруднять координацию и взаимодействие между ними, увеличивает информационную нагрузку и может создавать расхождения в понимании, а также размывает ответственность.

С точки зрения управления маркетингом бренд Simple Coffee является предприятием, ориентированным на маркетинг (1 этап), поскольку управление маркетингом имеет такое же значение, как управление производством, финансами и кадрами. Руководитель маркетинга отвечает за координацию и взаимоувязку сбыта и распределения, сбора информации и исследовательских работ, рекламы и стимулирования, планирование развития рынка и ассортимента продукции.

Отдел маркетинга компании существует в лице одного сотрудника - маркетолога сети, который находится в непосредственном подчинении владельца сети и контролируется со стороны управляющего сети.

Маркетолог сети Simple Coffee занимается изучением потребителей, разработкой дизайна и товаров Simple Coffee, отвечает за построение, развитие и продвижение бренда Simple Coffee, участвует в выборе новинок и разработке ассортимента. В первую очередь он находится в подчинении владельца сети, именно он принимает стратегические решения и задает видение кофейни. В то же время маркетолог сети контролируется со стороны Менеджера по качеству и Управляющего сети.

В сети кофеен Simple Coffee функции маркетинга реализуются следующим образом:

1. Существующий и потенциальный спрос покупателей на продукцию бренда исследуется слабо, изучение состояния рынка кофеен и перспектив его развития, отслеживание тенденций происходит поверхностно, в основном бренд действует интуитивно, методом проб и ошибок, активно используется бенчмаркинг;
2. Организация производства продукции, удовлетворяющей запросы потребителя, осуществляется под руководством маркетолога сети, который анализирует рынок и разрабатывает стандарты сети;
3. Координация, планирование и аудит производства и финансирования осуществляются управляющим сети, он анализирует финансовые показатели, регулярные отчеты менеджера по качеству и управляющих кофеен;
4. Компания занимается организацией и совершенствованием системы сбыта и распределения продукции - стремится увеличить доступность своей продукции путем увеличения количества точек в городе, в данный момент на стадии строительства находится еще 5 кофеен, также руководство рассматривает возможности доставки;
5. Развитием и продвижением продукции и бренда Simple Coffee занимается маркетолог сети.

В целом компания Simple Coffee ориентирована на маркетинг. Все процессы завязаны на потребителе и том, чтобы удовлетворить его потребности и сделать его опыт посещения кофеен наиболее комфортным и положительным.

Для анализа внутренней и внешней среды бренда Simple Coffee воспользуемся методикой SWOT-анализа.

Методика SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. В анализе

«SWOT» выделяются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

Сначала совместно с маркетологом сети были определены сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды и составлена матрицу SWOT-анализа (таблица 7)

Таблица 7 – Матрица SWOT-анализа бренда Simple Coffee

<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. местная компания-обжарщик кофе; 2. высокая узнаваемость бренда Simple Coffee среди потребителей; 3. демократичная атмосфера и забота о приватности гостя; 4. обученные профессионалы бариста, регулярно повышающие квалификацию; 5. стабильное финансовое положение, есть свободные средства; 6. высокая лояльность потребителей к бренду Simple Coffee; 7. собственный кондитерский цех. 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. отсутствие маркетинговых исследований как отдельного направления маркетинговой деятельности; 2. недостаточно развитая система внешних коммуникаций: бренд знают многие, покупают – нет; 3. потребителю неизвестна история компании, что приводит к недооцененности профессионализма и опыта компании; 4. высокая себестоимость кофе и напитков на основе кофе по сравнению с конкурентами.
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. рост популярности кофейных напитков в регионах; 2. рост спроса на кофейни как альтернативы кафе и ресторанам в кризис; 3. тренд на экологичность, который оказывает влияние и на рынок кофеен; 4. рост популярности формата “to go”; 5. развитие автоматизации и диджитализации в кофейной индустрии: мобильные приложения, сервисы доставки, автоматизированная дозировка и помол кофе. 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. повышение избирательности и требовательности потребителей кофе; 2. требование государства о приостановлении работы кофеен во время пандемии; 3. снижение уровня покупательной способности населения; 4. рост цен на кофейные зерна на мировом рынке; 5. уход поставщиков с рынка вследствие кризиса.

Вторым шагом анализа стала количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды тремя экспертами. В качестве экспертов выступили маркетолог сети и два управляющих кофеен на Ленина, 46 и Ленина,10. Представим полученные данные в виде матрицы (таблица 8).

Таблица 8 – Количественная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз бренда Simple Coffee

Сильные стороны (100)		Слабые стороны (80)	
местная компания-обжарщик кофе	5	отсутствие маркетинговых исследований как отдельного направления маркетинговой деятельности	20
высокая узнаваемость бренда Simple Coffee	25	недостаточно развитая система внешних коммуникаций: бренд знают многие, покупают - нет	35
демократичная атмосфера и забота о приватности гостя	10	потребителю неизвестна история компании, что приводит к недооцененности профессионализма и опыта компании	15
обученные профессионалы-бариста, регулярно повышающие квалификацию	20	высокая себестоимость кофе и напитков на основе кофе по сравнению с конкурентами	10
стабильное финансовое положение, есть свободные средства	10		
высокая лояльность потребителей к бренду Simple Coffee	17		
собственный кондитерский цех	13		

Возможности (80)		Угрозы (100)	
рост популярности кофейных напитков в регионах	13	повышение избирательности и требовательности потребителей кофе	20
рост спроса на кофейни как альтернативы кафе и ресторанам в кризис	17	требование государства о приостановлении работы кофеен во время пандемии	35
тренд на экологичность, который оказывает влияние и на рынок кофеен	10	рост цен на кофейное зерно на мировом рынке	10
рост популярности формата “to go”	25	снижение уровня покупательной способности населения	30
развитие автоматизации и диджитализации в кофейной индустрии: мобильные приложения, сервисы доставки, автоматизированная дозировка и помол кофе.	15	уход поставщиков с рынка вследствие кризиса	5

На основании матрицы SWOT-анализа (таблица 7) было составлено проблемное поле Simple Coffee, и для всех комбинаций сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами были предложены возможные стратегические решения (приложение Д).

Далее была произведена количественная оценка цепочек сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды. Количественная оценка сильных и слабых сторон позволяет расставить приоритеты и на основе последних распределить ресурсы между различными проблемами.

Сформулированные таким образом проблемы и их количественные оценки представим в виде таблицы (таблица 9)

Таблица 9 - Количественная оценка проблем бренда Simple Coffee

№	Проблема	Оценка
1	Активное взаимодействие с потребителями на карантине в режиме онлайн для поддержания связи и стимулирования падающего спроса	9,722
2	Активное продвижение дополнительных акций, выгодных комбинаций и скидок для стимулирования спроса	5,833
3	Использование маркетинговых коммуникаций, направленных на увеличение и поддержание спроса на крупноформатные кофейни	4,861
4	Организация доставки домой или в офис продукции бренда	4,861
5	Исследование рынка: прогнозы его развития, оценка конъюнктурных тенденций	4,444
6	Упоминание уровня и возраста компании при продвижении как показателя надежности бренда	4,167
7	Совершенствование системы маркетинговых коммуникаций	3,889
8	Создание курсов/школы по приготовлению кофе	3,889
9	Мониторинг и составление прогнозов развития ситуации для принятия управленческих решений	3,889
10	Открытие малоформатных кофеен в Екатеринбурге и за его пределами, в других регионах	3,750
11	Открытие точек формата "to go" в Екатеринбурге	3,472
12	Оптимизация сайта как канала получения информации о компании: добавление раздела история компании, история лиса	3,333
13	Ежедневная обратная связь по меню от бариста для пересмотра, изменения и обновления меню	3,333
14	Пересмотр и поиск новых каналов маркетинговых коммуникаций для привлечения потребителей	3,306
15	Продажа сертификатов онлайн, использовать которые можно будет после карантина	3,306
16	Внедрение CRM системы, позволяющей отслеживать предпочтения потребителей и формировать персональные предложения	2,917
17	Предложение потребителям бонусной накопительной карты, позволяющей оплачивать бонусами до 100% суммы заказа	2,833
18	Повышение квалификации бариста, направленные на увеличение темпа их работы	2,778
19	Исследование рынка для определения возможности выхода на новые рынки	2,778
20	Контроль за поддержанием высокого уровня предлагаемой продукции и сервиса	2,778
21	Развитие культуры кофе: рассказ о кофе, о методах приготовления, о происхождении кофе на сайте и в соцсетях	2,528

Продолжение таблицы 9

22	Организации доставки продукции цеха домой, в офис	2,528
23	Упоминание уровня и возраста компании при продвижении как показателя надежности бренда	2,500
24	Использование имиджа сети кофеен высокого уровня для привлечения потенциальных потребителей	2,361
25	Внедрение технологий, позволяющих заказывать кофе через приложение или в кассе самообслуживания	2,222
26	Регулярное проведение проверок и аттестаций бариста по качеству напитков, блюд и сервиса	2,222
27	Постоянный мониторинг уровня удовлетворенности потребителей	2,222
28	Поиск новых каналов сбыта продукции цеха	2,167
29	Пересмотр контрактов с поставщиками, введение контроля закупочных цен.	2,167
30	Участие в бизнес-конференциях	2,083
31	Расширение сети: выход за пределы рынка Екатеринбурга	1,950
32	Закупка нового оборудования, позволяющих автоматизировать процесс и стабилизировать качество выпускаемой продукции	1,944
33	Акцент в маркетинговых коммуникациях на заботе об экологии: использование упаковки, сортировка мусора	1,944
34	Вертикальная интеграция: самостоятельная обжарка и прямое взаимодействие с поставщиками кофейных зерен	1,944
35	Организация работы в формате "кофе на вынос"	1,944
36	Развитие партнерских отношений с обжарщиком и совместное производство капсульного кофе, который можно готовить дома	1,944
37	Анализ действительной занятости персонала в течение смены, сокращение персонала	1,944
38	Проведение открытых мастер-классов: приготовление кофе, дегустация кофе, каппинг	1,889
39	Исследование тенденций развития кофейной культуры с последующим внедрением новых методов приготовления кофе	1,889
40	Введение новых позиций и создание более вариативного гибкого меню с возможностью персонализации	1,889
41	Использование высокой узнаваемости бренда при выходе на другие географические рынки	1,806
42	Расширение ассортимента путем создания позиций, удобных для формата "с собой"	1,806

Продолжение таблицы 9

43	Проведение тренингов и курсов повышения квалификации для бариста при переходе на новое оборудование	1,667
44	Отслеживание тенденций развития технологий и составление прогнозов	1,667
45	Информирование потребителей о том, откуда приходит кофе, где он обжаривается и с какими фермерами сотрудничает компания.	1,667
46	Предложение потребителям акций, выгодных комбинаций и скидок	1,667
47	Создание "подушки безопасности" для поддержания жизнедеятельности в условиях кризиса	1,667
48	Оптимизация производственных процессов с целью снижения издержек	1,667
49	Продвижение программы лояльности для удержания потребителей	1,606
50	Обучение и кофейный консалтинг	1,444
51	Исследование рынка: прогнозы его развития, выявление ключевых факторов успеха	1,444
52	Регулярный сбор обратной связи потребителей по продукции кофейни и внесение изменений в продукт	1,444
53	Упоминание уровня и возраста компании при продвижении как показателя надежности бренда	1,417
54	Создание приложения и электронной бонусной карты	1,417
55	Привлечение инвестиций, направленных на улучшение экологической ситуации	1,389
56	Открытие точек в формате Take Away с более низкими издержками на содержание	1,389
57	Использование известности бренда для заключения более выгодных договоров с поставщиками	1,389
58	Регулярный мониторинг рынка поставщиков и условий поставки	1,389
59	Прохождение курсов, связанных с бережливым потреблением, чтобы ориентировать и мотивировать сотрудников	1,111
60	Поиск и изучение новых возможностей перехода на экологическое производство	1,111
61	Использование гостей в качестве тайных покупателей, бонусная программа	1,111
62	Создание технологических карт с последующим контролем их выполнения с целью снижения ошибок при приготовлении напитков	1,111
63	Создание технологических карт с последующим контролем их выполнения с целью снижения ошибок при приготовлении напитков	1,111
64	Формирование партнерских отношений с поставщиками, разработка совместного плана действий в кризисной ситуации	1,111
65	Информирование потребителей за пределами Екатеринбурга о возрасте существования кофейен как свидетельстве опыта и профессионализма	1,083
66	Увеличение глубины ассортимента товарных линий "готовые блюда", "выпечка" и "десерты"	1,083
67	Налаживание отношений с поставщиками, совершенствование маркетинговых коммуникаций	0,972

Продолжение таблицы 9

68	Организация доставки кофейных зерен и/или молотого кофе домой/в офис	0,972
69	Поддержание стандартов высокого уровня обслуживания гостей при помощи регулярных проверок	0,944
70	Создание сети пекарен/кондитерских под тем же брендом	0,944
71	Привлечение лояльных потребителей к совместной волонтерской/благотворительной деятельности, направленной на поддержание экологии	0,944
72	Переход в более высокий ценовой сегмент	0,944
73	Демонстрировать потребителям то, как меняется бренд: рассказывать о том, что делает предприятие, чтобы поддержать экологию	0,833
74	Переход на автоматизированное оборудование, в перспективе позволяющие сократить издержки и оптимизировать расход зерна	0,833
75	Выстраивание доверительных долгосрочных отношений с поставщиками, забота не только о потребителях, но и поставщиках	0,833
76	Формирование сильного бренда для заключения договоров с поставщиками на более выгодных условиях	0,833
77	Работа с несколькими поставщиками как подушка безопасности	0,833
78	Развитие культуры кофе: установка в кофейнях тематических стеллажей, посвященных кофейной культуре, которые могут самостоятельно изучать гости	0,722
79	Использование эко-упаковки	0,722
80	Концентрирование и инвестирование в производство и продажу выпечки и десертов	0,722
81	Продажа кофейных зерен в розничных или специализированных магазинах	0,694
82	Использование в интерьере экологичных материалов	0,556
83	Инвестиции, направленные на поддержание экологии, восстановление вырубленных деревьев	0,556
84	Предложение скидки на кофе с собой, если гость пришел с многоразовым стаканом	0,556
85	Демонстрирование в соцсетях уровня качества ингредиентов: процесс обжарки, зерна и тд	0,556
86	Переход на автоматизированное оборудование, в перспективе позволяющие сократить издержки и оптимизировать расход зерна	0,556
87	Исследование цены: выявление предприятием возможностей и резервов для получения наибольшей прибыли при наименьших затратах	0,556
88	Переформатирование в кофейню, которая работает только на натуральных соусах собственного приготовления: сокращение зависимости от поставщиков	0,556
89	Показ потребителям процесса обжарки кофе для кофеен, путь зерна к чашке кофе	0,472
90	Акцент в коммуникациях внимание на том, что в кофейне гости могут взять свежесобжаренный кофе любого помола	0,417

91	Формирование сильного узнаваемого бренда, с которым будут стремиться сотрудничать поставщики	0,417
92	Продажа кофейных зерен в розничных или специализированных магазинах в регионах	0,361
93	Объединение усилий по минимизации загрязнения и нанесения вреда окружающей деятельности	0,278
94	Вертикальная интеграция: собственное обжарочное производство	0,278
95	Пересмотр контрактов с поставщиками, введение контроля закупочных цен.	0,278

Проблемы, получившие наивысшую оценку, требуют особого внимания, т.к. являются ориентирами для развития компании. Для бренда Simple Coffee - это, в первую очередь, проблемы, связанные с маркетинговыми коммуникациями бренда. Они находятся на первых 3 позициях по результатам оценки. Кроме того, в сложившейся ситуации на первое место выходит проблема выстраивания коммуникаций с потребителями в режиме карантина - онлайн.

Суммарная оценка проблем бренда по каждому из элементов маркетинг-микса представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Суммарная оценка проблем бренда по каждому из элементов маркетинг-микса

Элемент комплекса маркетинга	Общее количество баллов
Продукт	33,832
Цена	7,251
Каналы распределения и сбыта	30,032
Продвижение	77,628
Персонал	13,055

Результаты проведенного анализа подтверждают актуальность темы данной работы.

2.2 Анализ конкурентной позиции бренда

По данным социологического опроса, проведенного в феврале 2019 года независимым агентством ZOOM MARKET [24], на сегодняшний день Екатеринбург занимает вторую позицию в рейтинге российских городов, жители которых предпочитают пить кофе. На первом месте находится Санкт-Петербург, на третьем - российская столица.

Согласно исследованию Allegra World Coffee Portal [47], главным трендом в ближайшее время будет мода на так называемый спешалти кофе (specialty coffee) — это кофе повышенного качества, который выращивается на высоте более тысячи метров. Эксперты, которые были опрошены в рамках исследования, считают, что мода на фирменный кофе позволит небольшим кофейням успешно конкурировать с крупными сетями.

Такие традиционные напитки, как капучино и американо, будут все активнее вытесняться нестандартными позициями — например, холодным кофе колд брью (cold brew), крафтовым кофе, а также ЗОЖ-продуктами. Такой тренд действительно существует, это подтверждают участники рынка: например, в меню CoFix добавили фреши, в сети «Бодрый день» продают кофе с растительным (кокосовым и соевым), альтернативным коровьему, молоком и матча-чай, а «Шоколадница» в основное меню добавила диетические блюда. Кофейни стали чаще увеличивать свой средний чек за счет добавления в меню съедобных позиций: так, например, «Бодрый день», начинавший в формате «кофе с собой», в 2018 году в Новосибирске запустил фабрику-кухню и теперь предлагает гостям салаты, сэндвичи и десерты [18].

Согласно исследованию рынка кофеен [32], Екатеринбург является одним из самых быстрорастущих рынков кофеен. В 2015 году именно в Екатеринбурге на 100 тыс. жителей приходилось больше всего кофеен, сейчас

он занимает второе место по данному показателю. На рынке кофеен города Екатеринбурга преобладают монокофейни и кофейни третьей волны ².

Рынок кофеен в Екатеринбурге вырос со 166 кофеен работающих в 2015 году до 298, работающих в 2019 году (таблица 13). В Екатеринбурге последние года ежегодно открываются и остаются работать на рынке примерно 30 кофеен. Это связано с тем, что после кризиса, наступившего в 2014 году, арендные ставки на недвижимость стали снижаться, параллельно с этим интерес жителей Екатеринбурга к кофе стал возрастать, и теперь кофе является неотъемлемой частью жизни молодого и энергичного населения.

Таблица 11 – Динамика развития рынка кофеен города Екатеринбурга

	2017	2018	2019
Количество кофеен, ед.	201	238	298
Численность населения, чел. [46]	1 468 833	1 483 119	1 526 903
Количество кофеен на 100 000 человек, ед.	13,7	17,0	19,5
Средняя заработная плата в городе, руб. [46]	28 959	31 365	34 339
Средняя заработная плата бариста, руб. [44]	21 312	22 200	23 275

Рассматривая расположение кофеен в городе (рисунок 17), можно заметить, что наибольшее количество кофеен сосредоточено в центральной части города и южной. Это обусловлено большим пешеходным трафиком и развитостью данных районов, по мере отдаления от центра, за исключением южной части города, количество кофеен заметно сокращается, так как в Орджоникидзевском и Железнодорожном районах проживает меньше молодой и платёжеспособной аудитории. Кроме того, там расположено малое количество торговых и торгово-развлекательных центров. В денежном выражении объем рынка кофеен в Екатеринбурге составляет 714 млн. руб. [32]

² Примечание - Кофейни третьей волны - это кофейни, в которых есть специалити кофе, то есть кофе выращенный в определенном месте, с определенными вкусовыми характеристиками, и десерты, и все это по демократичной цене

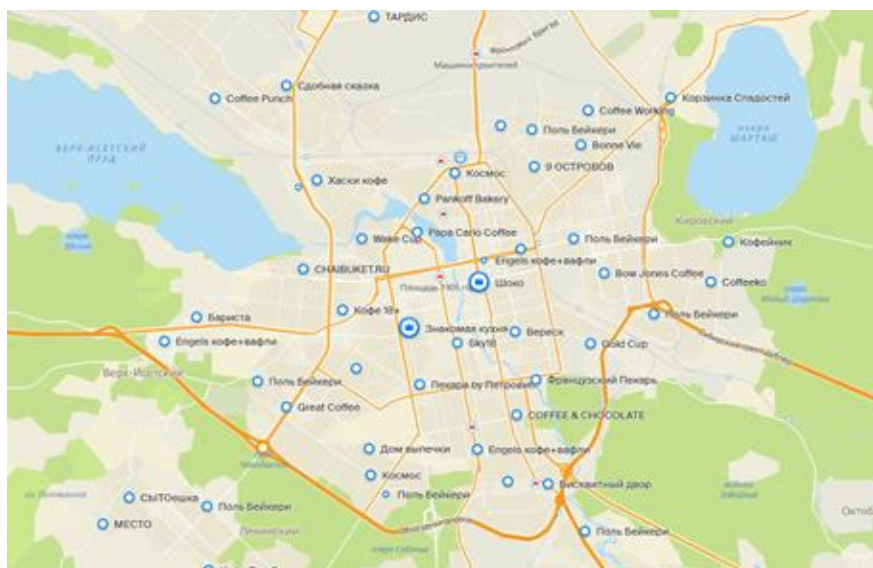


Рисунок 13 – Размещение кофеен на карте г. Екатеринбург

Также, по данным исследования рынка кофеен в городах миллионниках 2018 года [32], в крупнейших городах, в том числе в Екатеринбурге, преобладает формат монокофеен и кофе с собой. В подавляющей части городов формат монокофеен и кофе с собой вытеснил кофейни классического формата. Кроме того, основная аудитория монокофеен и кофе с собой значительно моложе, а это означает, что доля кофеен классического формата будет продолжать сокращаться.

Средний чек в распространенных международных и федеральных сетях в Екб [45]:

Классические кофейни: Engels coffee - 500 руб., Шоко - 350 руб., Muri - 300 руб., Меланж - 400 руб.

Монокофейни / кофе с собой: Simple coffee - 200 руб., Французский пекарь - 200 руб., Coffee project - 260 руб., Люблю кофе - 250 руб., Tesla coffee - 450 руб.

Классические кофейни среднее значение – 400 руб.

Монокофейни / кофе с собой среднее значение – 280 руб.

Основные игроки рынка кофеен г. Екатеринбурга на начало 2020 представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Основные игроки рынка кофеен г. Екатеринбурга

№	Наименование	Тип кофейни	Количество точек	Ассортимент	Средний чек, руб.	Стоимость 100 мл капучино	Район
Классическая кофейня							
1	Французский пекарь	Классическая	11	Напитки, десерты, завтраки, сэндвичи, супы, горячее	300	41	Центр, юго-запад
2	Coffee Vox	Классическая	6	Напитки, десерты, завтраки	140	40	Центр
3	Engels coffee	Классическая	4	Напитки, десерты, завтраки, сэндвичи	500	66,7	Центр, запад, юг
Моно / кофе с собой							
4	Bow Jones Coffee	Моно / кофе с собой	16	Напитки, десерты	120	33	Центр
5	Simple coffee	Классическая	8	Напитки, десерты, завтраки, сэндвичи	200	50	Центр, запад
6	Coffee Like	Моно / кофе с собой	6	Напитки	120	27	Центр, север
7	Starbucks	Моно / кофе с собой	3	Напитки, десерты	500	68,5	Центр, запад

Рынок кофеен в России, в том числе в Екатеринбурге растет, но на сегодняшний день он оказался под ударом из-за пандемии. К основным факторам негативного влияния пандемии на кофейный рынок можно отнести:

1. С апреля 2020 Указом губернатора Свердловской области Евгения Владимира Куйвашева [2] введены ограничения на проведение мероприятий с массовым скоплением людей, закрыты заведения общественного питания, за исключением работающих на доставку и

“вынос”. В результате чего резко упали доходы кофеен, некоторые кофейни оказались в ситуации невозможности получать прибыль вообще.

2. Населению настоятельно рекомендуется соблюдать режим самоизоляции и избегать большого скопления людей, поэтому многие с подозрением относятся к заведениям общепита или вовсе избегают их. Кто-то предпочитает вообще не выходить из дома. Особенно сильно этот пункт затрагивает большие кофейни с посадочными местами на оживленных улицах.
3. В связи с резким ростом курса доллара и падением цены на нефть возросли затраты на сырье. Кофе сильно привязан к доллару, так как закупается в других странах. Есть вероятность, что страны – поставщики кофе могут быть закрыты на карантин. В настоящее время в Бразилии, Колумбии и Перу сложилась критическая ситуация с поставками кофейных зерен из-за нехватки рабочей силы при сборе урожая, сообщает “Российская газета” [17]. На эти страны приходится почти две трети мирового рынка мировых поставок кофейных зерен арабика. Кроме того, все транспортные расходы возрастают в связи с ростом цен на бензин, что приводит к увеличению цены практически на все товары и услуги.
4. Ряд предприятий закрывается и отправляет работников в неоплачиваемые отпуска. Уровень благосостояния населения снижается, а кофе не относится к продуктам первой необходимости.
5. Если ситуация будет ухудшаться города могут закрыть на карантин с введением режима ЧС. Тогда работа кофеен в принципе не будет возможна.

Если такая ситуация сохранится до осени, то большое количество кофеен окажутся в состоянии банкротства и будут вынуждены уйти с рынка.

Рассчитаем доли рынка основных игроков. По данным исследования рынка кофеен 2018 года [32], емкость рынка кофеен г.Екатеринбурга составляет 714 млн рублей.

Известно, что в 2018 году объем выручки сети кофеен Simple Coffee составил 200 млн рублей. Следовательно, доля рынка бренда Simple Coffee - 28%. Данных о выручке компаний-конкурентов нет, поэтому определение их доли рынка оказывается затруднительным. Но возможно определить два других показателя - долю в сознании потребителя и долю в сердце потребителя.

Чтобы количественно оценить эти показатели, было опрошено 130 потребителей кофеен города Екатеринбурга.

Респондентам было задано два вопроса:

1. Название какого заведения первым приходит вам на ум, когда речь идет о кофейнях? Ответы на данный вопрос представлены в таблице 13.

Таблица 13 – ответы респондентов на вопрос «Название какого заведения первым приходит вам на ум, когда речь идет о кофейнях?»

Название заведения	Количество упоминаний
Simple Coffee	70
Starbucks	16
Шоколадница	6
Duo	6
Tesla Coffee	5
Французский пекарь	4
Люблю кофе	4
Papa Carlo	4
Skuratov Coffee	1
Большая медведица	1
Не торты, а торты	1
Coffee Box	1
Вышка	1
Surf Coffee	1
Engels	1
Street market	1
Кофемолка	1

2. Какой кофейне в Екатеринбурге вы отдаете свое предпочтение? Ответы на этот вопрос представлены в таблице 14.

Таблица 14 – ответы респондентов на вопрос «Какой кофейне в Екатеринбурге вы отдаете свое предпочтение?»

Название заведения	Количество упоминаний
Simple Coffee	48
Tesla Coffee	8
Surf Coffee	6
Папа Carlo	5
Starbucks	4
Французский пекарь	4
Люблю кофе	3
Duo	4
Бродский	1
Большая медведица	1
Не торты, а торты	1
Coffee Box	1
Вышка	1
Coffee Like	1
Engels	1
Street market	1
Шоколадница	1
Sky18	1

На основании полученных в ходе опроса ответов, мы можем посчитать “Долю в сознании” и “Долю в сердце” бренда Simple Coffee и его конкурентов (таблица 15).

Таблица 15 – Количественные показатели основных игроков

Название предприятия	Доля в сознании	Доля в сердце
Simple Coffee	53,8%	37%
Tesla Coffee	3,8%	6,2%
Surf Coffee	0,8%	4,6%

Рара Carlo	3%	3,8%
Starbucks	12,3%	3%
Французский пекарь	3%	3%
Люблю кофе	3%	2,3%
Engels	меньше 1%	меньше 1%
Duo	4,6%	меньше 1%
Шоколадница	4,6%	меньше 1%

Анализ данных показывает, что бренд Simple Coffee является лидером рынка кофеен города Екатеринбурга. Больше половины опрошенных при упоминании рынка кофеен называют эту сеть в первую очередь, при этом предпочтение этому бренду отдает 37% респондентов.

Для оценки уровня конкурентоспособности воспользуемся методом, который называется «Лист оценки конкурентоспособности».

В качестве конкурентов для сравнения с исследуемой фирмой были взяты следующие заведения: кофейни «Французский пекарь», «Люблю кофе», «Tesla Coffee», «Surf Coffee» и кафе «Engels coffee». Все они являются основными конкурентами, поскольку:

- находятся в одной зоне присутствия (рисунок 14) и территориально являются ближайшими конкурентами;
- имеют схожую целевую аудиторию;
- удовлетворяют тот же спектр потребностей потребителей;
- находятся в одном ценовом сегменте.



Рисунок 14 – Карта конкурентов бренда Simple Coffee в зоне присутствия

По каждому из конкурентов была собрана информация для анализа, результаты которого можно представить в виде таблицы (таблица 16). Каждый из элементов комплекса маркетинга был оценен экспертом по шкале от 1 до 5, где 1 – это минимальная оценка, 5 – максимальная. В качестве эксперта выступил маркетолог сети кофеен Simple Coffee.

Таблица 16 – Лист оценки конкурентоспособности бренда Simple Coffee

Критерии конкурентоспособности	Simple Coffee	Компании конкуренты				
		A	B	C	D	E
I. Продукт						
Вкусовые качества напитков и еды	5	4	4	5	4	4
Разнообразие меню	4	5	5	3	4	4
Привлекательность упаковки продукта	4	4	5	5	4	3
Наличие позиций, отсутствующих у конкурентов	3	4	4	5	3	3
Итого баллов по I (max - 20)	16	17	18	18	15	14
II. Цена						
Величина среднего чека	5	5	4	4	4	5
Наличие системы скидок	4	4	3	3	1	3
Бонусные/дисконтные карты	3	4	4	5	1	4
Итого баллов по II (max - 15)	12	13	11	12	6	12

III. Каналы сбыта						
Количество точек в городе	4	5	2	2	1	1
Режим работы	4	4	4	3	3	4
Формат обслуживания (кофе "здесь"/ "с собой", возможность доставки)	4	4	5	4	4	4
Итого баллов по III (max - 15)	12	13	11	9	8	9
IV. Продвижение						
ATL-коммуникации: охват	1	1	1	1	1	1
BTL-коммуникации: охват	3	3	3	4	3	3
Узнаваемость бренда	5	4	5	4	4	4
Итого баллов по IV (max - 15)	9	8	9	9	8	8
V. Персонал						
Внешний вид контактного персонала	5	4	5	4	5	5
Компетентность контактного персонала	4	3	4	5	5	4
Вежливость контактного персонала	5	4	4	5	5	4
Доброжелательность контактного персонала	5	4	4	5	5	4
Итого баллов по V (max - 20)	19	15	17	19	20	17
VI. Процесс						
Скорость обслуживания	4	4	3	5	5	4
Стандарты обслуживания	5	4	4	5	3	4
Проявление индивидуального подхода	3	3	4	5	4	3
Отработка возражений	4	4	5	3	3	4
Итого баллов по VI (max - 20)	16	15	16	18	15	15

VII. Материальное окружение						
Входная группа	5	4	5	5	4	4
Интерьер кофейни	5	4	5	5	3	4
Чистота и порядок	4	3	4	5	4	4
Оборудование для приготовления продукции	5	5	5	5	5	5
Итого баллов по VII (max - 20)	19	16	19	20	16	17
Общее количество баллов (max - 135)	103	97	101	105	88	92

Мы видим, что в целом компании обеспечивают высокий уровень конкурентоспособности. Сеть кофеен Simple Coffee по результатам экспертной оценки находится на втором месте, уступая кофейне “Surf Coffee”. С отставанием в два балла на третьем месте находится кафе Engels Coffee. Более того, каждая из точек Engels Coffee находится в радиусе 60 метров от точек Simple Coffee, что обеспечивает высокую конкуренцию за потребителя для данной сферы. Рассмотрим результаты более подробно.

Такой уровень конкурентоспособности бренда Simple Coffee на сегодняшний день обеспечивается за счет высокого уровня обслуживания, мы видим оценки “4” и “5” в элементах “Персонал” и “Процесс”, территориальной доступности точек и высокого уровня материального окружения кофеен, 19 баллов из 20 возможных при оценке этого элемента. Для повышения конкурентоспособности бренду следует рассмотреть возможности доставки своей продукции, использовании новых каналов сбыта, а также повышению уровня компетенций своего персонала в области взаимодействия с потребителем и проявления индивидуального подхода.

На достаточно высоком уровне находятся “Продукт” и “Цена” бренда. Здесь для повышения уровня конкурентоспособности компании следует обратить внимание на расширение ассортимента и поработать над созданием уникальных позиций, отличающих бренд от его конкурентов, а также над

разработкой дополнительных, возможно, сезонных скидочных предложений и совершенствовании бонусной программы лояльности.

Самые низкие оценки можно увидеть в элементе “Продвижение”, их демонстрируют все сравниваемые компании. Поэтому, в первую очередь, для повышения уровня конкурентоспособности бренду Simple Coffee необходимо направить свои усилия на совершенствование маркетинговых коммуникаций.

2.3 Анализ коммуникационных предпочтений потребителей

Чтобы определить, какие требования предъявляют потенциальные потребители к продукту кофейни и как взаимодействовать с потенциальными потребителями с учетом этих требований, необходимо разбить рынок потребителей кофеен в городе Екатеринбурге на отдельные сегменты.

Для сегментирования рынка потребителей кофеен в Екатеринбурге были выбраны следующие критерии:

1. Демографические критерии:
 - Возраст потребителей: от 18 до 25 лет, от 26 до 35 лет, от 36 до 50 лет и потребители старше 50 лет;
 - Уровень доходов потребителей: высокий, средний и низкий.
2. Поведенческие критерии:
 - Мотив потребления: “за компанию”, ценители, зависимые кофеманы;
 - Интенсивность потребления: раз в месяц и реже, несколько раз в месяц, несколько раз в неделю;
 - Коммуникационные предпочтения: ATL-коммуникации, BTL-коммуникации.

В результате была получена развернутая карта сегментирования потребителей кофеен города Екатеринбург (приложение Е).

В ходе сегментирования было получено 216 сегментов. Оценка сегментов по критериям (приложение Ё) позволила определить целевые сегменты, на которых стоит сосредоточить маркетинговые усилия. Это:

- Сегмент №36 (18-25 лет, средний уровень доходов, зависимые кофеманы, посещающие кофейни несколько раз в неделю, предпочитают ВТЛ-коммуникации) – «Активные студенты»;
- Сегмент №84 (26-35 лет, средний уровень доходов, ценители хорошего кофе, посещающие кофейни несколько раз в неделю, предпочитают ВТЛ-коммуникации) – «Фрилансеры»;
- Сегмент №90 (26-35 лет, средний уровень доходов, зависимые кофеманы, посещающие кофейни несколько раз в неделю, предпочитают ВТЛ-коммуникации) – «Офисные работники»;
- Сегмент №144 (36-50 лет, средний уровень доходов, зависимые кофеманы, посещающие кофейни несколько раз в неделю, предпочитают ВТЛ-коммуникации) – «Предприниматели».

Целевые сегменты и основные ценности потребителей этих сегментов представим в таблице 17.

Таблица 17 – Целевые сегменты бренда Simple Coffee

№ на карте	Название сегмента	Характеристика сегмента	ОЦП
36	“Активные студенты”	Молодые люди в возрасте 18-25 лет, средний уровень доходов, зависимые кофеманы, посещающие кофейни несколько раз в неделю, предпочитающие ВТЛ-коммуникации	Ключевая ценность – эмоции. Любят пробовать новое, важен широкий и обновляющийся ассортимент. Не требовательны к вкусовым оттенкам кофе, чаще не разбираются. Очень зависимы от мнения окружающих и моды. Кофейни для них - место для учебы или встречи, чаще приходят в компании друзей. Большую часть доходов тратят на еду и развлечения. Сильно подвержены влиянию скидок и акций и при этом чувствительны к цене. Склонны к импульсивным покупкам. Посещают кофейни в центре города или рядом с ВУЗом.

84	“Фрилансеры”	26-35 лет, средний уровень доходов, ценители хорошего кофе, посещающие кофейни несколько раз в неделю, предпочитающие BTL-коммуникации	Ключевая ценность - самореализация. Представители гуманитарных и творческих профессий. Ценят вкусовые характеристики, обслуживание и атмосферу заведения, поскольку проводят в нем много времени. Плюсом будет наличие wi-fi и розеток. Посещают поодиночке. В нерабочее время приходят отдохнуть с друзьями, готовы советовать. Важно наличие и удобство посадочных мест.
90	“Офисные работники”	26-35 лет, средний уровень доходов, зависимые кофеманы, посещающие кофейни несколько раз в неделю, предпочитающие BTL-коммуникации	Ключевая ценность – карьера и успех. Высокий ритм жизни, поэтому предпочитают кофе “с собой”. Ценят время, а потому негативно воспринимают долгое обслуживание и навязчивых продавцов. Не сильно требовательны к качеству кофе, пьют, чтобы зарядиться энергией. Важно расположение - по пути на работу или рядом с ней. Знают, чего хотят. Ценят практичность и удобство. Посещают кофейни по будням, утром с 8 до 10 утра и во время ланча.
144	“Предприниматели”	36-50 лет, средний уровень доходов, зависимые кофеманы, посещающие кофейни несколько раз в неделю, предпочитающие BTL-коммуникации	Ключевая ценность - комфорт и стабильность. Кофейни для них - место для деловых встреч. Предъявляют высокие требования к качеству обслуживания. Ценят приветливость сотрудников заведения. Также критерий выбора для них - интерьер, атмосфера, расположение в деловом квартале. Плюсом будет место для парковки. Практически нечувствительны к цене. Предпочитают традиционные напитки, лояльны. В нерабочее время могут прийти с семьей.

Конечно, мы не отказываемся от остальных сегментов, необходимо удовлетворять потребности всех потребителей. Выделенные сегменты являются целевыми для маркетинговых усилий.

Работа с сегментом №36 - “Активные студенты”

Ключевая ценность потребителей этого сегмента – эмоции. Молодые люди любят пробовать новое, для них важен широкий и обновляющийся ассортимент. Потребители этого сегмента, как правило, не требовательны к вкусовым оттенкам кофе, чаще в нем не разбираются. Они очень зависимы от мнения окружающих и моды. Кофейни для такого потребителя - место для учебы или встречи, куда чаще приходят в компании друзей. Большую часть доходов эти молодые люди тратят на еду и развлечения. Сильно подвержены влиянию скидок и акций и при этом чувствительны к цене. Они склонны к импульсивным покупкам. Посещают кофейни в центре города или рядом с ВУЗом.

Работа с сегментом №44 - “Фрилансеры”

Ключевая ценность для потребителей данного сегмента - самореализация. Это, как правило, представители гуманитарных и творческих профессий. Они ценят вкусовые характеристики продукта, обслуживание и атмосферу заведения, поскольку проводят в нем много времени. Плюсом будет наличие wi-fi и розеток, поскольку кофейня для них - место работы за ноутбуком. Посещают заведения поодиночке. В нерабочее время приходят отдохнуть с друзьями, готовы советовать. Важно наличие и удобство посадочных мест.

Работа с сегментом №90 - “Офисные работники”

Ключевая ценность потребителей данного сегмента – карьера и успех. Высокий ритм жизни, поэтому предпочитают кофе “с собой”. Они ценят время, а потому негативно воспринимают долгое обслуживание и навязчивых продавцов. Потребители этого сегмента не сильно требовательны к качеству кофе, пьют, чтобы зарядиться энергией. Важно расположение - по пути на

работу или рядом с ней. Знают, чего хотят. Ценят практичность и удобство. Посещают кофейни по будням, утром с 8 до 10 утра и во время ланча.

Работа с сегментом №144 - “Предприниматели”.

Ключевая ценность потребителей этого сегмента - комфорт и стабильность. Кофейни для них - место для деловых встреч. Предъявляют высокие требования к качеству обслуживания. Ценят приветливость сотрудников заведения. Также критерий выбора для них - интерьер, атмосфера, расположение в деловом квартале. Плюсом будет место для парковки. Практически нечувствительны к цене. Предпочитают традиционные напитки, лояльны. В нерабочее время могут прийти с семьей.

Для того, чтобы определить, какие атрибуты являются наиболее важными для потенциальных потребителей, среди них был проведен опрос. В ходе опроса мы выяснили, что потребители младших (18-35 лет) и старших (36 лет и старше) возрастных групп предъявляют несколько различные требования к кофейням. На первом месте у обеих возрастных групп оказались вкусовые свойства кофе и напитков, а вот на втором по важности месте среди потребителей младших возрастных групп оказалась атмосфера кофейни, а для старших - уровень обслуживания. В связи с этим целесообразно рассматривать эти две группы отдельно.

После выявления двух наиболее важных атрибутов мы провели еще один опрос и попросили респондентов оценить степень присутствия этих требований у исследуемой компании и ее конкурентов, а также определить желаемое сочетание этих двух атрибутов с точки зрения самих покупателей. Сводные схемы представлены на рисунке 15 и 16.

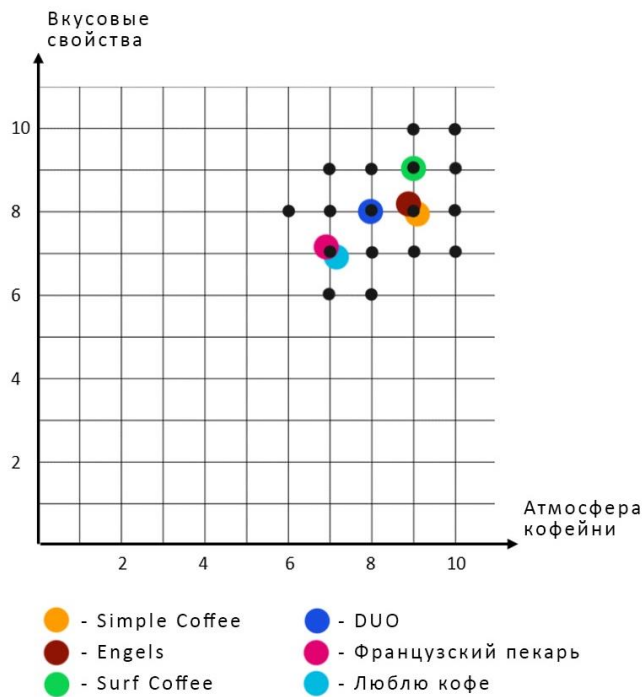


Рисунок 15 - схема позиционирования на рынке кофеен г.Екатеринбурга для потребителей 18-35 лет

Данная схема, во-первых, показывает, что несмотря на то, что запросы потребителей в возрасте 18-35 лет различны, они являются высокими. Во-вторых, кофейни, присутствующие на рынке, удовлетворяют запросы потребителей, но лишь части из них. Бренд Simple Coffee демонстрирует неплохие показатели, но находится на одном уровне с сетью Engels, их заведения к тому же территориально являются ближайшими конкурентами нескольких точек Simple Coffee.

Из схемы видно, что направление усилий на совершенствование вкусовых свойств своей продукции приведет к ситуации конкуренции с другой кофейней - Surf Coffee, в то время как сегмент потребителей, предъявляющих высокие требования к атмосфере заведения, оказывается в большей мере неудовлетворен. Напомним, что сам бренд позиционирует себя как кофейню “с демократичной атмосферой и хорошим кофе” и потребителями оценивается на 9 баллов. В связи с этим наиболее оправданным будет направить усилия на совершенствование этого показателя.

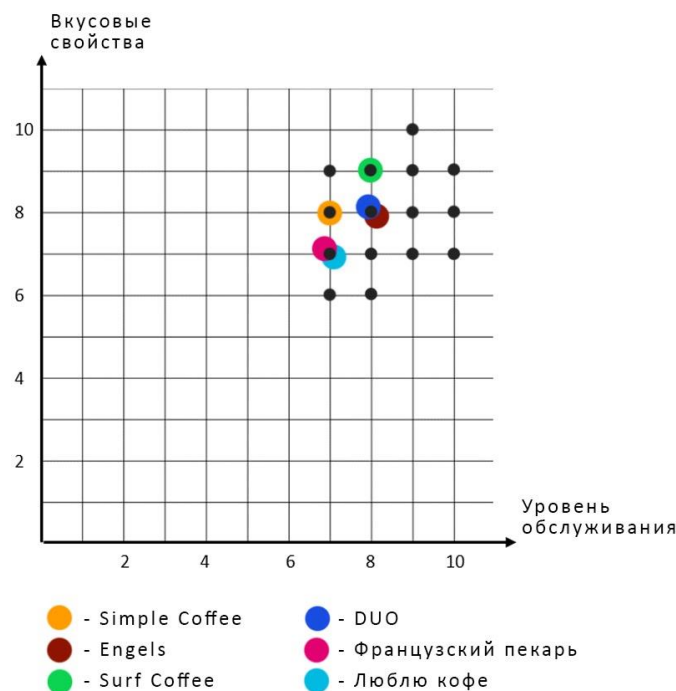


Рисунок 16 - схема позиционирования на рынке кофеен г.Екатеринбурга для потребителей 36 лет и старше

Данная схема также демонстрирует высокие требования потребителей в возрасте 36+ к вкусовым свойствам кофе и напитков и уровню обслуживания. Здесь мы видим, что в значительной мере не удовлетворены потребности потребителей, желающих видеть уровень обслуживания на высоком уровне. Бренд Simple Coffee хоть и удовлетворяет потребностям определенного сегмента, но находится на грани, а также со всех сторон окружен конкурентами. Работа с потребителями старшего возраста потребует значительных усилий по повышению уровня обслуживания.

2.4 Анализ существующей системы маркетинговых коммуникаций бренда

Коммуникационная стратегия сети - стратегия вытягивания (pull), целью продвижения бренда является формирование устойчивой лояльности потребителей к бренду.

Как уже было сказано, проблемная область бренда - отсутствие грамотной постановки целей в соответствии с технологией SMART. Эта проблема отражается и на планировании маркетинговых коммуникаций. Четко сформулированного плана маркетинга у бренда не было, поэтому маркетинговые коммуникации стихийно выстраивались в соответствии с маркетинговой стратегией компании. Они позволяли решать ключевые задачи, стоящие перед компанией на разных этапах её развития. Эффективность данных мероприятий отслеживалась маркетологом по результатам продаж.

В ходе исследования были выделены следующие целевые сегменты бренда:

1. Активные студенты - молодые люди в возрасте 18-25 лет со средним уровнем дохода, имеющим привычку пить кофе, чтобы зарядиться энергией;
2. Фрилансеры - люди в возрасте 26-35 лет, имеющие средний уровень дохода и посещающие кофейни, чтобы насладиться вкусом напитка и поработать в приятной атмосфере;
3. Офисные работники - люди в возрасте 26-35 лет, имеющие средний уровень дохода и регулярно посещающие кофейни, чтобы получить заряд энергии;
4. Предприниматели - люди в возрасте 36-50 лет, имеющие средний уровень дохода, имеющие привычку употреблять кофе, назначают в кофейне деловые встречи.

Само руководство сети Simple Coffee в качестве своей целевой аудитории видит всех городских жителей, утверждая: “В кофейню ходят все возраста, от 15 до 70 лет, каждый находит что-то свое. Кто-то встречается после работы, кто-то после спектакля, кто-то работает и тд. Мы считаем, что идеал кофейни - стать публичным пространством как парк, которым могут пользоваться все”. Бренд придерживается стратегии недифференцированного маркетинга, не выделяя отдельные сегменты, и, как следствие, не разрабатывает отдельные стратегии взаимодействия с каждым из них, стараясь одним предложением угодить всем.

Система маркетинговых коммуникаций бренда Simple Coffee включает:

- Внешние коммуникации при помощи инструментов рекламы, связи с общественностью, методов стимулирования сбыта;
- Внутренние коммуникации, связанные с разработкой, созданием, совершенствованием товара и его поведением на рынке.

Сообщения бренда, которые направляются на потенциального потребителя, обладают единым стилем: носят ненавязчивый информирующий характер, направлены на создание дружественной атмосферы. Как правило, оно приобретает форму зарисовки с натуры или акцентирования образа жизни: студенты, забежавшие во время перерыва, хипстер на самокате со стаканчиком кофе в руках, улыбочивые бариста или натюрморт - ноутбук, ежедневник и чашка кофе как символ продуктивности.

Основные инструменты внешних коммуникаций бренда - реклама в местах продаж и продвижение в сети Интернет при помощи официального сайта и социальных сетей Instagram и ВКонтакте, брендинг продукции, стимулирование сбыта при помощи акций и скидок, благотворительная деятельность.

Проанализируем результативность использования коммуникационного инструментария.

Simple Coffee никогда не заказывает платную рекламу на радио, телевидении, билбордах, в общественном транспорте, приложениях, на сайтах и в газетах. Такова изначальная позиция собственника сети, по мнению которого кофейня достаточно рекламирует себя своим расположением. Известны два случая использования условно платной рекламы: когда по бартеру сеть поставляла кофе в “Серебряный Дождь” и ее упоминали в эфире как спонсоров одной из рубрик и взаимодействие с девушкой-блоггером, которая сама связалась с руководством сети и предложила сотрудничество по бартеру, она упомянула о таком продукте сети, как сертификат на два любых напитка, получив два таких сертификата бесплатно. Действительно, в этой ситуации, если кофейня намеренно отказывается заказывать платную рекламу, бренд мог бы развивать направление работы лидерами мнений и сотрудничать с ними по бартеру. На данный момент, внимание этому способу продвижения не уделяется.

Сеть кофеен использует печатную рекламу в виде постеров и флаеров с новинками или сезонным меню в прикассовой зоне.

Постеры (рисунок 17) представляют собой иллюстрации лиса, символа бренда, в различных ситуациях, сопровождаемые текстовым описанием акции кофейни, уникальных позиций, или преимущества кофейни, например, один из таких постеров информирует гостей о том, что для приготовления кофе сеть использует легендарную красную кофейную машину компании La-Marzосса. Постеры несут в себе две функции: информирование гостей о предложениях и особенностях кофейни, а также создание общей атмосферы кофейни как элемент декора.



Рисунок 17 – Постеры в сети кофеен Simple Coffee

Иллюстрациями для постеров занималась Инна Аникеева, символ Simple Coffee - лис - был создан совместно с Инной в 2013 году.

Флаеры с новинками и сезонным меню располагаются в прикассовой зоне кофеен, чтобы привлечь внимание гостей, находящихся в очереди, то есть на этапе принятия решения о покупке. Это карточки из плотного картона, небольшого формата, размеры которого не превышают размеры формата А5, на которых ярко и броско изображаются новые или сезонные позиции. Они располагаются рядом с информационными материалами, которые также информируют гостей о таких акциях, как скидка 20% на кофе и напитки с собой и скидка 30% на всю еду, выпечку и десерты кофейни в последние 2 часа работы.

Данные о расходах на этот вид рекламы компанией не предоставляются, но их можно вычислить:

- Изготовление постера включает расход на печать самого постера и на покупку рамы. Печать одного цветного постера формата А2 на бумаге плотностью 180 г/м² в среднем составляет 230 руб., сеть имеет 8 кофеен, в каждой из которых в среднем можно увидеть три постера. Тогда суммарно стоимость печати постеров составляет 5250 рублей.

Аналогичные рамы можно встретить в сети ИКЕА, модель ФИСКБУ стоимостью 549 рублей, соответственно стоимость 24 рам составит 13 176 рублей. Итого получаем стоимость рам вместе с постерами для 8 кофеен - 18 426 руб.

- двусторонняя печать аналогичных флаеров в типографии MintPrint [37] на плотной бумаге 250 г/м² с закругленными краями в тираже 100 шт стоит 1000 руб. Если печать флаеров осуществляется 4 раза в год, то расход на данный вид рекламы составляет 4000 руб./год.

Известно, что постеры не обновляются, флаеры обновляются 4 раза в год перед каждым сезоном. Эффективность использования данных инструментов брендом не отслеживается, а значит, неизвестно, оправдывают ли себя средства, затраченные на данные мероприятия, нуждаются ли они в изменениях.

Бренд Simple Coffee также использует наружную рекламу в местах продаж. Проходя мимо кофеен Simple Coffee можно увидеть световую вывеску бренда, которая остается видна в темное время суток, а также рекламу на окнах кофейни. Эта реклама привлекает проходящего мимо потенциального потребителя, поскольку содержит информациях о выгодных предложениях кофейни: скидка 20% на заказ “с собой”, завтраки от 120 руб.

Еще одним инструментом продвижения является брендинг собственной продукции. В первую очередь, это фирменные стаканчики, которые отличаются своим дизайном и на которые нанесен логотип бренда и его символ – лис (рисунок 18).

Дизайн стаканчиков отражает стиль самого бренда - современный минималистичный дизайн, простота и лаконичность. Потребители, которые берут кофе “с собой” и гуляют со стаканчиком по городу или делятся фотографиями в социальных сетях сами становятся носителями рекламы и повышают узнаваемость бренда Simple Coffee.



Рисунок 18 – Дизайн стаканчиков бренда Simple Coffee

По результатам опроса, проведенного среди потребителей кофеен города Екатеринбурга, из 122 опрошенных 93,4% респондентов с легкостью отличают и называют логотип Simple Coffee.

В отношении внешних коммуникаций бренда действуют два правила - Simple Coffee никогда не отвечает публично на негативные отзывы и комментарии в сети Интернет, действуя по принципу “молчание - золото”. Вместо этого, если замечание касается ошибок в работе сети, менеджер по персоналу лично связывается с человеком, оставившим отзыв, уточняет детали его опыта посещения кофейни, чтобы разобраться в ситуации, а в знак извинения предлагает ему бесплатный напиток или завтрак от кофейни. Также сеть никогда не вступает в споры с потребителями вне зависимости от того, пишут они положительные или отрицательные комментарии. Это позволяет избежать развития конфликта, а в случае с индивидуальным обращением к потребителю демонстрирует заинтересованность и участие бренда, что позволяет выстраивать доверительные отношения.

Никто не может давать интервью от имени кофеен, кроме владельца сети - Сергея Мокренко. Это позволяет придерживаться одной официальной позиции и избежать разночтений, неверных трактовок и публичных проблем. Несколько интервью с владельцем сети можно найти на городском интернет-

портале “The Village”, который рассказывает о культурной и общественной жизни, развлечениях, услугах, еде и людях в Москве, Петербурге, Екатеринбурге и других мегаполисах, а также городском портале e1.ru.

Бренд Simple Coffee можно считать социально-ответственным, сеть занимается благотворительностью. На сегодняшний день он оказывает свою поддержку двум социальным проектам: Ассоциации замещающих семей Свердловской области [36] и инклюзивному театру «ЗАживое» [35], в котором играют молодые ребята с расстройствами аутистического спектра. Бренд оказывает информационную поддержку проектам, реализуя акцию “Добрая среда”. Каждую среду бариста кофейни надевают синие значки, напоминая об этих проектах, и сообщая о том, как им можно помочь. Из средств, вырученных с продажи каждой кружки большого капучино за 170 рублей в сети кофеен Simple Coffee, 10 рублей переводятся в пользу проектов, по 5 рублей в каждый. Более подробно узнать об этой благотворительной акции можно на сайте маленькиепобеды.рф.

Руководство бренда утверждает, что занимается благотворительной деятельностью из личных убеждений, потому что считает, что так правильно. В то же время благотворительная деятельность бренда формирует хорошую репутацию в глазах постоянных и потенциальных потребителей, партнеров и поставщиков, сотрудников и общественности. В современных условиях конкуренции очень важно выстраивать долгосрочные отношения, создавать и поддерживать хорошую репутацию и быть социально-ответственными.

Также в сети кофеен Simple Coffee разрешается проводить различные мероприятия - согласованные и несогласованные. Согласованные мероприятия - это те, о которых компания в курсе и которые она официально поддерживает. Несогласованные мероприятия - это те мероприятия, которые не имеют информационной поддержки. При этом любые мероприятия должны соответствовать определенным правилам:

1. Мероприятие должно быть бесплатным и открытым для всех гостей;

2. Мероприятие не должно мешать другим гостям кофейни, если оно не является частью общегородских праздников или фестивалей;
3. Мероприятие должно быть культурным или образовательным.

Например, в 2018 году екатеринбургский клуб разговорного английского «НomyChat» проводил в одной из кофеен Simple Coffee серию настольных игр на английском языке, опубликовав об этом запись в своем профиле ВКонтакте (рисунок 19).



Рисунок 19 – Пост клуба разговорного английского «НomyChat» о проведении настольной игры в одной из кофеен «Simple Coffee»

Проведение мероприятий в своих кофейнях демонстрирует открытость и доброжелательность бренда, готовность поддерживать своих единомышленников. Также, это повышает узнаваемость бренда благодаря упоминаниям и отметкам организаторами и посетителями проводимых мероприятий.

Так же, для анализа воспользуемся методикой репутационного аудита, результаты которого представлены ниже.

1. Выдача в поисковых системах Яндекс и Гугл (таблица 18)

Таблица 18 – Выдача запросов в поисковых системах Яндекс и Гугл

Запрос	Позиция в Яндекс	Позиция в Google
Кофейня	9	22
Кофейня Екатеринбург	24	25
Кофейня Екб	13	17
Кофе Екатеринбург	10	9
Кофе с собой екб	18	10
Кофе с собой Екатеринбург	17	12
Кофе на вынос Екатеринбург	3	4
Хороший кофе Екатеринбург	5	6

По данным исследования американской компании MOZ [19], 50.4% опрошенных респондентов просматривают исключительно первую страницу поисковой выдачи и только 13.6% готовы искать результаты ниже 4-той. Из таблицы видно, что в половине случаев сайт бренда Simple Coffee оказывается на второй или третьей странице поисковиков Яндекс и Google. Это означает, что потенциальный потребитель, находясь в ситуации выбора и поиска информации, скорее всего сделает выбор в пользу кофейни-конкурента, которую увидит в начале списка. Для решения этой проблемы необходима оптимизация сайта.

2. Количество сообщений по бренду и продукту (таблица 19)

Таблица 19 – Количественные показатели сайта Simple Coffee и конкурентов

Компания	Показатели мониторинга в Яндекс.Блоги	Показатели мониторинга в Google Trends	Количество отзывов на ekaterinburg.flamp.ru
Simple Coffee	13 тыс. результатов, 5 728 показов в месяц	Уровень популярности - 25 баллов в среднем	Всего - 1529 отзывов, у кофейни в среднем - 218 отзывов

Французский пекарь	3 млн. результатов, 1 017 показов в месяц	Уровень популярности - 22 балла в среднем	Всего - 1761 отзыв, у кофейни в среднем - 195 отзывов
Люблю кофе	3 млн. результатов	Уровень популярности - 25 баллов в среднем	Всего - 405 отзывов, у кофейни в среднем - 405 отзывов
Engels	17 тыс. результатов, 211 показов в месяц	Уровень популярности - 10 баллов в среднем	Всего - 808 отзывов, у кофейни в среднем - 202 отзыва
Surf Coffee	22 тыс. результатов	Уровень популярности - 45 баллов в среднем	Всего - 68 отзывов, у кофейни в среднем - 34 отзыва

Здесь мы видим неплохие показатели - много упоминаний в блогах, большое количество отзывов на Flamp. Далее рассмотрим тональность комментариев в сети Интернет.

3. Соотношение позитивных и негативных отзывов (таблица 20)

Таблица 20 - Количественные показатели упоминаний Simple Coffee и конкурентов

Показатель	Значение показателя для компании			
	Simple Coffee	Engels	Люблю кофе	Французский пекарь
Позитивные комментарии	1164	539	293	1030
Негативные комментарии	127	135	47	130
Коэффициент преобладания позитива над негативом	9,2	3,9	6,2	7,9

Из таблицы видно, что бренд Simple Coffee имеет больше положительных комментариев, чем его конкуренты, более того, коэффициент преобладания позитива над негативом значительно выше, чем у других сравниваемых кофейен. Мы можем сделать вывод о том, что бренд Simple

Coffee имеет положительную репутацию, но не очень популярен, позиция сайта в поисковой выдаче сейчас - не демонстрирует лидерства бренда, к которому он стремится.

В качестве методов стимулирования сбыта бренд использует ряд акций и предложений. К числу акций и скидок относятся:

- Скидка 20% на все напитки “с собой”, за исключением бутилированных;
- Скидка 30% на всю еду, выпечку и десерты в последние 2 часа работы;
- Завтраки с открытия и до 12:00 по специальной цене (например, каша + напиток по цене чашки капучино);
- Каждый пятый напиток бесплатно по карте постоянного гостя, которая выдается при заказе напитка;
- А также все добавки к напиткам - корица, шоколад, сиропы - бесплатно.

Скидка 20% на все напитки “с собой” позволяет более полно использовать производственные мощности, увеличить количество и скорость обслуживания гостей: выдача напитков “с собой” осуществляется через стойку выдачи, в то время как напитки “здесь” выносятся и подаются за стол гостя, кроме того, гости, предпочитающие напитки “с собой”, не занимают посадочные места в кофейне, а также сами становятся носителями рекламы, передвигаясь по городу с брендированным стаканчиком в руках.

Скидка 30% на всю еду, выпечку и десерты в последние 2 часа работы мотивирует потребителей вечером в дополнение к напитку приобрести что-то еще, это увеличивает средний чек, а также позволяет кофейням сокращать количество списаний, что, в свою очередь, сокращает издержки.

Скидки на напитки “с собой” и на еду в часы перед закрытием, а также бесплатные добавки и утреннее меню по специальным ценам позволяют

привлечь менее обеспеченные категории граждан, повышают конкурентоспособность компании.

Карта постоянного гостя, позволяющая получать каждый пятый напиток бесплатно, позволяет, с одной стороны, увеличивать продажи за счет увеличения повторных покупок, с другой стороны, формирует лояльность и положительное отношение потребителей. Процедура следующая: приобретая какой-либо напиток, кроме бутилированных и напитков “с собой”, гость получает карту постоянного гостя с первой наклейкой, за покупку каждого такого напитка он получает 1 наклейку, собрав 4 наклейки, гость получает любой напиток из меню в подарок. Но данное предложение является ограниченным и уступает предложениям конкурентов. Такие заведения, как “Французский пекарь”, “Люблю кофе” и “Engels”, являющиеся ближайшими в зоне присутствия бренда конкурентами, предлагают более гибкую систему. Они предлагают своим гостям электронные бонусные накопительные карты, благодаря которым потребители получают бонусы после каждой покупки и могут оплачивать ими до 100% следующих заказов, в то время как карта постоянного гостя в Simple Coffee выдается только при покупке напитка и не распространяется на напитки “с собой”. То есть никак не влияет на приобретение еды, выпечки и десертов, более того, данная карта физическая и должна быть на руках гостя, в отличие от электронных карт конкурентов.

Эффективность данных мероприятий отслеживается маркетологом по результатам продаж. Данные компания предоставить не может, но, опираясь на Лист оценки конкурентоспособности и результаты опроса среди потребителей, их можно оценить как “средние”: средняя экспертная оценка составляет 3,5 балла из 5 возможных, 71% опрошенных потребителей оценили систему скидок бренда на 3 и 4 балла.

В условиях кризисной ситуации, в которой сейчас находится бренд, методы стимулирования сбыта могут быть наиболее эффективны, поскольку

потенциальные потребители становятся чувствительны к цене и положительно реагируют на возможность сэкономить.

В качестве каналов продвижения в сети Интернет бренд использует официальный сайт [38], а также социальные сети Instagram и ВКонтакте.

В шапке сайта (рисунок 20) располагается навигационное меню, которое включает следующие разделы:

- Главная - это стартовая страница, на которой располагается баннер с лисом - символом бренда, который сразу предлагает потребителю перейти в раздел “Кофейни” и увидеть, где можно приобрести продукцию сети;
- Меню, на этой странице посетители могут ознакомиться с меню кофейни, просмотреть ассортимент, внешний вид и стоимость продукции, а также изучить таблицы КБЖУ для всех напитков и еды;
- Кофе - этот раздел появился совсем недавно, в нем рассказывается о зерновом кофе Simple Coffee, вариациях и стоимость данного продукта, о том, откуда привозится этот кофе, а также предлагается пошаговый рецепт приготовления кофе дома, что стало актуальным в условиях карантина;
- О нас - это недавно преобразованный раздел “Наша история”, который был призван рассказать пользователю о бренде Simple Coffee. Его было предложено добавить в феврале, поскольку для большинства потребителей история бренда оставалась неизвестна, в феврале в нем появилась история компании: когда возникла сеть Simple Coffee, как она развивалась, что имеет на сегодняшний день и к чему стремится; сейчас этот раздел вновь на стадии доработки;
- Кофейни - здесь пользователь может просмотреть адреса и режимы работы всех кофеен сети, в условиях пандемии потребители могут здесь увидеть, какие кофейни сейчас открылись в режиме “с собой”.

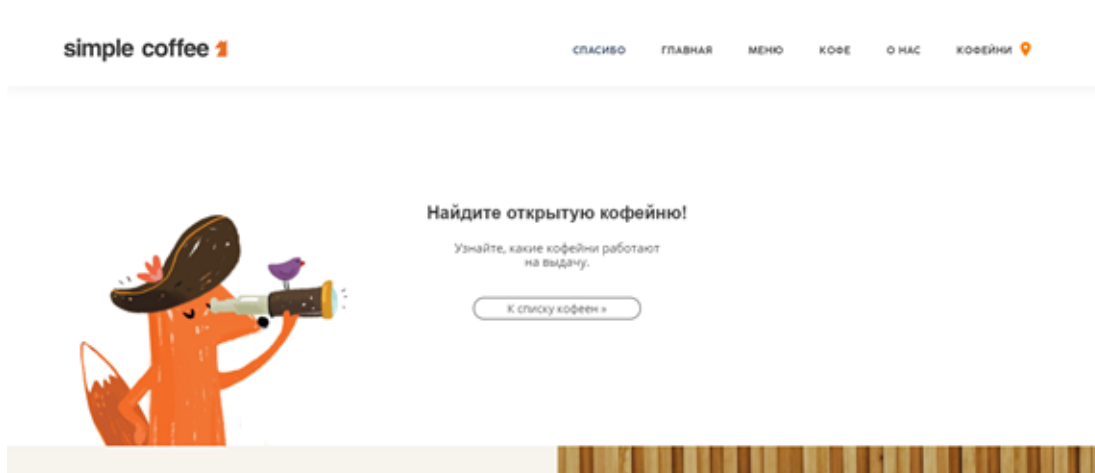


Рисунок 20 – Главная страница официального сайта в мае 2020 года

Сайт интуитивно понятен, что делает его удобным для пользователей, выдержан в общем стиле и цветах бренда.

В нижнем меню сайта находится та же навигация, раздел о благотворительности, вакансиях и контакты сети. Также в нижнем меню дублируется логотип бренда, что повышает его запоминаемость.

Как мы уже упоминалось, в 4 из 8 вариантах запроса сайт бренда Simple Coffee оказывается на второй или третьей странице поисковиков Яндекс и Google. Это означает, что потенциальный потребитель, находясь в ситуации выбора и поиска информации, скорее всего сделает выбор в пользу кофейни-конкурента, которую увидит в начале списка.

Таблица 21 – Количественные показатели сайта Simple Coffee и конкурентов

Показатели	Simple Coffee	Французский пекарь	Engels
Кол-во просмотров в день	640	264	390
Кол-во просмотров в месяц	19 200	7 920	11 500
Кол-во посетителей в день	160	66	100
Кол-во посетителей в месяц	4 803	1 983	2 860
Яндекс ИКС*	130	60	100
* ИКС сайта – это введенный «Яндексом» индекс качества, показывающий полезность сайта с точки зрения пользователей российской поисковой системы. Для сравнения ИКС сети “Своя компания” составляет 1210.			

Можно сделать вывод о том, что показатели сайта Simple Coffee средние, но выше, чем у его конкурентов (таблица 21). Эта область “провисает” у многих компаний на рынке кофеен Екатеринбурга, а значит, есть потенциал для отрыва от конкурентов при совершенствовании этого канала коммуникаций.

Основной digital-площадкой бренда Simple Coffee является Instagram, что имеет ряд причин:

- Согласно исследованию Statista [28] – 64 % из миллиарда активных пользователей Instagram в возрасте 18-45 лет ежемесячно проводит время в приложении, а это основная целевая аудитория кофеен;
- При этом в России по состоянию на апрель 2020 года в Instargam зарегистрировано 46 миллионов пользователей [28];
- 9 из 10 пользователей Instagram подписаны хотя бы на один аккаунт компании [34];
- В среднем пользователи Instagram проводят в приложении полчаса в день[26], а в период пандемии время, проведенное в социальных сетях возросло на 20% [21].

В профиле бренда в Instagram по состоянию на май 2020 года 8059 подписчиков и 444 публикации, новые публикуются один раз в 1-3 дня, сториз в аккаунте - в среднем две в день. Количественная характеристика и сравнение с некоторыми из конкурентов представлены в таблице 22. В представленной таблице (таблица 22) для компаний-конкурентов используются следующие сокращения:

А - “Французский пекарь”;

В - “Engels Coffee”;

С - “Surf Coffee”;

Д - “Papa Carlo Coffee”;

Е - “Люблю кофе”.

Таблица 22 – Количественные показатели анализа профилей кофеен в Instagram

Показатель	Simple Coffee	Компании конкуренты				
		A	B	C	D	E
Количество подписчиков, чел	8 059	2 580	25 800	3 812	5 827	13 300
Количество публикаций, шт	444	1 193	1 444	99	990	1 087
Частота публикации постов, количество в неделю	4	4	5	3,5	2,5	1,5
Частота публикации сториз, количество в день	2	1	11	4	9	1
Среднее количество лайков	268,2	57,2	201,8	150,3	156,7	170
Среднее количество комментариев под постом	5,5	3,5	2	2,3	3	3,8
Уровень привлекательности, кол-во лайков/подписчиков	3,3%	2,2%	1%	3,9%	3%	1,3%
Уровень вовлеченности, (кол-во лайков + коммент)/подписчиков	3,4%	2,3%	1%	4%	3%	1,3%

Из таблицы видно, что профиль Simple Coffee имеет высокое число подписчиков, наибольшее среднее количество лайков и комментариев, уровень вовлеченности и привлекательности не высок. Количество публикаций в неделю следует увеличить, особое внимание необходимо уделить сториз, контент этого типа является наиболее популярным и Instargam, но мало задействован брендом. Особенно важно это становится в условиях пандемии.

Сам профиль выдержан в едином стиле бренда (рисунок 21), фотография профиля - символ бренда, отсутствуют громкие рекламные призывы и яркие баннеры. Контент разнообразный - видео, одиночные и серии фото, в которых отражается процесс приготовления кофе, бариста сети, интерьер кофеен и его части, продукция кофеен.

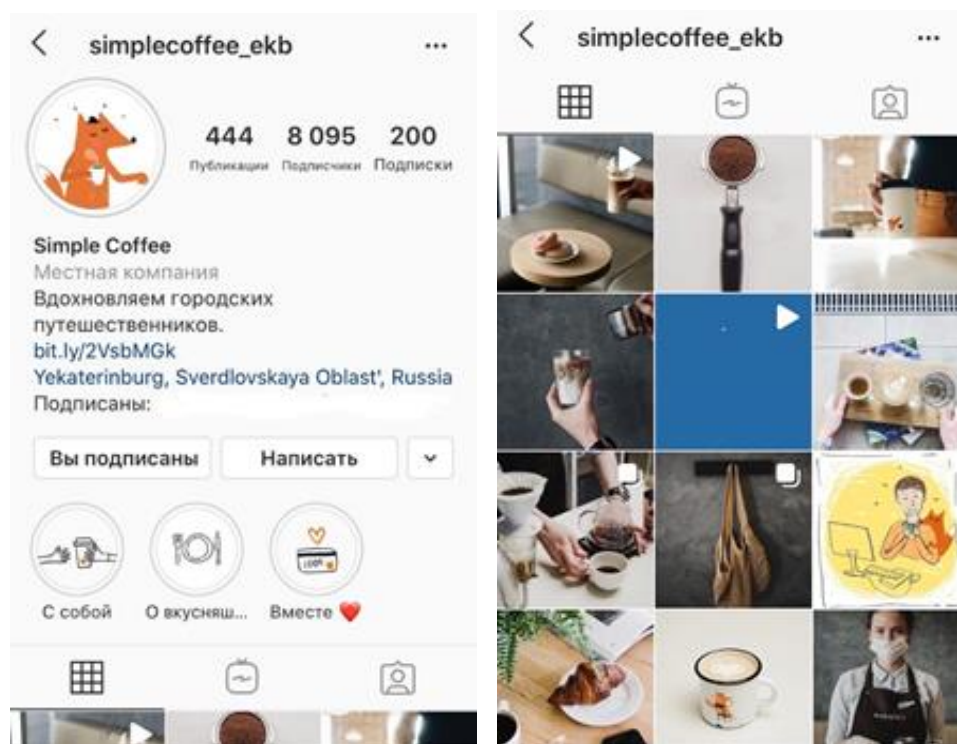


Рисунок 21 – Профиль Simple Coffee в Instagram

Профиль соответствует идеологии бренда, передает непринужденную атмосферу и, придерживаясь принципа ненавязчивости, мягко взаимодействует с аудиторией - не навязывая свои продукты и предложения, а создавая сообщество, в котором делится информацией о бариста, погоде, каком-нибудь празднике или времяпровождении.

В группе бренда ВКонтакте по состоянию на май 2020 года 6834 подписчиков, новые посты публикуются в среднем 9 раз в месяц. Количественная характеристика и сравнение с некоторыми из конкурентов представлены в таблице 23. В представленной таблице (таблица 23) для компаний-конкурентов используются следующие сокращения:

- А - “Французский пекарь”;
- В - “Engels Coffee”;
- С - “Papa Carlo Coffee”;
- Д - “Люблю кофе”.

Таблица 23 – Количественные показатели анализа профилей кофеен в сети ВКонтакте

Показатель	Simple Coffee	Компании конкуренты			
		A	B	C	D
Количество подписчиков, чел	6 834	2 667	2 861	1 163	2 804
Частота публикации постов, количество в месяц	9	2	15	2	1
Среднее количество просмотров под постом	1 250	657	453	864	902
Среднее количество лайков	41,5	9,6	3,5	15,8	8,2
Среднее количество комментариев под постом	2	0,5	0,5	0,5	0

Из таблицы видно, что профиль бренда ВКонтакте имеет неплохие показатели: он имеет наибольшее число подписчиков и высокое число просмотров и лайков под своими постами, по сравнению с конкурентами. Количество публикаций в месяц - среднее, одна публикация раз в три дня.

Профиль повторяет стиль аккаунта в Instagram, выдержан просто, без излишеств и кричащих заголовков (рисунок 22).

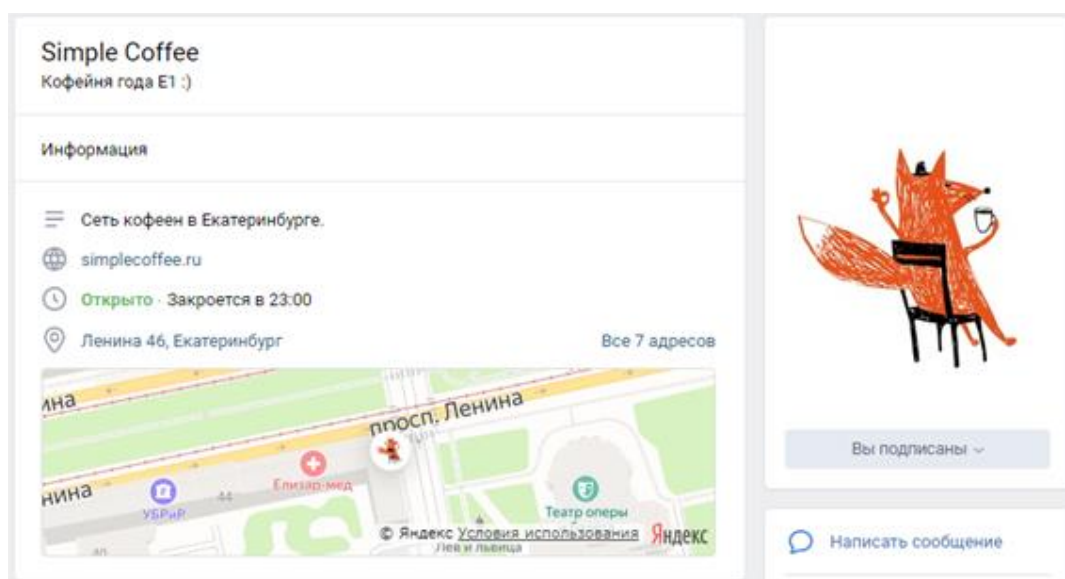


Рисунок 22 – Группа Simple Coffee в социальной сети ВКонтакте

Публикации в обеих социальных сетях дублируют друг друга, аналогичная ситуация наблюдается и у конкурентов. В основном, это новостные и информирующие посты (рисунок 23).

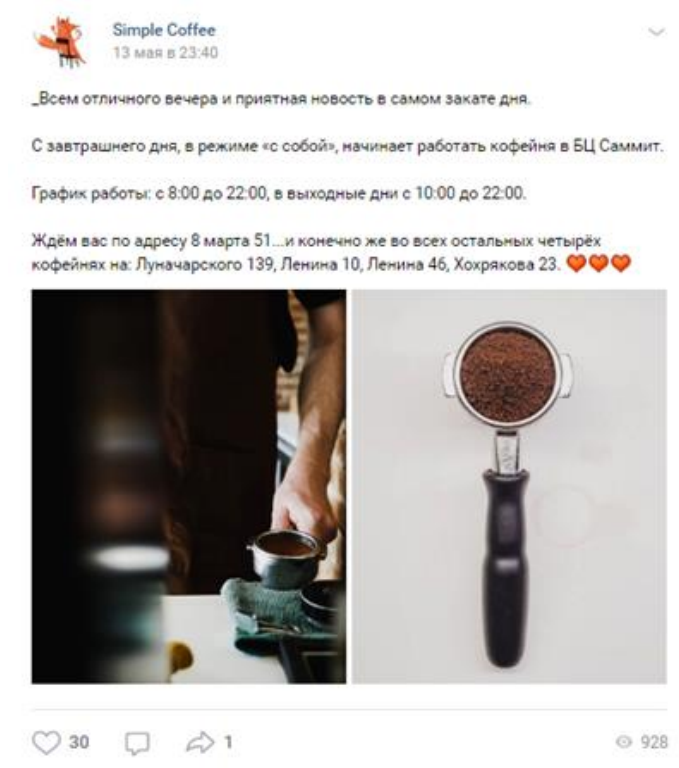


Рисунок 23 – Пример поста в официальной группе Simple Coffee ВКонтакте

Поскольку контент в группе ВКонтакте дублирует контент из Instagram, профиль в этой социальной сети также соответствует идеологии бренда.

Отметим, что социальная сеть ВКонтакте имеет больше возможностей для создания разнообразных постов, чем Instagram, однако бренд, равно как и его конкуренты, дублирует в ней посты из Instagram, причем в среднем треть из них. Бренду стоит обратить внимание и направить свои усилия на развитие данной площадки, поскольку она обладает высоким потенциалом.

В условиях пандемии коммуникации посредством сети Интернет увеличились, но не изменилось их содержание. Они по-прежнему информирующие, не вовлекают пользователей во взаимодействие. На это необходимо обратить внимание.

Рассмотрим также коммуникации внутри сети кофеен Simple Coffee. Внутренние коммуникации бренда Simple Coffee – это информация, которая передается между сотрудниками. Коммуникационные потоки Simple Coffee подразделяются на:

- вертикальные коммуникационные потоки: нисходящие от владельца сети к администрации и от администрации к сотрудникам уровня кофеен (приказ, контроль) и восходящие от сотрудников кофеен к администрации и владельцу сети (отчет, предложение, вопрос);
- горизонтальные коммуникационные потоки между сотрудниками сети, находящимися на одном уровне: уровне администрации или уровне кофеен (рабочая коммуникация, обмен мнениями, собрания, личные контакты).

Для коммуникаций внутри сети предусмотрен ряд правил, которых должны придерживаться все сотрудники:

1. Открытость к предложениям - любой сотрудник сети может выступить с предложением по улучшению той или иной части работы кофейни и вынести его на рассмотрение администрации;
2. Общие собрания - регулярные собрания управляющих с администрацией и управляющих с бариста для обсуждения рабочих моментов и спорных вопросов по работе проводятся для того, чтобы все сотрудники не только знали правила и принципы сети, но и одинаково их понимали;
3. Обсуждение на Basecamp.com - все текущие обсуждения кофейни происходят на Basecamp.com, онлайн платформе для совместной работы и управления проектами, данная платформа позволяет получить ответ как от администрации, так и от владельца сети, позволяет контролировать текущие процессы и взаимодействовать удаленно;

4. Возможность отправить анонимное сообщение - любой сотрудник сети может воспользоваться анонимным электронным ящиком и написать с него письмо администрации с тем, чем он хочет поделиться.

Данные правила направлены на то, чтобы коммуникация в кофейне была ясной и доступной для всех сотрудников. Они устанавливают единый порядок в общении между сотрудниками и администрацией сети, определяют процедуры принятия предложений, позволят не терять нужную информацию, потому что она остается зафиксирована, а не передается из уст в уста, и обмениваться мнениями.

К числу каналов внутренних коммуникаций бренда относятся:

- Онлайн-платформа Basecamp.com;
- Корпоративный e-mail;
- Регулярные обязательные собрания;
- Добровольные корпоративные мероприятия;
- Различные виды отчетности;
- Неформальные межличностные коммуникации, в том числе слухи.

Платформа Basecamp.com

Все текущие обсуждения сети происходят на Basecamp.com. Управляющие и менеджеры пишут на [Basecamp](http://Basecamp.com) - это распространяющийся по публично-облачной модели инструмент для управления проектами, совместной работы и постановки задач по проектам, созданный одноименной компанией.

Управляющие и менеджеры пишут на [Basecamp](http://Basecamp.com) при серьезных поломках оборудования и мебели, конфликтах, отправляют запросы на новые рекламные материалы маркетологу сети, выступают с предложениями по улучшению работы, участвуют в обсуждении нововведений. На [Basecamp](http://Basecamp.com)

сотрудники могут получить ответ от администрации или владельца сети по самым разным интересующим вопросам.

Использование данной платформы позволяет оперативно реагировать на замечания и предложения, осуществлять коммуникацию удаленно, без необходимости личного присутствия.

В начале января 2018 года лондонская консалтинговая компания STL Microsoft Training опубликовала свое исследование [22], в котором сообщила, что сотрудники компаний в среднем посещают 207 совещаний в год, 67% из которых являются непродуктивными, поскольку участники не достигают поставленных перед началом совещаний целей. Исследователи Университета Северной Каролины выяснили: 65% опрошенных считают, что совещания отвлекают их от работы, 71% назвал их непродуктивными и неэффективными, 62% уверены, что с помощью совещаний не удастся сплотить команду. В этой ситуации использование онлайн-платформы оказывается более эффективным средством обсуждения рабочих вопросов.

Корпоративный ящик и анонимные сообщения

Для дополнительной связи сеть имеет общий корпоративный электронный адрес - barista@simplecoffee.ru. Кроме того, каждая из точек также имеет свой e-mail, с которого направляет отчеты и получает поручения и рассылки от администрации сети.

В случае, если сотрудник по каким-либо причинам затрудняется сообщить о чем-то открыто, он может воспользоваться анонимным ящиком и написать с него письмо на barista@simplecoffee.ru и сообщить о том, чем он хотел бы поделиться. Логин и пароль от анонимного ящика имеет каждый сотрудник.

В сети проводятся регулярные собрания. Они бывают двух видов: обязательные и добровольные. Обязательные регулярные собрания - это встречи и обучение сотрудником по сервису и обслуживанию с менеджером

по персоналу, встречи по приготовлению новых напитков с шеф-бариста сети, а также аттестация у шеф-тренера сети. На рисунке 24 можно увидеть фото с одного из таких тренингов.



Рисунок 24 – Фотографии с одного из тренингов в тренинг-центре Simple Coffee. Источник: профиль Simple Coffee в Instagram

Эти встречи носят обучающий характер, на них разбираются недочеты и повышается квалификация сотрудников. Также они помогают определить уровень подготовки сотрудников и выявить проблемные зоны.

К добровольным мероприятиям относятся участие в конкурсах сезонных напитков, внутренние соревнования по латте-арт, каппинги нового кофе (рисунок 25) в тренинг центре, а также новогодние корпоративы.



Рисунок 25 – Фан-каппинг в тренинг-центре Simple Coffee

Бренд не стремится сформировать дружественный коллектив, который бы стал второй семьей для сотрудника. Ежегодно организуется новогодний корпоратив для всех сотрудников, все остальные мероприятия так или иначе направлены не на сплочение коллектива, а на повышение уровня квалификации сотрудников, заинтересованных в этом. Сеть не интересуется личной жизнью своих сотрудников, их внимание нацелено исключительно на процесс работы. В то же время внутри бренда сохраняется доброжелательная открытая атмосфера, отсутствует высокая дистанция власти. Такая ситуация создается благодаря принципам открытости к предложениям и демократичному стилю руководства.

Основными документами, определяющими стандарты и правила сети, которые публикуются администрацией и доводятся до сведения каждого из сотрудников, являются: Брендбук сети и Чек-листы проверок. Эти документы задают правила и стандарты сети, которые позволяют привести задачи кофейни к объективным показателям и сформировать у сотрудников четкое представление о том, чем они должны заниматься и как реагировать на те или иные ситуации. Все правила и стандарты сформулированы простым и доступным языком, что облегчает их понимание и коммуникацию в целом.

К основным формам отчетности бренда Simple Coffee относятся:

- Таблица финансовой и хозяйственной отчетности WISR - она заполняется каждую среду управляющим в каждой из кофеен и отправляется управляющему сети. Позволяет отслеживать и анализировать финансовые показатели сети в целом и по каждой из кофеен;
- Отчет о проверках, которые регулярно проводятся менеджером по качеству (рисунок 35). Он оценивает кофейню по восьми параметрам: чистота, витрина и выкладка, сервис-бар, касса, скидки и акции, сервис и персонал, подача и замена напитков и еды, необходимые документы.

Каждый из параметров оценивается по ряду критериев, каждому из которых в стандартной форме присваивается определенный балл. Баллы суммируются и позволяют вывести оценку кофейни в целом, а также по каждому из 8 параметров (приложение А);

- Ежедневная отчетность. Под ежедневной отчетностью подразумевается обязанность управляющего каждой из кофеен ежедневно отправлять менеджеру по качеству фотоотчет: внешний вид и готовность бариста, выкладка на витринах перед открытием и в течение дня.

Такая система позволяет координировать и поддерживать высокий уровень работы кофеен, своевременно реагировать и исправлять нарушения, облегчает общий контроль.

Система мотивации бариста сети кофеен Simple Coffee как основных сотрудников, обеспечивающих прибыль и напрямую взаимодействующих с потребителями, простая и состоит из следующих элементов:

- Процент от прибыли - все бариста сети получают процент от прибыли кофейни, в которой они работают. Это правило введено для того, чтобы бариста и управляющие чувствовали себя хозяевами заведения, в котором работают, и видели прямую зависимость своей зарплаты от прилагаемых усилий и профессионализма;
- Личные успехи и достижения - как уже было сказано, в числе добровольных мероприятий сети регулярно проводятся внутренние соревнования среди бариста. Бариста, занявшие призовые места в таких соревнованиях, получают специальные значки на фартуки, которые они могут демонстрировать гостям кофеен, и повышение своей часовой ставки при ежегодном пересмотре заработной платы. В этом случае бариста получают как материальное, так и нематериальное поощрение: увеличение своего заработка в кофейне, а также символ и повод для гордости;

- Система штрафов - действует в отношении нарушения субординации. Нарушением субординации считается прямой или косвенный отказ подчиняться и выполнять указания старшего по должности. Ответственность за нарушение субординации предполагает строгий выговор при первом нарушении, штраф при втором нарушении, лишение премии после третьего нарушения и увольнение, если нарушение субординации происходит в четвертый раз. Бренд Simple Coffee проявляет нулевую толерантность к нарушению субординации, поскольку успех кофейни напрямую зависит от ее управляемости. При демократическом стиле управления и доброжелательности в вертикальных коммуникациях с персоналом система штрафов позволяет бренду не допускать расслабленности и своевольности сотрудников.

В целом, бренд придерживается следующих принципов в отношении коммуникаций внутри сети:

1. Принцип информационной прозрачности внутри организации – цели и задачи, стратегия и тактика организации должны быть открыты и ясны персоналу для понимания того, что, как и зачем необходимо делать, поэтому эта информация сети является открытой и доводится до каждого ее сотрудника, бариста имеют доступ к информации о финансовых показателях сети, поскольку от них напрямую зависит их доход. Это обеспечивает чувство включенности в производственный процесс, улучшает возможности для мотивации персонала.
2. Принцип соучастия персонала в принятии решений – открытость к предложениям, совместное принятие решений по важным вопросам создает чувство причастности, укрепляет «дух общего дела» и позволяет непрерывно повышать уровень конкурентоспособности сети. Например, бариста как напрямую контактирующий с потребителями персонал может оперативно донести информацию о проблемах и предложить свои идеи для улучшения работы сети, зная, что к нему прислушаются.

3. Предпочтительность принципов, стимулирующих управленческих воздействий перед наказывающими и запрещающими принципами в силу ограничения возможностей применения последних. Сеть кофеен Simple Coffee стремится поддерживать и поощрять стремление своих сотрудников, в частности бариста, к повышению своего профессионализма, для этого организуются тренинги и конкурсы бариста с возможностью получения материального и нематериального поощрения, но также есть система штрафов, которая касается нарушения субординации.

2.5 Программа мероприятий по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций бренда Simple Coffee

В предыдущих параграфах мы проанализировали текущее положение бренда Simple Coffee и существующую систему его маркетинговых коммуникаций.

Основная проблема бренда сейчас - невозможность осуществлять свою деятельность в условиях карантина. Сеть к этому оказалась не готова. Но также было отмечено, что проблемной областью бренда является отсутствие четко поставленных, измеримых и ограниченных во времени стратегических целей и, как следствие, отсутствие сформулированных стратегических целей маркетинга. Отсутствует план маркетинга и не отслеживается большая часть проводимых мероприятий.

Предлагаемые далее мероприятия призваны устранить имеющиеся пробелы и направлены на удержание потребителей в сложившейся кризисной ситуации.

Миссия бренда сейчас: “Simple Coffee - это городская кофейня с демократичной атмосферой и хорошим кофе по честной цене”.

Цель бренда сейчас: “Кофейни Simple Coffee - лучший ближайший выбор для человека”.

Стратегическая цель маркетинговых коммуникаций - формирование коммуникационной системы бренда, которая позволит удержать существующих потребителей, к концу года на 15% увеличить уровень лояльности потребителей к бренду и на 20% - количество повторных покупок.

Тактические цели маркетинговых коммуникаций:

- удерживать связь с потребителями бренда Simple Coffee, временно не имеющими возможности приобретать наши продукты во время карантина: в течение двух месяцев увеличить частоту публикаций в инстаграм - не менее 4 постов в неделю и не менее 5 “историй” в день, и во Вконтакте - не менее 4 публикаций в неделю; повысить вовлеченность в соцсетях на 4%. Ответственный - контент-менеджер;
- информировать целевую аудиторию о преимуществах приобретения продукции Simple Coffee в социальных сетях и при помощи бренд-амбассадоров: минимум один продающий пост в неделю в соцсетях. Ответственный - маркетолог сети;
- повысить продажи на 20%, используя продвижение в сети Интернет. Ответственный - маркетолог сети;
- удержать существующих клиентов при помощи создания усовершенствованной программы лояльности, реализуемой в течение двух месяцев. Ответственный - маркетолог сети;
- увеличить количество повторных покупок на 15% в течение двух месяцев благодаря внедрению бонусной программы лояльности. Ответственный - маркетолог сети;
- увеличить NPS бренда на 15% в течение двух месяцев.

Для сообщений нами предлагается следующая тематика - “Вечные ценности”. Кризис и пандемия - это повод обратиться к общечеловеческим темам, апеллируя к семейным ценностям, дружбе и любви, которые помогают пережить тяжелые времена. Именно поэтому в сообщениях транслируются и акцентируются: семья, друзья, любовь, доброта, душевность, теплота, открытость, доброжелательность, улыбки.

Отсюда образ бренда: Simple Coffee - это тоже друзья для своих потребителей.

Сообщения бренда:

- вызывают теплые эмоции и ассоциации;
- акцентируют образ жизни, где кофе - повседневность и связывает людей вместе;
- показывают различных людей и различные сценарии использования: дома, с коллегами, одному или в компании друзей.

Прежде всего, нами предлагается усовершенствование коммуникаций бренда в сети Интернет, а именно – в социальных сетях ВКонтакте и Instagram. Данное мероприятие ориентировано на все целевые сегменты.

Ранее в работе мы отмечали, что брендом Simple Coffee не реализован потенциал продвижения в сети Интернет. Публикуемый контент в большинстве своем однообразен, не интерактивен, в основном информирующий, хоть и передает атмосферу и соответствует идеологии бренда. В то же время интернет-коммуникации на сегодняшний день выходят на передний план и в условиях карантина становятся основной площадкой для поддержания связи бренда с потребителем.

Задачи, решаемые при помощи эффективного использования интернет-коммуникаций:

- поддержка связи с потребителями бренда Simple Coffee, временно не имеющими возможности приобретать наши продукты во время карантина;
- информирование целевой аудитории о преимуществах приобретения продукции Simple Coffee;
- мотивация подписчиков и членов сообществ бренда к покупке его продукта;
- повышение репутации и имиджа бренда.

Instagram по-прежнему будет являться основной digital-площадкой бренда Simple Coffee. В профиле бренда Simple Coffee в Instagram по состоянию на май 2020 года 8059 подписчиков и 444 публикации, новые публикуются один раз в 1-3 дня, сториз в аккаунте - в среднем две в день. Сам профиль, как уже было сказано, выдержан в едином стиле бренда, фотография профиля - символ бренда, отсутствуют громкие рекламные призывы и яркие баннеры. Оформление профиля в совершенствовании не нуждается.

Работа с профилем Instagram предлагается в части публикуемого контента. Публикуемый контент в большинстве своем однообразен, не интерактивен, в основном информирующий, хоть и передает атмосферу и соответствует идеологии бренда. Мало говорится о преимуществах бренда.

Направления работы по совершенствованию контента:

- Создание “вкусных” описаний напитков и блюд сети;
- Формат публикаций;
- Демонстрация конкурентных преимуществ бренда;
- Акцентирования стиля жизни, отражение ценностей бренда.

Создание “вкусных” описаний напитков и блюд сети: упоминание продукта должно пробуждать аппетит и желание впервые или вновь

насладиться вкусом описываемых напитков и десертов. На рисунке 36 представлено удачное описание десерта.

Нравится: 233

simplecoffee_ekb _Наш кондитерский цех снова в строю и уже поставляет в кофейни свежие и вкусные десерты! Прочитайте, что пишет глава цеха о нашем новом улучшенном брауни фундуком: "Вчера, когда мы готовили в цехе наш брауни, я вдруг поняла, как точно подходит этому десерту его название. Только послушайте!

Сначала Б - взрывная, звонкая - аромат шоколада и орехов, пробуждающий интерес.

Затем Р - бархатная, щекочущая нёбо - тончайшая корочка, хруст которой предвосхищает удовольствие.

Тягучие АУ - тёплая и мягкая сердцевинка из тёмного шоколада.

НИ - и губы расплываются в улыбке.

БРАУНИ. Идеально. С кофе :) " 🍰 🍵

Рисунок 26 - Текст поста Simple Coffee об одном из десертов сети

Такое описание пробуждает интерес и желание попробовать брауни. Текст также содержит сценарий использования - брауни отлично подойдет к кофе. К сожалению, пост единичный, обычно под фотографией кратко поясняется, что за блюдо или напиток на фото.

Формат публикаций. Алгоритмы Instagram устроены так, что видео-контент считается более интересным, чем фото, поэтому публикации в формате видео имеют более высокий шанс попасть в рекомендации или в первые строчки новостной ленты. К тому же видео-формат более информативен, он подключает не только визуальное, но и аудиальное восприятие. Нужно больше видео-контента. Наиболее популярны сейчас так называемые "истории" в Instagram - ролики по 15 секунд, исчезающие спустя 24 часа. Сейчас в них публикуются анонсы постов из ленты и репосты историй с отметками бренда, количество сториз 1-3 в день. Их количество нужно

увеличить, сделать разнообразными, использовать возможности интерактивного взаимодействия с подписчиками, вовлекать их в диалог.

Демонстрация преимуществ бренда. Бариста Simple Coffee - высококвалифицированные сотрудники, а не просто желающие заработать студенты. Они обучаются не “по ходу дела”, а в специальном тренинг-центре Simple Coffee, проходят не одну аттестацию прежде, чем получить статус “бариста”. Об этом стоит рассказать потенциальному потребителю. Стоит также сделать акцент на процессе приготовления, на том, какие используются ингредиенты.

Привлекательная и интересная демонстрация этапов производственного процесса, во-первых, доказывает профессионализм и преимущества сети перед конкурентами, а во-вторых, формирует доверительное отношение потребителя к сети.

Помимо простых регулярных фото- и видео-публикаций, для демонстрации преимуществ бренда Simple Coffee предлагается создание нескольких роликов, например:

- “Путь зерна к чашке”: видеоролик, который наглядно покажет потребителю, каким образом в чашке напиток оказывается таким, какой он есть, какие используются зерна, на каком оборудовании они обжариваются, как попадают в кофейни, как выглядит процесс приготовления кофе. Это возможно, поскольку обжарщик находится в Челябинской области и тесно сотрудничает с брендом;
- “Один день из жизни бариста”: видеоролик, который направлен на демонстрацию достоинств бариста бренда. Образ бариста - доброжелательный, любящий свое дело, ответственно подходящий к работе, транслирующий ценности бренда. Этот ролик также может показать принцип “ненавязчивости” сети - не навязывать какие-либо

позиции из меню и не беспокоить гостя после выдачи заказа, с уважением относиться к личному пространству каждого человека.

Трансляция ценностей бренда. Бренд позиционирует себя как демократичную сеть, в которой рады любому гостю и где все равны и каждый может найти что-то для себя. В концепции “Вечных ценностей” и обращении к темам семьи, дружбы и любви, которые в кризисной ситуации выходят на первый план, важно показать, что Simple Coffee - тоже друзья для своих потребителей, место, которое объединяет.

Здесь также можно прибегнуть к созданию серий роликов, в которых будут показаны разные потребители, разных возрастных групп, из разных сфер деятельности, с разными вкусами, посещающие кофейни с семьей, в компании друзей, чтобы поработать, перекусить или назначить деловую встречу. Например:

- Серия “А на что кофе вдохновляет тебя?”;
- Серия “Что для тебя кофе?”.

Эти серии призваны показать разных потребителей, с которыми сможет ассоциировать себя зритель, показать различные сценарии употребления продукции бренда, показать пользу от употребления - что кофе дает или на что вдохновляет. И всё это объединяется в дружественной и душевной атмосфере кофеен Simple Coffee.

Если в Instagram пользователи приходят за вдохновляющим и развлекательным контентом, то во ВКонтакте — поболтать с друзьями и расслабиться: послушать музыку, посмотреть видео, кто-то даже поиграть в игры. Помимо развлекательного контента, во ВКонтакте пользуются популярностью подборки музыки и фильмов, статьи, цитаты. Пользователи этой социальной сети также любят пользу, поэтому нельзя забывать и о ней при создании своих публикаций.

В целом, контент ВКонтакте может дублировать публикации из Instagram, но социальная сеть ВКонтакте предлагает дополнительные возможности:

- периодическая публикация плей-листов с музыкой, передающей атмосферу бренда, возможно той, что играет в самих кофейнях;
- возможность размещать ссылки: на собственный сайт с новинками меню, акциями и предложениями, на интервью или статьи о сети и др.;
- создание обсуждений: с отзывами, ответами на часто задаваемые вопросы для отработки возражений и др.;
- публикация полезного контента.

В качестве второго направления совершенствования системы маркетинговых коммуникаций бренда Simple Coffee нами предлагается актуализация бонусной программы лояльности. Это мероприятие направлено на все целевые сегменты.

Задачи, которые позволит решить бонусная программа:

- Борьба с оттоком покупателей;
- Увеличение среднего чека;
- Увеличение частотности покупок;
- Персонализация предложений;
- Изучение портрета покупателя.

Вид программы - бонусная. Данный вид программы предполагает, что совершая покупку на определенную сумму, гость получает на свой счет/карту определенное процентное соотношение бонусов от суммы заказа. Потратить бонусы он может при совершении следующей покупки.

Бонусная система подходит для товаров с регулярным потреблением (например, услуги связи или кофе, как в нашем случае).

Преимущества бонусной программы для бренда:

- Чтобы накопить приличное число бонусов, покупатель должен покупать постоянно или на большие суммы, что крайне выгодно владельцу бизнеса;
- Бонусы могут иметь свойство сгорать, а значит это будет дополнительным стимулом поскорее прийти в кофейню и их потратить;
- Не все потребители приходят потратить бонусы, поэтому можно сказать, что в этом случае бренд оставляет эти деньги у себя в компании и в итоге продает без скидки.

Преимущества бонусной программы для потребителя:

- Более выгодное приобретение продукции кофейни
- Бонусы в день рождения
- Ощущение собственной значимости.

Предлагается ввести электронную бонусную карту с тремя уровнями:

- Базовый - присваивается при подключении программы лояльности: 20% кэшбек с первого заказа, 5% с каждого последующего заказа, десерт и напиток в день рождения;
- Средний - присваивается при сумме заказов от 5 000 до 14 999 рублей: 10% кэшбек с каждого заказа, десерт и напиток в день рождения;
- Максимальный - присваивается при сумме заказов от 15 000 рублей, 15% кэшбек с каждого заказа, десерт и напиток в день рождения.

Расчет месячных затрат на внедрение проекта представим в таблице 24

Таблица 24 - Расчет месячных затрат на внедрение проекта актуализации бонусной программы

№	Наименование	Затраты на единицу, руб	Кол-во единиц	Сумма, руб.
1	Премия маркетологу за разработку и внедрение проекта программы лояльности	10 000	1	10 000
2	Система автоматизации. Готовое решение	3 500	1	3 500
	Итого			13 500

Как видно из таблицы, внедрение проекта бонусной программы лояльности не требует значительных финансовых вложений. Однако существует риск, что размер скидки в виде бонусов может оказаться больше, чем прирост выручки, что сделает внедрение проекта убыточным. Прогнозный анализ выручки представлен ниже.

Известно, что годовая выручка бренда Simple Coffee составляет более 200 млн рублей, соответственно, месячная выручка будет равна 16,7 млн рублей, а средний чек сети составляет 200 рублей. Дальнейший расчет строится исходя из этих данных.

Поскольку данные о количестве покупок и соотношении повторных и единичных заказов компанией не предоставляются, обратимся к закону Паретто и будем исходить из того, что у бренда Simple Coffee есть 20% лояльных потребителей, которые составляют 80% выручки, и именно они подключатся к программе лояльности.

Без внедрения программы лояльности месячная выручка бренда составляет 16,7 млн рублей, количество заказов - 83 333 ед.

Рассмотрим три сценария (таблица 25):

- Оптимистичный: количество заказов среди участников программы лояльности увеличится на 17%;
- Реалистичный: количество заказов среди участников программы лояльности увеличится на 12%;
- Пессимистичный: количество заказов среди участников программы лояльности увеличится на 8%.

Таблица 25 – прогнозная оценка внедрения бонусной программы

Показатели	Сценарии		
	Оптимистичный	Реалистичный	Пессимистичный
Кол-во заказов, ед.	94667	91333	88667
Выручка, руб.	18 933 333,33	18 266 666,67	17 733 333,33

Сумма скидки, руб.	1 092 000	1 045 333,33	1 008 000
Выручка за вычетом суммы скидки, руб.	17 841 333,33	17 221 333,33	16 725 333,33
Изменение по сравнению с выручкой до внедрения программы	+ 1 174 666,67	+ 554 666,67	+ 58 666,67

Представленная таблица показывает, что внедрение бонусной программы лояльности позволит увеличить выручку сети за счет увеличения повторных покупок среди уже существующих потребителей. Но также наличие бонусной программы лояльности повышает конкурентоспособность бренда, делает его более привлекательным по сравнению с кофейнями-конкурентами, а значит, может привлечь новых клиентов.

Помимо экономической выгоды, программа лояльности позволит создать базу клиентов, которой сейчас у бренда нет. Она сделает доступными новые каналы связи с потребителем (СМС, e-mail) и позволит детально изучать потребителя, отслеживать частоту и состав заказов, что в дальнейшем позволит предлагать персонализированные предложения и более эффективно удовлетворять потребности потребителя.

И наконец, третье мероприятие, которое мы предлагаем – это программа бренд-амбассадоров. Данное мероприятие обращено на целевые сегменты “Студенты”, “Фрилансеры”.

Доверие к бренду и его рекомендациям повышается только тогда, когда его рекомендуют люди, пользующиеся им в своей повседневной жизни. А это – его клиенты.

Бренд не размещает рекламу в платных источниках и хочет выстраивать долгосрочные доверительные отношения с потребителем. Поэтому формирование лояльного комьюнити бренд-амбассадоров, транслирующих

ценности бренда и рассказывающих о его продуктах целесообразно в данных условиях и поможет достижению цели сети.

При должном подходе амбассадорство позволяет компании:

- повысить доверие и NPS к бренду;
- повысить количество повторных заказов;
- сформировать публичное лояльное комьюнити из клиентов.

Необходимо грамотно прорабатывать стратегию продвижения и постоянно держать обратную связь с амбассадорами и лояльной аудиторией. На ней можно отрабатывать другие маркетинговые инструменты, запрашивать обратную связь по поводу изменения ассортимента или ребрендинга, изучать эффективность рекламных кампаний.

Задачи амбассадоров:

1. Информирование друзей и знакомых, являющихся целевой аудиторией бренда, о бренде и его продукте
2. Формирование отзывов и рекомендаций продукции бренда на таких площадках как Flamp
3. Разогрев и удержание текущей клиентской базы
4. Поиск новых клиентов через транслирование ценностей компании

Поиск амбассадоров может быть осуществлен двумя способами – при наличии клиентской базы и без нее.

При наличии клиентской базы необходимо изучить списки постоянных клиентов, сегментировав их по частоте/среднему чеку покупок (ищем тех, кто действительно покупает продукцию бренда). Далее, можно фильтровать выгруженные списки по:

- Наличию аккаунтов в соц. сетях
- Подписке на аккаунт бренда в соц. Сетях.

- Хотя бы разовому упоминанию клиентом бренда в соц. сетях в положительной тональности. Наличие не менее 200 друзей (для ВКонтакте) или не менее 1000 подписчиков (для Инстаграм).

Если клиентской базы нет, необходимо изучить подписчиков в социальных сетях, следить за теми, кто уже покупает и рассказывает о бренде в соцсетях. Фильтровать по наличию не менее 200 друзей (для ВКонтакте) или не менее 1000 подписчиков (для Инстаграм)

В качестве мотивации нами предлагаются следующие награды для амбассадоров:

Бренд не размещает рекламу в платных источниках, не заказывает интервью и статьи. Но и без этого отказ от денежных поощрений имеет ряд преимуществ:

- еженедельно высылаемые личные промокоды на любой напиток в сети
- баллы, начисляемые на бонусную карту с каждой покупки

Не денежное поощрение имеет ряд преимуществ:

- Выдвижение на первое место продукции или услуг бренда.
- Защита от амбассадоров, желающих рекламировать всё подряд за деньги.
- Защита от злоупотребления программой лояльности со стороны других лиц.
- Оптимизация рекламного бюджета бренда.

Организация программы амбассадоров подразумевает следующие этапы:

1. Разработка программы для амбассадоров
2. Назначение ответственного за работу с амбассадорами
3. Поиск амбассадоров
4. Проведение собраний с амбассадорами, обучение и подготовка
5. Контроль и поддержка амбассадоров

б. Оценка эффективности программы

Расчет месячных затрат на реализацию проекта представлен в таблице 26. Затраты рассчитаны на работу с 10 бренд-амбассадорами.

Таблица 26 - Расчет месячных затрат на реализацию проекта бренд-амбассадоров

№	Наименование	Затраты на единицу, руб	Кол-во единиц	Сумма, руб.
1	Заработная плата ответственного за работу с амбассадорами	10 000	1	10 000
2	Награда амбассадоров №1 - чашка кофе	40	200	6 000
3	Награда амбассадоров №2 - завтрак	70	25	1 750
4	Мерч для амбассадоров №1 - значок	40	10	400
5	Мерч для амбассадоров №2 - шоппер	500	3	1500
6	Мерч для амбассадоров №3 - планнер	1000	3	3000
7	Мерч для амбассадоров №4 - кружка	400	4	1200
	Итого			23 850

Из таблицы видно, что внедрение проекта бренд-амбассадоров не требует значительных финансовых вложений, если сравнивать их с месячной выручкой бренда. Отметим также, что продукты с символикой бренда являются разовым расходом, а не ежемесячным.

Создание лояльного комьюнити бренд-амбассадоров помимо привлечения клиентов и повышения лояльности потребителей даст бренду Simple Coffee возможность отрабатывать на них и другие маркетинговые инструменты, запрашивать обратную связь по поводу изменения ассортимента или ребрендинга, изучать эффективность рекламных кампаний.

В рамках проекта совершенствования системы маркетинговых коммуникаций бренда Simple Coffee важно определить сроки и затраты на реализацию проекта. Состав работ проекта с указанием времени и порядка их выполнения представлен в таблице 27.

Таблица 27 - Состав работ проекта совершенствования системы маркетинговых коммуникаций

№	Содержание работ	Продолжительность, Дни	Порядок выполнения
1	Определение целей и задач проекта	1	
2	Разработка программы продвижения	5	После 1
3	Согласование проекта с управляющим и владельцем сети	2	После 2
4	Формирование команды проекта	3	После 3
5	Разработка контент-плана для социальных сетей	1	После 4
6	Назначение ответственного по работе с контентом	1	После 5
7	Создание постов для социальных сетей	11	После 6
8	Реализация контент плана	11	После 6
9	Промежуточная оценка эффективности	1	После 8
10	Корректировка контент-плана	1	После 9
11	Создание постов для социальных сетей	11	После 10
12	Реализация контент плана	14	После 11
13	Оценка эффективности мероприятий в области интернет-коммуникаций	1	После 12
14	Изучение информации о возможностях подключения электронной бонусной системы	1	После 4
15	Обучение сотрудников по работе с новой бонусной программой лояльности	2	После 14
16	Запуск электронной бонусной системы	1	После 15
17	Контроль функционирования бонусной программы	25	После 16
18	Оценка эффективности бонусной программы	2	После 17
19	Разработка программы для амбассадоров	1	После 4
20	Назначение ответственного за работу с амбассадорами	1	После 19
21	Поиск амбассадоров	5	После 20

22	Проведение собраний с амбассадорами, обучение и подготовка	3	После 21
23	Создание и рассылка промокодов для амбассадоров	1	После 22
24	Запуск программы бренд-амбассадоров	1	После 22
25	Контроль и поддержка амбассадоров	25	После 24
26	Оценка эффективности программы бренд-амбассадоров	3	После 25
27	Оценка эффективности программы продвижения бренда	1	После 13, 18 и 26
28	Создание и презентация отчета о реализации проекта для руководства	2	После 27
29	Создание архива проекта	1	После 28

Диаграмма Ганта для данного проекта, созданная при помощи онлайн-сервиса Ganttpro, представлена на рисунке 27.

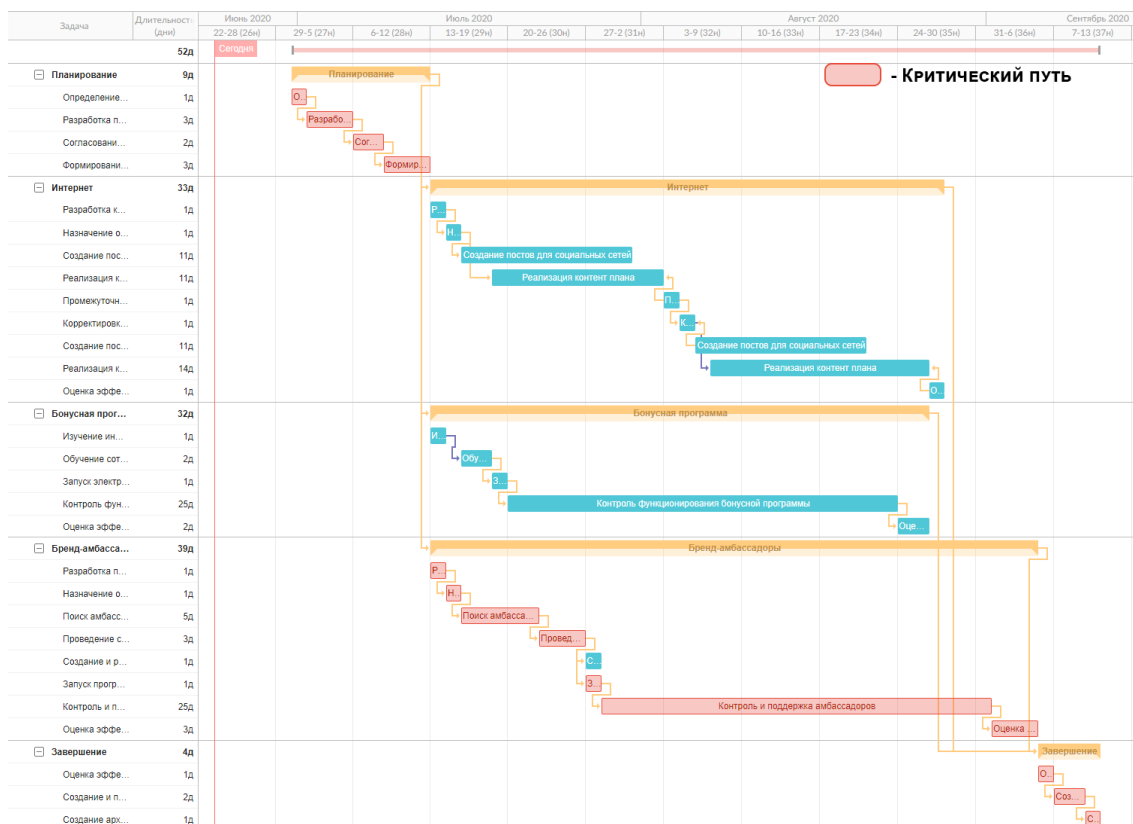


Рисунок 27 - Диаграмма Ганта для проекта совершенствования системы маркетинговых коммуникаций бренда Simple Coffee

Определена также стоимость реализации проекта совершенствования системы маркетинговых коммуникаций бренда Simple Coffee. Расчет затрат на реализацию проекта в таблице 28.

Таблица 28 – расчет затрат на реализацию проекта совершенствования системы маркетинговых коммуникаций бренда Simple Coffee

№	Наименование	Затраты на единицу, руб	Кол-во единиц	Сумма, руб.
1	Премия ответственного за работу по направлению продвижения в Интернет	10 000	1	10 000
2	Премия ответственного за реализацию проекта бонусной программы	10 000	1	10 000
3	Система автоматизации для бонусной программы. Готовое решение	3 500	1	3 500
4	Премия ответственного за работу с амбассадорами	10 000	1	10 000
5	Награда амбассадоров №1 - чашка кофе	40	200	6 000
6	Награда амбассадоров №2 - завтрак	70	25	1 750
7	Мерч для амбассадоров №1 - значок	40	10	400
8	Мерч для амбассадоров №2 - шоппер	500	3	1500
9	Мерч для амбассадоров №3 - планнер	1000	3	3000
10	Мерч для амбассадоров №4- кружка	400	4	1200
	Итого			43 750

Всего затраты на реализацию представленного в работе проекта составляют 43 750 рублей.

Для проекта также необходимо определить, оценить и классифицировать его риски. Анализ и оценка рисков предложенного в работе проекта представлены в таблице 29.

Таблица 29 Управление рисками проекта по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций бренда Simple Coffee

№	Описание риска	Уровень риска	Меры по снижению риска
<i>Политические риски</i>			
1	Изменение политики внутри государства в части законодательства и прочих норм	Средний	Регулярное отслеживание изменений законодательства и норм, касающихся реализуемого проекта Своевременная разработка и реализация корректирующих мер
<i>Организационные риски</i>			
2	Отклонение по срокам от плана мероприятий	Высокий	Тщательное планирование работ по проекту, детальный анализ последовательности и взаимосвязей работ, четкий контроль на каждом этапе
3	Появление новых работ, не учтенных при планировании проекта	Средний	Более детальная декомпозиция работ проекта на этапе календарного планирования. Создание временного резерва по всему проекту для возможности внедрения в календарный план неучтенных работ. Своевременное и оперативное выявление, проработка и реализация неучтенных работ.
4	Получение результатов, не соответствующих поставленным целям	Средний	Грамотная постановка целей и задач в СМАРТ-формате, контроль на каждом этапе проекта
5	Неверная трактовка поставленных целей и задач	Средний	Четкая и понятная формулировка целей и задач, разъяснение и контроль понимания всеми участниками проекта
6	Риск, связанный с доступом на предприятие, в связи с пандемией	Высокий	Использование возможностей онлайн-собраний и онлайн-обучения для обсуждения проекта и подготовки амбассадоров
<i>Маркетинговые риски</i>			
7	Выбранные каналы продвижения не эффективны	Низкий	Тщательное изучение и оценка всех альтернатив, понимание всех достоинств и недостатков

<i>Финансовые риски</i>			
8	Неплатежеспособность предприятия	Средний	Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов, поиск возможностей сэкономить
9	Превышение бюджета	Высокий	Более детальная декомпозиция затрат проекта на этапе формирования бюджета, эффективное управление, постоянный анализ и контроль
10	Банкротство подрядчиков	Средний	Резервировать средства на покрытие непредвиденных расходов, тщательно подходить к выбору подрядчиков, работать с подрядчиками с хорошей репутацией и большим опытом, работать с несколькими подрядчиками
11	Введение дополнительных налогов	Низкий	Резервировать средства на покрытие непредвиденных расходов
<i>Коммерческие риски</i>			
12	Появление на рынке новых игроков	Низкий	Постоянный мониторинг ситуации на рынке, изучение поведения конкурентов
13	Снижение покупательной способности населения	Высокий	Постоянный мониторинг ситуации на рынке для своевременной корректировки маркетингового плана
14	Падение спроса на кофейни из-за кризиса	Высокий	Разработка сообщений, направленных на повышение падающего спроса
<i>Квалификационные риски</i>			
15	Недостаточный уровень подготовки персонала	Средний	Повышение квалификации сотрудников предприятия, задействованных в проекте, проведение внутреннего обучения и аттестации сотрудников
<i>Форс-мажорные</i>			
16	Стихийные бедствия	Низкий	Отслеживание предупреждений МЧС, страхование имущества

Как правило, все виды рисков взаимосвязаны и оказывают влияние как на реализацию проекта совершенствования системы маркетинговых коммуникаций бренда Simple Coffee, так и на деятельность бренда в целом.

При этом наступление одного риска может вызвать изменение вероятности наступления ряда других. Наступление рисков событий в итоге может привести к ряду негативных явлений: удорожание проекта; смещение сроков в календарном плане проекта; приостановку или даже отказ от реализации проекта. В ходе реализации проекта необходимо отслеживать вероятность наступления каждого риска и своевременно принимать меры по предотвращению его наступления.

В данном проекте имеют высокий уровень и требуют особого внимания со стороны руководителя проекта следующие риски:

- Отклонение по срокам от плана мероприятий;
- Риск, связанный с доступом на предприятие, в связи с пандемией;
- Превышение бюджета;
- Снижение покупательной способности населения;
- Падение спроса на кофейни из-за кризиса.

Большая часть из них - это риски внешние, наступление которых не зависит от бренда. Поэтому необходим постоянный мониторинг и анализ внешней среды, чтобы иметь возможность оперативно реагировать на происходящие изменения.

После успешной реализации проекта, все его основные участники получают выгоду:

Предприятие: Совершенствование системы маркетинговых коммуникаций бренда Simple Coffee позволит предприятию выйти на целевые показатели, которые были запланированы, а именно:

- Увеличение уровня вовлеченности в социальных сетях на 4%;

- Увеличение количества подписчиков в социальных сетях до 9 тыс. в Инстаграм и до 7,5 тыс. во ВКонтакте;
- Увеличение числа заказов на 15%;
- Повышение NPS бренда на 10%.

Потребители: Потребители получают возможность чувствовать свою значимость и ценность, принадлежность. Имею возможность получать больше информации, убедиться в качестве предлагаемой им продукции, а также приобретать ее с дополнительной выгодой благодаря бонусной программе.

Сотрудники: Бариста получают определенный процент от продаж сети кофеен. Успешная реализация проекта ведет к увеличению прибыли сети и соответственно заработной платы ее сотрудников.

Менеджер проекта: Получит уникальный опыт реализации проектов в области маркетинговых коммуникаций.

Команда проекта: Помимо денежного вознаграждения, команда проекта получит уникальные знания, которые сможет с успехом применить в дальнейших проектах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Маркетинговые коммуникации играют одну из ключевых ролей во всей системе маркетинга организации. На сегодняшний день существует множество мнений относительно их классификации, систематизации и применения. Однако все авторы сходятся во мнении, что без грамотно выстроенного комплекса маркетинговых коммуникаций невозможно эффективно взаимодействовать с целевыми аудиториями компании. Для успешного существования и дальнейшего развития компания должна использовать такую систему маркетинговых коммуникаций, которая формировала бы в сознании целевой аудитории целостный, единый образ сильного игрока рынка, отличающегося от своих конкурентов. Что особенно актуально, если фирма стремится развиваться как бренд.

Рынок кофеен в г. Екатеринбурге сейчас находится на стадии активного роста, кофеен с каждым годом становится все больше, конкуренция растет. В то же время он еще далек от насыщения, его рост не достиг своего пика, и, по прогнозам экспертов в этой области, насыщение только впереди. Росту и развитию рынка способствует развитие кофейной культуры в России, что, в свою очередь, способствует более глубокому вниманию потребителей к качеству данного напитка. Спрос на кофейную продукцию растет, но растет и избирательность, требовательность ее потребителей.

Так было до возникновения кризисной ситуации - пандемии, вызванной распространением вируса COVID-19, в связи с которой большинству предприятий, в том числе предприятиям на рынке кофеен, наносится большой урон. В связи с этим, необходимы постоянный мониторинг развития ситуации и готовность оперативно реагировать на изменения рынка, а также усиление маркетинговых коммуникаций с целью удержания существующих потребителей.

Анализ существующей системы маркетинговых коммуникаций бренда «Simple Coffee» показал, что эта часть комплекса маркетинга бренда имеет ряд проблем. Бренд придерживается позиции не размещать рекламу в платных источниках, но также не реализует потенциал бесплатных. Также слабо используются инструменты пиар, система скидок давно не обновляется, скидки действуют одни и те же, к тому же такие же, как у конкурентов, а бонусная карта лояльности уступает предложениям других кофеен, не реализован потенциал продвижения в сети Интернет.

Нами был разработан план корректировки системы маркетинговых коммуникаций бренда «Simple Coffee», учитывающий прошлый опыт, принципы и задачи компании. Таким образом, была достигнута цель данной выпускной квалификационной работы.

Для достижения поставленной цели были решены стоящие перед нами задачи. Нами были изучены теоретические аспекты маркетинговых коммуникаций, рассмотрены актуальные инструменты продвижения бренда, изучены особенности рынка кофеен г. Екатеринбурга, конкурентная среда сети кофеен «Simple Coffee», изучена и оценена система маркетинговых коммуникаций бренда «Simple Coffee».

Для сети кофеен «Simple Coffee» в условиях высокой конкуренции было и остается важным делать упор удержании своих гостей, повышая лояльность потребителей к бренду и создавая в сознании потребителя образа современной городской кофейни, которая не только предлагает своим гостям продукт, приготовленный профессионалами из продуктов высокого качества, но ценит их, создает для них уютную благоприятную атмосферу так, чтобы «стать лучшим ближайшим выбором».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 №38-ФЗ
2. Указ Губернатора Свердловской области № 100-УГ от 18 марта 2020 г.
3. Васильев, Г.А. Основы рекламы : учебное пособие / В.А. Поляков, Г.А. Васильев — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015 .— 719 с.
4. Годин А.М. Брендинг : учебное пособие / А.М. Годин – М.: Дашков и К, 2015. – 512 с.
5. Голубкова Е.Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.Н.Голубкова. — 3-е изд., перераб. и доп.— М.: Изда-тельство Юрайт, 2017 — 363с.
6. Костылева Н.В. Управление коммуникациями в менеджменте : Учебное пособие / Н.В. Костылева, И.В. Котляревская, Ю.А. Мальцева.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 127 с.
7. Мазилкина Е.И. Маркетинговые коммуникации / Е.И. Мазилкина – М.: Дашков и К, 2016. – 256 с.
8. Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Л. Музыкант. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 352 с.
9. Романов А.А. Маркетинговые коммуникации / А.А. Романов, И.В. Синяева, А.В. Панько – М.: Инфра-М, 2016. – 384 с.
- 10.Ромат Е.В. Реклама: Учебник для вузов / Е.В. Ромат, С.Д. Сендеров. – СПб.: Питер, 2016. – 544 с.
- 11.Аакер Д. Создание сильных брендов / Перевод канд. экон. наук Старов С.А; канд экон. наук Волков Д.Д.; канд. пед. наук Загорский Л.Д. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. – 340 с.

12. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Перевод с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб: Питер, 2001. — 864 с.
13. Гэд Т. 4D БРЭНДИНГ: взламывая корпоративный код сетевой экономики / Томас Гэд. — Стокгольмская школа экономики, 2005. — 133 с.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга / Филипп Котлер. — М.: Вильямс, 2007. — 809 с.
15. Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь / Перевод с англ. под ред. Иванов М.С. Фербер М.В. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. — 180 с.
16. Афанасьев С.В. Формирование корпоративного имиджа как составляющая PR-стратегии [Электронный ресурс] / Энциклопедия по экономике — URL: <https://economy.ru.info/page/125072066013128255006095158158011034118019085206/>
17. Васильев А. Эксперты предрекли дефицит кофе на мировом рынке из-за коронавируса [Электронный ресурс] / Российская газета — URL: <https://rg.ru/2020/04/18/eksperty-predrekli-deficit-kofe-na-mirovom-rynke-iz-za-koronavirusa.html>
18. Житкова В. Кофе за 50 рублей и ЗОЖ в меню: как изменится российский рынок кофеен [Электронный ресурс] / FORBES : Электронный журнал — URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/377229-kofe-za-50-rublej-i-zozh-v-menyu-kak-izmenitsya-rossiyskiy-rynok-kofeen>
19. Как результат поисковых запросов влияет на бизнес? [Электронный ресурс] / СоцМедиаМаркетинг : Исследовательское агентство — URL: <https://socmediamarketing.ru/blog/kak-rezultat-poiskovykh-zaprosov-vliyaet-na-biznes/>
20. Как создать работающую миссию в компании? [Электронный ресурс] / PowerBranding : Образовательный портал — URL: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/mission/razrabotka-primer/>

21. Мир после COVID-19: 5 трендов потребления [Электронный ресурс] / Nielsen : Исследовательское агентство – URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2020/mir-posle-covid-19-5-trendov-potrebleniya/>
22. Носырев И. Хватит болтать: почему компании запрещают совещания [Электронный ресурс] / РБК : Электронный журнал – URL: https://www.rbc.ru/own_business/17/01/2018/5a5c76e19a79472b3d4128b0
23. Разрабатываем план маркетинга: Миссия [Электронный ресурс] / Infowave : Исследовательское агентство – URL: <https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/infowave/02.htm>
24. Рейтинг кофейных городов России [Электронный ресурс] / ZOOM MARKET : Исследовательское агентство – URL: <https://www.mazm.ru/article/a-2110.html>
25. Шевченко Д.А. Оценка эффективности коммуникационного процесса / Современные технологии управления : Электронный журнал – URL: <https://sovman.ru/article/2606/>
26. Blake Driesch Instagram's New Explore Ads Signal Potential Changes to Organic Reach [Электронный ресурс] / eMarketer – URL: <https://www.emarketer.com/content/instagrams-new-explore-ads-signal-potential-changes-to-organic-reach>
27. Gabriel Shaoolian 10 Marketing, Web Design & Branding Statistics To Help You Prioritize Business Growth Initiatives [Электронный ресурс] / Forbes – URL: <https://www.forbes.com/sites/gabrielshaoolian/2018/08/10/10-marketing-web-design-branding-statistics-to-help-you-prioritize-business-growth-initiatives/#290c63ed708b>
28. Distribution of Instagram users worldwide as of April 2020 [Электронный ресурс] / Statista – URL: <https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/>
29. Большой толковый словарь Владимира Чернышова [Электронный ресурс] – URL: <http://www.e-slovar.ru/dictionary/18/17490/>


- 30.Маркетинговый словарь [Электронный ресурс] / Записки маркетолога – URL: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/
- 31.Сводный кодекс профессионального поведения IPRA [Электронный ресурс] / International Public Relations Associations – URL: https://www.ipra.org/static/media/uploads/code_of_conduct/russian.pdf
- 32.Исследовательское агентство «Business Planner» [Сайт] – URL: <https://business-planner.ru/articles/analitika>
- 33.Консалтинговое агентство «Smile.io» [Сайт] – URL: https://learn.smile.io/?_ga=2.27720885.845645180.1585634185-229246013.1585634185
- 34.Официальный блог Instagram [Сайт] – URL: <https://business.instagram.com/>
- 35.Официальный сайт инклюзивного театрального проекта «Заживое» [Сайт] – URL: <http://www.zazhivoe.com/>
- 36.Официальный сайт Ассоциации замещающих семей Свердловской области [Сайт] – URL: <https://www.xn--b1aghsckhlh4heyf.xn--p1ai/>
- 37.Официальный сайт типографии MintPrint [Сайт] – URL: <https://mintprint.ru/zakazat-pechat-flaerov>
- 38.Официальный сайт сети кофеен «Simple Coffee» [Сайт] – URL: <https://simplecoffee.ru/>
- 39.Официальный сайт сети кофеен «Французский пекарь» [Сайт] – URL: <https://www.frpekar.ru/>
- 40.Официальный сайт сети «Engels» [Сайт] – URL: <https://engelscoffee.ru/>
- 41.Официальный сайт сети «Tesla Coffee» [Сайт] – URL: <http://teslacoffee.ru/>
- 42.Официальный профиль кофейни «Surf Coffee» в Instagram [Сайт] – URL: <https://www.instagram.com/surfcoffee.ekb/>
- 43.Официальная группа кофейни «Люблю кофе» в социальной сети ВКонтакте [Сайт] – URL: <https://vk.com/lublucoffee>
- 44.Портал по поиску работы Indeed [Сайт] – URL: <https://ru.indeed.com/>

- 45.Справочник с отзывами о компаниях Екатеринбурга [Сайт] – URL:
<https://ekaterinburg.flamp.ru/>
- 46.Федеральная служба государственной статистики [Сайт] – URL:
<https://www.gks.ru/>
- 47.Allegra World Coffee Portal : информационный портал о кофе [Сайт] –
URL: <https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/InsightAnalysis>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Лист оценки по результатам проверки кофейни

simple coffee 
Оценочный лист WISR-10

ОПЕРА
04.03.2020

Информация о проверке

Главный в смене
Насибов Тимур

Время проверки
11:00-14:00

89,57%

352 из 393 балл.

Заключение

Хочу похвалить кофейню за безопасность продукции. Все заготовки и продукты свежие.

Обратить внимание

Атмосфера

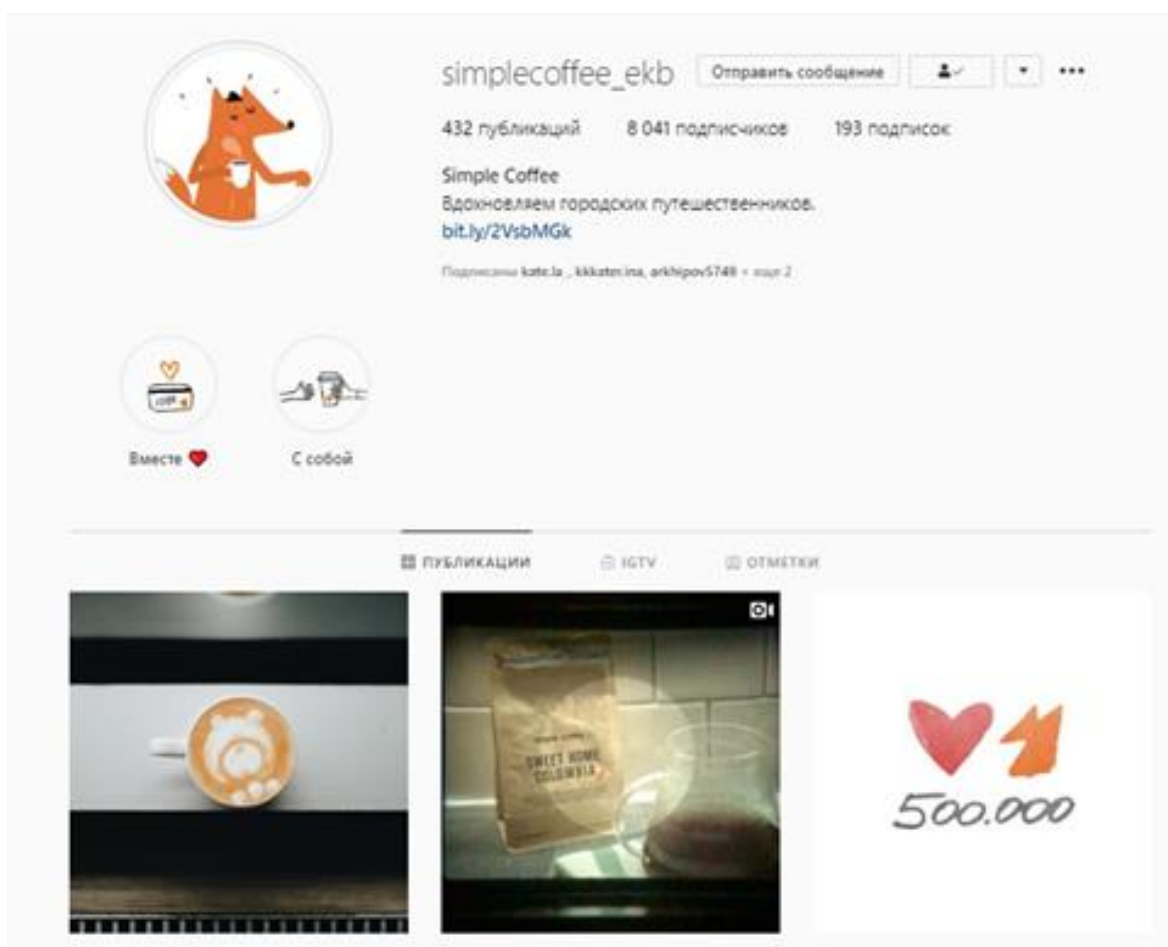
Чистота

Ремонт и замена

1. Чистота, порядок и атмосфера	140 из 164 балл.	85%
2. Витрина и выкладка	47 из 48 балл.	98%
3. Сервис-бар	9 из 9 балл.	100%
4. Касса	12 из 14 балл.	86%
5. Скидки и акции	14 из 16 балл.	88%
6. Сервис и персонал	54 из 54 балл.	100%
7. Подача и замена напитков и еды	66 из 74 балл.	89%
8. Необходимые документы	10 из 14 балл.	71%

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Оформление профиля бренда Simple Coffee в Instagram



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Пост с фотографией стаканчиков кофе “с собой” в профиле бренда в Instagram



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Организационная структура сети кофеен Simple Coffee



ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-анализа

Таблица Е.1 - Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-анализа

		Возможности					
		увеличение объемов продаж в условиях растущего рынка	рост популярности кофе вследствие развития культуры потребления кофе	мода на экологичность	расширение бизнеса	повышение спроса на непрофильную продукцию кофейни	увеличение среднего чека
Сильная сторона	местная обжарка кофе	Развитие партнерских отношений и совместное производство капсульного кофе	Показ потребителям процесса обжарки кофе для кофесен, путь зерна к чашке кофе	Объединение усилий по минимизации загрязнения и нанесению вреда окружающей деятельности	Продажа кофейных зерен в розничных или специализированных магазинах		Акцент в коммуникациях внимание на том, что в кофейне гости могут взять свежесобжаренный кофе любого помола
	высокая узнаваемость бренда Simple Coffee		Использование имиджа сети кофесен высокого уровня для привлечения потенциальных потребителей	Привлечение инвестиций, направленных на улучшение экологической ситуации			Использование высокой узнаваемости бренда при выпуске новой продукции или выходе на другие рынки
	демократичная атмосфера и забота о приватности гостя	Внедрение технологий, позволяющих заказывать кофе через приложение или в кассе самообслуживания	Развитие культуры кофе: установка в кофейнях тематических стеллажей, посвященных кофейной культуре, которые могут самостоятельно изучать гости	Использование в интерьере экологических материалов	Создание ковриков под тем же брендом	Мерчандайзинг: установка в прилавочной зоне корзины с мелкой продукцией, которую легко взять с собой	
	обученные профессионалы-бариста, регулярно повышающие квалификацию	Повышение квалификации бариста, направленные на увеличение темпа их работы	Проведение открытых мастер-классов: приготовление кофе, дегустация кофе, капнинг	Проведение курсов, связанных с бережливым потреблением, чтобы ориентировать и мотивировать сотрудников	Создание курсов/школы по приготовлению кофе	Ежедневная обратная связь по меню от бариста для пересмотра, изменения и обновления меню	Обучение бариста техникам увеличения среднего чека
	стабильное финансовое положение, есть свободные средства	Увеличение количества точек в Екатеринбурге	Расширение сети: выход за пределы рынка Екатеринбурга	Инвестиции, направленные на поддержание экологии, восстановление вырубленных деревьев	Создание сети пекарен/кондитерских	Исследование потребительских предпочтений, отслеживание тенденций и составление прогнозов	Разработка и продажа подарочных наборов к праздникам
	высокая лояльность потребителей к бренду Simple Coffee		Обучение и кофейный консалтинг	Привлечение лояльных потребителей к совместной волонтерской/благотворительной деятельности, направленной на поддержание экологии			
	собственный кондитерский цех	Поиск новых каналов сбыта продукции цеха		Использование эко-упаковки	Продажа продукции цеха по новым каналам	Расширение ассортимента товарных линий "готовые блюда", "выпечка" и "десерты"	Введение новых позиций и создание более вариативного гибкого меню с возможностью персонализации
Слабая сторона	отсутствие маркетинговых исследований	Исследование рынка: прогнозы его развития, выявление ключевых факторов успеха	Исследование тенденций в кофейной культуре с последующим внедрением новых методов приготовления кофе	Поиск и изучение новых возможностей перехода на экологическое производство	Исследование рынка для определения возможности выхода на новые рынки	Анализ трендов и введение в меню новых позиций	
	недостаточно развитая система внешних коммуникаций	Пересмотр и поиск новых каналов маркетинговых коммуникаций	Развитие культуры кофе: рассказ о кофе, о методах приготовления кофе на сайте и в соцсетях	Акцент в маркетинговых коммуникациях на заботе об экологии: использование упаковки, сортировка мусора	Совершенствование системы маркетинговых коммуникаций	Предложение потребителям акций, выгодных комбинаций и скидок на дополнительный товар	
	потребителю неизвестна история компании, бренда	Информирование потребителей о возрасте существования кофесен как свидетельство опыта и профессионализма		Демонстрировать потребителям то, как меняется бренд: рассказать о том, что делает предприятие, чтобы поддержать экологию	Упаковка и продажа франшизы	Расширение ассортимента мелких товаров, которые могут привлечь потребителей	Продвижение бренда и продажа брендированной продукции
	высокая себестоимость кофе и напитков на основе кофе по сравнению с конкурентами	Надзорные производственных процессов с целью снижения издержек	Снижение издержек	Предложение сидеть на кофе с собой, если гость пришел с многоразовым стаканом	Открытие точек в формате Take Away с более низкими издержками на содержание	Наращивание прибыли за счет более активного предложения непрофильной продукции	

		Угрозы				
		рост конкуренции	падение продаж вследствие кризиса	рост цен на кофейные зерна на мировом рынке	потеря постоянных потребителей в результате неконкурентоспособности	потеря поставщиков
Сильные стороны	местная обжарка кофе	Демонстрирование в соцсетях уровня качества ингредиентов: процесс обжарки, зерна и тд	Формирование партнерских отношений с поставщиками, разработка совместного плана действий в кризисной ситуации		Демонстрирование в соцсетях уровня качества ингредиентов: процесс обжарки, зерна и тд	Работа с несколькими поставщиками как подушка безопасности
	высокая узнаваемость бренда Simple Coffee	Создание условий для привлечения на работу наиболее компетентных соискателей	Упоминание уровня и возраста компании при продвижении как показателя надежности бренда	Использование известности бренда для заключения более выгодных договоров с поставщиками	Контроль за поддержанием высокого уровня предлагаемой продукции и сервиса	
	демократичная атмосфера и забота о приватности гостя	Внедрение CRM системы, позволяющей отслеживать предпочтения потребителей и формировать персональные предложения	Переход в мультимедиа с возможностью вечером приобрести интересные алкогольные коктейли		Использование гостей в качестве тайных покупателей, бонусная программа	Выстраивание доверительных долгосрочных отношений с поставщиками, забота не только о потребителях, но и поставщиках
	обученные профессионалы-бариста, регулярно повышающие квалификацию	Демонстрирование в соцсетях уровня кофеен: оборудование, процесс приготовления	Анализ уровня подготовки персонала и их навыков в части сокращения затрат, переподготовка	Создание технологических карт с последующим контролем их выполнения с целью снижения ошибок при приготовлении напитков	Регулярное проведение проверок и аттестаций бариста по качеству напитков, блюд и сервиса	Переоформление в кофейню, которая работает только на натуральных соусах собственного приготовления: сокращение зависимости от поставщиков
	стабильное финансовое положение, есть свободные средства	Увеличение бюджета на маркетинг, более активное продвижение	Создание "подушки безопасности" для поддержания жизнедеятельности в условиях кризиса	Переход на автоматизированное оборудование, в перспективе позволяющее сократить издержки и оптимизировать расход зерна	Создание уникальной программы лояльности	Вертикальная интеграция: собственное обжарочное производство
	высокая лояльность потребителей к бренду Simple Coffee	Предложение гостям новых необычных вкусовых сочетаний	Продажа зеленых кофейных зерен, которые потребители могут обрабатывать и готовить самостоятельно	Переход в более высокой ценовой сегмент		Регулярный мониторинг рынка поставщиков и условий поставки
	собственный кондитерский цех	Введение новых позиций и создание более вариативного гибкого меню с возможностью персонализации	Пересмотр контрактов с поставщиками, введение контроля закупочных цен.	Концентрирование и инвестирование в производство и продажу выпечки и десертов	Регулярный сбор обратной связи потребителей по продукции кофейни	
Слабые стороны	отсутствие маркетинговых исследований	Исследование конкурентов и внешней среды для обеспечения конкурентного преимущества фирмы на рынке.	Исследование рынка: прогнозы его развития, оценка конъюнктурных тенденций		Постоянный мониторинг уровня удовлетворенности потребителей	Регулярный мониторинг рынка поставщиков и условий поставки
	недостаточно развитая система внешних коммуникаций	Демонстрирование в соцсетях уровня качества ингредиентов: процесс обжарки, зерна и тд	Предложение потребителям акций, выгодных комбинаций и скидок	Вертикальная интеграция: самостоятельная обжарка и прямое взаимодействие с поставщиками кофейных зерен	Использование гостей в качестве тайных покупателей, бонусная программа	Наладившие отношения с поставщиками, совершенствование маркетинговых коммуникаций
	потребителю неизвестна история компании, бренда	Оптимизация сайта как канала получения информации о компании: добавление раздела история компании, история лица	Упоминание уровня и возраста компании при продвижении как показателя надежности бренда	Информирование потребителей о том, откуда приходит кофе, где он обжаривается и с какими фермерами сотрудничает компания.		Формирование партнерских отношений с поставщиками, разработка совместного плана действий
	высокая себестоимость кофе и напитков на основе кофе по сравнению с конкурентами	Переход в более высокой ценовой сегмент	Анализ действительной занятости персонала в течение смены, сокращение персонала	Исследование цены: выявление предпринятым возможностей и резервов для получения наибольшей прибыли при меньших затратах	Создание технологических карт с последующим контролем их выполнения с целью снижения ошибок при приготовлении напитков	Пересмотр контрактов с поставщиками, введение контроля закупочных цен.

Сегментирование потребителей кофеен Екатеринбурга
ветка "26-35 лет"

Критерии:

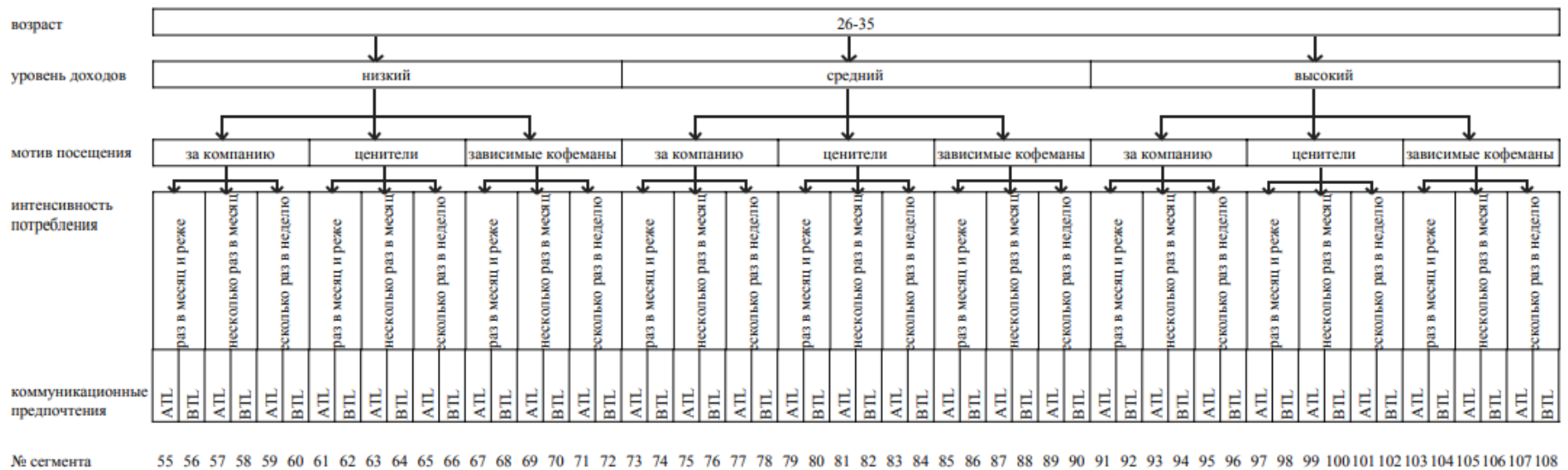
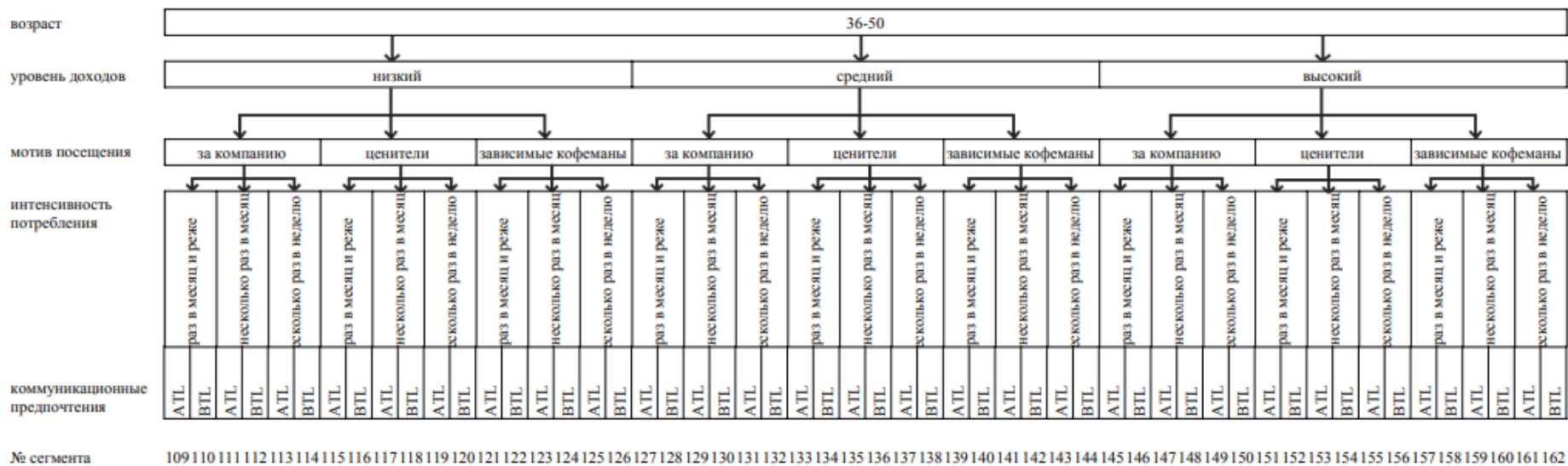


Рисунок Е.2 – Фрагмент карты сегментирования потребителей кофеен
города Екатеринбурга. Ветка «26-35 лет»

**Сегментирование потребителей кофеен Екатеринбурга
ветка "36-50 лет"**

Критерии:



**Рисунок Е.3 – Фрагмент карты сегментирования потребителей кофеен
города Екатеринбурга. Ветка «36-50 лет»**

**Сегментирование потребителей кофеен Екатеринбурга
ветка "старше 50 лет"**

Критерии:

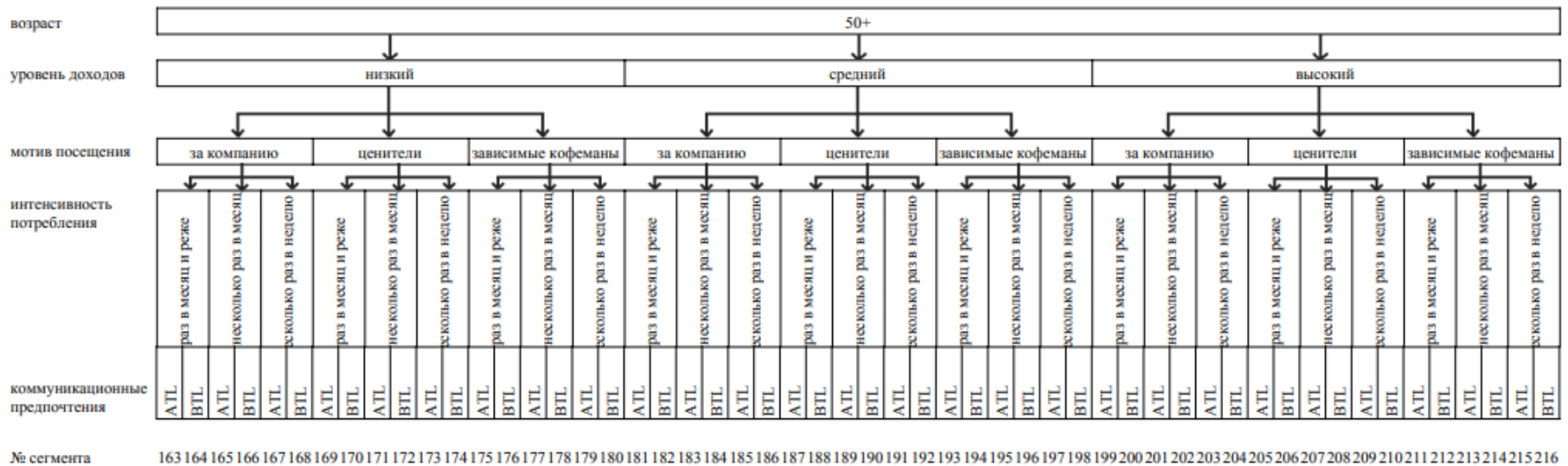


Рисунок Е.4 – Фрагмент карты сегментирования потребителей кофеен города Екатеринбурга. Ветка «старше 50 лет»

ПРИЛОЖЕНИЕ Ё

Оценка сегментов по 7 критериям.

Таблица Ё.1 – Оценка сегментов, выделенных по переменной «Возраст»

Критерии оценки	Сегменты			
	18-25	26-35	36-50	50+
Возрастные группы	18-25	26-35	36-50	50+
1. Емкость (тыс.руб.)	49 980	178 500	142 800	214 200
2. Доступность	Ограничений, связанных с доступом к сегменту нет. Приобрести кофе может любой: это касается всех возрастных групп			
3. Существенность	<p>Две самые значительные возрастные категории среди посетителей кофеен - люди в возрасте от 18 до 25 и от 26 до 35 лет. Именно эти люди составляют ядро посетителей кофеен (75%)</p> <p>Источник: https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=907171</p>		<p>Посетители в возрасте от 36 до 50 лет составляют менее значительный процент от общего числа - 20 %</p>	<p>Посетители старше 50 лет составляют лишь 5% от общего числа</p>
4. Прибыльность	<p>Средний чек посетителей данной возрастной группы - 130 руб</p> <p>При доле 35% от общего числа посетителей кофеен и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте - 136 500 руб.</p>	<p>Средний чек посетителей данной возрастной группы - 260 руб</p> <p>При доле 40% от общего числа посетителей кофеен и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте - 312 000 руб.</p>	<p>Средний чек посетителей данной возрастной группы - 300 руб</p> <p>При доле 20% от общего числа посетителей кофеен и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте - 180 000 руб.</p>	<p>Средний чек посетителей данной возрастной группы - 330 руб</p> <p>При доле 5% от общего числа посетителей кофеен и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте - 49 500 руб</p>
5. Совместимость	<p>Высокая совместимость. Высокая конкуренция на этом рынке будет сопровождаться активной реакцией конкурентов.</p>	<p>Высокая совместимость. Высокая конкуренция на этом рынке будет сопровождаться активной реакцией конкурентов.</p>	<p>Средняя совместимость. Конкурентов на этом рынке меньше, чем на рынке более молодых потребителей.</p>	<p>Борьбы за потребителей в данном сегменте практически нет, что потенциально дает возможность начать ориентироваться на этот сегмент</p>

Продолжение таблицы Ё.1

<p>6. Защищенность сегмента</p>	<p>Слабая защищенность. Бренд предлагает практически идентичный конкурентам ассортимент по ценам чуть ниже среднего. В условиях высокой конкуренции необходимо направлять значительные усилия на привлечение и удержание потребителей.</p>	<p>Слабая защищенность. Бренд предлагает практически идентичный конкурентам ассортимент по ценам чуть ниже среднего. В условиях высокой конкуренции необходимо направлять значительные усилия на привлечение и удержание потребителей.</p>	<p>Относительная защищенность. Бренд формирует высокий уровень лояльности своих потребителей этого сегмента, убеждая их в качестве своей продукции и предлагая широкий ассортимент и возможность насладиться приятной атмосферой.</p>	<p>Конкуренции за потребителей в данном сегменте на рынке практически нет. Но бренд не имеет особых преимуществ и окажется не защищен, если конкуренты начнут активно действовать в данном сегменте</p>
<p>7. Готовность персонала к работе с сегментом</p>	<p>Большая часть персонала - молодые люди, в том числе студенты, они легко устанавливают контакт с покупателями их возраста. Все сотрудники проходят обучение в тренинг-центре, осваивают стандарты приготовления кофе и работы с гостями.</p>	<p>Большая часть персонала - молодые люди, в том числе в возрасте 25-30 лет, они легко устанавливают контакт с покупателями их возраста. Все сотрудники проходят обучение в тренинг-центре, осваивают стандарты приготовления кофе и работы с гостями.</p>	<p>Администрация и руководящие должности бренда - сотрудники в возрасте 30-50 лет, они сами представляют данный сегмент и могут лучше понимать его требования, задавая стандарты работы с гостями для бариста.</p>	<p>Бренд имеет молодой персонал. Контактный персонал в большинстве случаев не имеет четкого представления, как лучше взаимодействовать с гостями в возрасте и находить общий язык.</p>
<p>Отказ от сегмента «старше 50 лет» по критериям: существенность, прибыльность, защищенность сегмента, готовность персонала</p>				

Таблица Ё.2 – Оценка сегментов потребителей кофеен 18-25 лет, выделенных по переменной «Уровень дохода»

Критерии оценки	Сегменты		
	Низкий	Средний	Высокий
Возрастные группы			
1. Емкость (тыс.руб.)	29 988	13 994	5 997
2. Доступность	Ограничений, связанных с доступом к сегменту, нет. Приобрести кофе может любой: это касается всех уровней дохода		
3. Существенность	Сегмент несущественный, на него не стоит направлять маркетинговые усилия, поскольку студенты с низким уровнем дохода при выборе ориентируются, в первую очередь, на цену.	Существенный сегмент. Кофейни для студентов со средним уровнем дохода являются отличной альтернативой ресторанам и кафе, где можно встретиться с друзьями.	Сам по себе не многочисленный сегмент уменьшается под воздействием кризиса.
4. Прибыльность	Неприбыльный сегмент, потребители этого сегмента отдают предпочтение более дешевым альтернативам отдыха, в первую очередь ориентируясь на цены, или приобретают только товары первой необходимости	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 260 руб При доле 60% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 163 800 руб.	Средний чек посетителей высокого уровня дохода -300 руб При доле 5% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 15 750 руб
5. Совместимость	Совместимость среднего уровня, достаточно сильная конкуренция на рынке.	Высокая совместимость. Высокая конкуренция на этом рынке будет сопровождаться активной реакцией конкурентов.	Средняя совместимость. Конкурентов на этом рынке меньше, чем на рынке потребителей с более низким доходом.
6. Защищенность сегмента	Сегмент имеет высокие барьеры для входа, в первую очередь - это низкая цена	Сегмент значительно защищен, для вхождения требует значительных маркетинговых усилий	Сегмент относительно защищен, для вхождения требует значительных маркетинговых усилий, но потребители здесь готовы платить за качество.
7. Готовность персонала к работе с сегментом	Большая часть персонала - молодые люди, в том числе студенты, они легко устанавливают контакт с покупателями их возраста. Все сотрудники проходят обучение в тренинг-центре, осваивают стандарты приготовления кофе и работы с гостями.		
Отказ от сегментов: «низкий уровень дохода» по критериям - существенность, прибыльность, защищенность сегмента; «высокий уровень дохода» по критериям: емкость, существенность, прибыльность			

Таблица Ё.3 – Оценка сегментов потребителей кофеен 26-35 лет, выделенных по переменной «Уровень дохода»

Критерии оценки	Сегменты		
	Низкий	Средний	Высокий
1. Емкость (тыс.руб.)	107 100	49 980	21 420
2. Доступность	Ограничений, связанных с доступом к сегменту, нет. Приобрести кофе может любой: это касается всех уровней дохода		
3. Существенность	См. таблицу Ё.2	См. таблицу Ё.2	См. таблицу Ё.2
4. Прибыльность	Неприбыльный сегмент, потребители этого сегмента отдают предпочтение более дешевым альтернативам отдыха, в первую очередь ориентируясь на цены, или приобретают только товары первой необходимости	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 220 руб При доле 60% от общего числа посетителей кофеен 26-35 лет и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 158 400 руб.	Средний чек посетителей высокого уровня дохода -320 руб При доле 10% от общего числа посетителей кофеен 26-35 лет и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 38 400 руб
5. Совместимость	См. таблицу Ё.2	См. таблицу Ё.2	См. таблицу Ё.2.
6. Защищенность сегмента	См. таблицу Ё.2	См. таблицу Ё.2	См. таблицу Ё.2
7. Готовность персонала к работе с сегментом	Большая часть персонала - молодые люди, они легко устанавливают контакт с покупателями их возраста. Все сотрудники проходят обучение в тренинг-центре, осваивают стандарты приготовления кофе и работы с гостями.		
Отказ от сегментов: «низкий уровень дохода» по критериям - существенность, прибыльность, защищенность сегмента; «высокий уровень дохода» по критериям: емкость, существенность, прибыльность			

Таблица Ё.4 – Оценка сегментов потребителей кофеен 36-50 лет, выделенных по переменной «Уровень дохода»

Критерии оценки	Сегменты		
	Низкий	Средний	Высокий
Возрастные группы			
1. Емкость (тыс.руб.)	85 680	39 984	17 136
2. Доступность	Ограничений, связанных с доступом к сегменту нет. Приобрести кофе может любой: это касается всех уровней дохода		
3. Существенность	См. таблицу Ё.2	См. таблицу Ё.2	См. таблицу Ё.2
4. Прибыльность	Неприбыльный сегмент, потребители этого сегмента отдают предпочтение более дешевым альтернативам отдыха, в первую очередь ориентируясь на цены, или приобретают только товары первой необходимости	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 250 руб При доле 65% от общего числа посетителей кофеен 36-50 лет и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 97 500 руб.	Средний чек посетителей высокого уровня дохода -320 руб При доле 10% от общего числа посетителей кофеен 26-35 лет и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 19 200 руб
5. Совместимость	См. таблицу Ё.2	См. таблицу Ё.2	См. таблицу Ё.2.
6. Защищенность сегмента	См. таблицу Ё.2	См. таблицу Ё.2	См. таблицу Ё.2
7. Готовность персонала к работе с сегментом	Все сотрудники проходят обучение в тренинг-центре, осваивают технологические карты, и стандарты работы с гостями, но большая часть персонала - молодые люди, они не всегда могут найти контакт с более взрослой аудиторией		
Отказ от сегментов: «низкий уровень дохода» по критериям - существенность, прибыльность, защищенность сегмента; «высокий уровень дохода» по критериям: емкость, существенность, прибыльность			

Таблица Ё.5 – Оценка сегментов потребителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода, выделенных по переменной «Мотив посещения»

Критерии оценки	Сегменты		
	За компанию	Ценители кофе	Зависимые кофеманы
Мотив посещения			
1. Емкость (тыс.руб.)	5 577	1 394	6 972
2. Доступность	Ограничений, связанных с доступом к сегменту нет. Приобрести кофе может любой: вне зависимости от мотива посещения		
3. Существенность	Узкая неустойчивая группа потребителей, не имеющая определенных предпочтений	Несущественный сегмент. Узкая группа потребителей	Существенный сегмент потребителей, приносящий прибыль не столько размером среднего чека, сколько частотой потребления
4. Прибыльность	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 200 руб При доле 40% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 50 400 руб.	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 250 руб При доле 10% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 15 750 руб.	Средний чек посетителей высокого уровня дохода -200 руб При доле 50% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 63 000 руб.
5. Совместимость	Высокий уровень совместимости.	Совместимость среднего уровня.	Высокий уровень совместимости.
6. Защищенность сегмента	Борьба, которая, в основном, происходит за внимание данного сегмента, не оправдана	Сегмент имеет значительные барьеры для входа, в первую очередь - это высокие требования потребителей к вкусовым качествам напитков и сервису, а также качественно другие предпочтения этих потребителей.	В данном сегменте конкуренция активна и постоянна.
7. Готовность персонала к работе с сегментом	Большая часть персонала - молодые люди, они легко устанавливают контакт с покупателями их возраста. Все сотрудники проходят обучение в тренинг-центре, осваивают стандарты приготовления кофе и работы с гостями.		
Отказ от сегментов: «за компанию» по критериям - существенность, защищенность сегмента; «ценители» по критериям: емкость, существенность, прибыльность, защищенность сегмента			

Таблица Ё.6 – Оценка сегментов потребителей кофеен 26-35 лет со средним уровнем дохода, выделенных по переменной «Мотив посещения»

Критерии оценки	Сегменты		
	За компанию	Ценители кофе	Зависимые кофеманы
1. Емкость (тыс.руб.)	17 493	12 495	19 992
2. Доступность	Ограничений, связанных с доступом к сегменту нет. Приобрести кофе может любой: вне зависимости от мотива посещения		
3. Существенность	Несущественный сегмент потребителей, не имеющих определенных предпочтений	Существенный сегмент потребителей	Существенный сегмент потребителей.
4. Прибыльность	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 220 руб При доле 35% от общего числа посетителей кофеен 26-35 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 55 440 руб.	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 270 руб При доле 15% от общего числа посетителей кофеен 26-35 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 29 160 руб.	Средний чек посетителей высокого уровня дохода -180 руб При доле 50% от общего числа посетителей кофеен 26-35 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 64 800 руб.
5. Совместимость	См. таблицу Ё.5	См. таблицу Ё.5	См. таблицу Ё.5.
6. Защищенность сегмента	См. таблицу Ё.5	См. таблицу Ё.5	См. таблицу Ё.5
7. Готовность персонала к работе с сегментом	Большая часть персонала - молодые люди, они легко устанавливают контакт с покупателями их возраста. Все сотрудники проходят обучение в тренинг-центре, осваивают стандарты приготовления кофе и работы с гостями.		
Отказ от сегментов: «за компанию» по критериям - существенность, защищенность сегмента.			

Таблица Ё.7 – Оценка сегментов потребителей кофеен 36-50 лет со средним уровнем дохода, выделенных по переменной «Мотив посещения»

Критерии оценки	Сегменты		
	За компанию	Ценители кофе	Зависимые кофеманы
1. Емкость (тыс.руб.)	11 995	15 993	11 995
2. Доступность	Ограничений, связанных с доступом к сегменту нет. Приобрести кофе может любой: вне зависимости от мотива посещения		
3. Существенность	Неустойчивая группа потребителей, не имеющая определенных предпочтений	Растущий сегмент потребителей	Крупный сегмент потребителей, приносящий прибыль не столько размером среднего чека, сколько частотой потребления
4. Прибыльность	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 150 руб При доле 35% от общего числа посетителей кофеен 26-35 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 20 475 руб.	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 270 руб При доле 20% от общего числа посетителей кофеен 26-35 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 21 060 руб.	Средний чек посетителей высокого уровня дохода -200 руб При доле 45% от общего числа посетителей кофеен 26-35 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 35 100 руб.
5. Совместимость	Средний уровень совместимости. Конкуренентов на этом рынке меньше, чем в сегменте потребителей юного возраста.		
6. Защищенность сегмента	См. таблицу Ё.5	См. таблицу Ё.5	См. таблицу Ё.5
7. Готовность персонала к работе с сегментом	Все сотрудники проходят обучение в тренинг-центре, осваивают технологические карты, и стандарты работы с гостями, но большая часть персонала - молодые люди, они не всегда могут найти контакт с более взрослой аудиторией		
Отказ от сегментов: «за компанию» по критериям - существенность, прибыльность, защищенность сегмента; «ценители» по критериям: существенность, прибыльность, защищенность сегмента			

Таблица Ё.8 – Оценка сегментов потребителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода, являющихся «зависимыми кофеманами», выделенных по переменной «Интенсивность потребления»

Критерии оценки	Сегменты		
	Раз в месяц и реже	Несколько раз в месяц	Несколько раз в неделю
Интенсивность потребления			
1. Емкость (тыс.руб.)	349	2 440	4 183
2. Доступность	Ограничений, связанных с доступом к сегменту нет. Приобрести кофе может любой: вне зависимости от интенсивности потребления		
3. Существенность	Несущественный сегмент	Несущественный сегмент.	Существенный сегмент потребителей, приносящий прибыль не столько размером среднего чека, сколько частотой потребления
4. Прибыльность	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 270 руб При доле 5% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 4 252 руб.	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 250 руб При доле 35% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 29 767 руб.	Средний чек посетителей высокого уровня дохода -200 руб При доле 60% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 37 800 руб.
5. Совместимость	Высокий уровень совместимости.		
6. Защищенность сегмента	Борьба, которая, в основном, происходит за внимание данного сегмента, не оправдана	В данном сегменте конкуренция активна и постоянна.	В данном сегменте конкуренция активна и постоянна.
7. Готовность персонала к работе с сегментом	Большая часть персонала - молодые люди, они легко устанавливают контакт с покупателями их возраста. Все сотрудники проходят обучение в тренинг-центре, осваивают стандарты приготовления кофе и работы с гостями.		
Отказ от сегментов: «раз в месяц и реже» по критериям – емкость, существенность, прибыльность, защищенность сегмента; «несколько раз в месяц» по критериям: емкость, существенность			

Таблица Ё.9 – Оценка сегментов потребителей кофеен 26-35 лет со средним уровнем дохода, являющихся «ценителями», выделенных по переменной «Интенсивность потребления»

Критерии оценки	Сегменты		
	Раз в месяц и реже	Несколько раз в месяц	Несколько раз в неделю
Интенсивность потребления			
1. Емкость (тыс.руб.)	624	4 373	7 497
2. Доступность	Ограничений, связанных с доступом к сегменту нет. Приобрести кофе может любой: вне зависимости от интенсивности потребления		
3. Существенность	Несущественный сегмент	Существенный сегмент потребителей	Существенный сегмент потребителей
4. Прибыльность	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 320 руб При доле 5% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 1 728 руб.	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 270 руб При доле 35% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 10 206 руб.	Средний чек посетителей высокого уровня дохода -200 руб При доле 60% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 12 960 руб.
5. Совместимость	Высокий уровень совместимости.		
6. Защищенность сегмента	См. таблицу Ё.8	См. таблицу Ё.8	См. таблицу Ё.8
7. Готовность персонала к работе с сегментом	Большая часть персонала - молодые люди, они легко устанавливают контакт с покупателями их возраста. Все сотрудники проходят обучение в тренинг-центре, осваивают стандарты приготовления кофе и работы с гостями.		
Отказ от сегментов: «раз в месяц и реже» по критериям – емкость, существенность, прибыльность, защищенность сегмента; «несколько раз в месяц» по критериям: емкость			

Таблица Ё.10 – Оценка сегментов потребителей кофеен 26-35 лет со средним уровнем дохода, являющихся «зависимыми кофеманами», выделенных по переменной «Интенсивность потребления»

Критерии оценки	Сегменты		
	Раз в месяц и реже	Несколько раз в месяц	Несколько раз в неделю
Интенсивность потребления			
1. Емкость (тыс.руб.)	999	6 997	11 995
2. Доступность	Ограничений, связанных с доступом к сегменту нет. Приобрести кофе может любой: вне зависимости от интенсивности потребления		
3. Существенность	Узкий сегмент, потребители здесь вообще практически не посещают подобные заведения	Существенный сегмент потребителей	Существенный сегмент потребителей
4. Прибыльность	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 320 руб При доле 5% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 5 760 руб.	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 270 руб При доле 35% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 34 020 руб.	Средний чек посетителей высокого уровня дохода - 220 руб При доле 60% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 47 520 руб.
5. Совместимость	Высокий уровень совместимости.		
6. Защищенность сегмента	См. таблицу Ё.8	См. таблицу Ё.8	См. таблицу Ё.8
7. Готовность персонала к работе с сегментом	Большая часть персонала - молодые люди, они легко устанавливают контакт с покупателями их возраста. Все сотрудники проходят обучение в тренинг-центре, осваивают стандарты приготовления кофе и работы с гостями.		
Отказ от сегментов: «раз в месяц и реже» по критериям – емкость, существенность, прибыльность, защищенность сегмента; «несколько раз в месяц» по критериям: емкость, прибыльность, существенность			

Таблица Ё.11 – Оценка сегментов потребителей кофеен 36-50 лет со средним уровнем дохода, являющихся «зависимыми кофеманами», выделенных по переменной «Интенсивность потребления»

Критерии оценки	Сегменты		
	Раз в месяц и реже	Несколько раз в месяц	Несколько раз в неделю
1. Емкость (тыс.руб.)	599	4 198	7 197
2. Доступность	Ограничений, связанных с доступом к сегменту нет. Приобрести кофе может любой: вне зависимости от интенсивности потребления		
3. Существенность	Узкий сегмент, потребители которого предпочитают заведения высокого уровня	Узкий сегмент, потребители которого предпочитают заведения высокого уровня	Существенный сегмент потребителей, приносящий прибыль не столько размером среднего чека, сколько частотой потребления
4. Прибыльность	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 320 руб При доле 5% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 2 808 руб.	Средний чек посетителей среднего уровня дохода - 320 руб При доле 35% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 19 656 руб.	Средний чек посетителей высокого уровня дохода - 250 руб При доле 60% от общего числа посетителей кофеен 18-25 лет со средним уровнем дохода и трафике кофеен 3000 человек в день дневная выручка в данном сегменте – 26 352 руб.
5. Совместимость	Средний уровень совместимости, предъявляемые к продукту и сервису требования выше возможностей бренда.		
6. Защищенность сегмента	См. таблицу Ё.8	См. таблицу Ё.8	См. таблицу Ё.8
7. Готовность персонала к работе с сегментом	Все сотрудники проходят обучение в тренинг-центре, осваивают технологические карты, и стандарты работы с гостями, но большая часть персонала - молодые люди, они не всегда могут найти контакт с более взрослой аудиторией		
Отказ от сегментов: «раз в месяц и реже» по критериям – емкость, существенность, прибыльность, защищенность сегмента; «несколько раз в месяц» по критериям: емкость, существенность, совместимость			