Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

Санкт-Петербургский государственный университет

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОДАЖ ДЛЯ КОМПАНИИ “JACK BARBESHOP”**

Выпускная квалификационная работа студента 4 курса направление 38.03.02 – Менеджмент, шифр образовательной программы СВ.5070.2015

**САРУХАНОВА Данила Георгиевича**

Научный руководитель: к.э.н., ст. преподаватель КИРЮКОВ Сергей Игоревич

Рецензент: д.э.н., профессор

ЧЕРЕНКОВ Виталий Иванович

|  |
| --- |
|  |

Санкт-Петербург

2020

**ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Я, Саруханов Данил Георгиевич, студент 4 курса направления 38.03.02 «Менеджмент» (профиль подготовки – Маркетинг), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Разработка стратегии продаж для компании «Jack Barbershop», представленной в офис бакалаврской программы для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки. Мне известно, что согласно п.12.4.14 «Правил обучения на бакалаврской программе ВШМ СПбГУ» «обнаружение в ВКР студента элементов плагиата (контекстуальное или прямое заимствование текста из печатных и электронных оригинальных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления ГАК оценки «неудовлетворительно».\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 4](#_Toc42033556)

[Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРОДАЖ 6](#_Toc42033557)

[1.1. Сущность, виды и типы стратегии продаж 6](#_Toc42033558)

[1.2. Особенности разработки стратегии продаж для барбершопов 19](#_Toc42033559)

[Глава 2. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ПРОДАЖ КОМПАНИИ «JACK BARBERSHOP» 25](#_Toc42033560)

[2.1. Исследование текущей стратегии привлечения и удержания клиентов компании «Jack Barbershop» 25](#_Toc42033561)

[2.3. Анализ внешней среды: обзор рынка барбершопов в Санкт-Петербурге 42](#_Toc42033562)

[2.4 Бенчмаркинг конкурентов 49](#_Toc42033563)

[2.5 Исследование потребительских предпочтений 60](#_Toc42033564)

[2.6 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию текущей стратегии продаж. 69](#_Toc42033565)

[Заключение 97](#_Toc42033566)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 99](#_Toc42033567)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 103](#_Toc42033568)

**Введение**

**Ключевой проблемой** в рамках рассматриваемой работы является необходимость актуализации стратегии продаж компании «Jack Barbershop» в соответствии с усилением конкуренции за потребителя на рынке барбершопов между участниками-одиночками, крупными федеральными и городскими сетями.

**Актуальность проблемы,** рассматриваемой в контексте данной работы**,** обуславливается необходимостью постоянной оценки конкурентного положения на рынке барбершопов Санкт-Петербурга с учётом динамики потребительских предпочтенийи формирующихся отраслевых тенденций.

**Целью исследования** является разработка комплекса мероприятий по совершенствованию текущей стратегии продаж компании.

Достижению поставленной цели способствует решение следующего ряда **задач:**

* Изучение теоретических аспектов разработки стратегии продаж для барбершопа;
* Проведение анализа текущей стратегии привлечения и удержания клиентов компании;
* Проведение кабинетного исследования рынка барбершопов Санкт-Петербурга, целью которого является выявление прямых конкурентов рассматриваемой компании, и их бенчмаркинга по конверсионным элементам корпоративного сайта, уровню цен и используемым инструментам продвижения.
* Проведение онлайн-опроса потребителей парикмахерских услуг с целью сегментации и выделения целевых групп потребителей, а также выявления значимых для респондентов факторов при выборе барбершопа.
* Разработка целей стратегии продаж с учётом текущего положения компании и наиболее значимых рыночных тенденций, а также выявление управленческих проблем элементов стратегии продаж на основании проведенного бенчмаркинга и исследования потребительских предпочтений;
* Разработка комплекса мероприятий по усовершенствованию текущей стратегии продаж на основании поставленных целей стратегии продаж и выявленных управленческих проблем её элементов.

В качестве **ключевых** **методов исследования** было выбрано следующее:

1. Работа со вторичными источниками. В ходе написания работы были использованы следующие материалы:

* Профессиональная тематическая литература по тематике управления продажами;
* Интервью с владельцами крупнейших сетей барбершопов в стране;
* Научные работы и исследования, посвященные данной тематике;
* Профессиональные статьи описывающие результаты изучения данного аспекта маркетинговой стратегии;
* Публичные материалы, описывающие техники успешного продвижения барбершопов в глобальной сети.

1. Анализ первичной информации в виде результатов онлайн-опроса потребителей парикмахерских услуг.

**Структура работы** состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРОДАЖ

## Сущность, виды и типы стратегии продаж

Разработка качественных рекомендаций по усовершенствованию стратегии продаж барбершопа требует в качестве начальной точки изучение теоретических аспектов разработки стратегии продаж.

В современном мире причастность к процессу продаж присуща тем или иным образом каждому человеку, поскольку каждый день индивиды осуществляют «продажу» своих навыков, знаний или рабочей силы. Так или иначе, профессиональный подход к осуществлению продаж и управлению ими на практике можно встретить в совершенно разных сферах деятельности. В первую очередь следует разобраться с пониманием основных терминов. *Продажа –* это сделка, представляющая договор, по которому продавец передаёт в собственность товар покупателю за денежную компенсацию (цену). *Управление –* это элемент, функция организационных систем, обеспечивающий сохранение определенной структуры, режима, реализацию программ и целей деятельности. *Управление маркетингом* – это анализ, планирование, контроль за осуществлением мер, рассчитанных на установление и поддержание выгодных отношений с целевыми покупателями. *Управление продажами* - это комплексное, многоплановое понятие, к которому, однако, еще не сформировалось общепринятого подхода. [Денисова, 2015, c. 8]. По сути управление продажами представляет собой менеджмент обеспечения достижения тактических целей маркетинга, которые относятся к продажам товаров и услуг. В рамках данного направления подразумевается в первую очередь постановка тактических целей продаж, формирование текущего плана мероприятий, направленного на достижение поставленных целей, разработку целевых показателей выполнения описанного плана мероприятий, а также планирование ресурсов, необходимыми для обеспечения ключевых показателей, и управление ими. Стоит отметить, что обеспечение конкурентоспособности компании в рыночных условиях определяется степенью усовершенствования его маркетинга. На сегодняшний день именно ориентация на рынок, а не на продукт является ключевым фактором успеха при управлении компанией. В центре такого мышления для предприятия должен находиться потребитель и его основные желания и ожидания, ориентация на удовлетворение которых и становится главной целью организации. Стоит учитывать, что и при управлении продажами центральной фигурой разработки стратегии является покупатель, в связи с чем определяются следующие основные задачи продажи как инструменты системы сбыта: 1) поиск покупателя; 2) разработка предложения; 3) установление контакта; 4) проведение презентации товара, учитывая индивидуальные потребности и личностные характеристики клиента; 5) преодоление возражений и 6) побуждение к заключению договора о купле-продаже. Безусловно, сущность данных задач меняется в зависимости от применения данной концепции в различных сферах бизнеса, однако общее видение процесса продажи остаётся тем же.

Стоит отметить, что современные условия требуют от фирм регулярного решения проблемы эффективного функционирования на рынке, что переводит фокус внимания руководителей от внутренней политики в своей деятельности к рыночному окружению, ставя перед ними задачи по оперативному реагированию на изменения, происходящие на рынке, а также своевременному ответу на предложения конкурентов. Данное уточнение свидетельствует о неразрывной связи деятельности современного предприятия с использованием системы стратегического планирования бизнеса. Перед непосредственным описанием содержания стратегии продаж, необходимо обозначить связанные с ней значения терминов. *Стратегия* – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям[[1]](#footnote-1). *Рыночная стратегия* – система мероприятий, используемая фирмой для расширения своей сбытовой деятельности. *Стратегическое планирование* – управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга [Денисова, 2015, c. 55]. Стратегию продаж фирмы можно описать как точку отсчёта всей деятельности организации, связанной с продажами. В рамках стратегии продаж определяются цели, методы их достижения и промежуточные ориентиры, способствующие контролю достижения поставленных целей. Именно определение целей стратегии продаж является отправной точкой данной деятельности, поскольку без их понимания пропадает её смысл в связи с невозможностью определения правильности действий организации и следования ключевым ориентирам. Формируя цели в рамках стратегии продаж компании возникают следующие вопросы:

* Какие цели в сфере продаж фирма ставит перед собой?
* Насколько реальны поставленные цели?
* Действительно ли отражает стратегия продаж стратегию развития фирмы в целом?

Разработка стратегии продаж заключается в определении ее ключевых элементов, а именно:

* Измерения целей торговой (сбытовой) деятельности компании (объём продаж, количество клиентов, доля рынка и.т.д.);
* Целевая аудитория и её характеристики (кто клиенты компании, их географическое расположение, цена, которую они готовы платить за продукт и в каких количествах его потреблять);
* Каналы сбыта – каким образом товары будут достигать целевого потребителя (напрямую, через посредников и.т.д.);
* Бюджет продаж (затраты на осуществление желаемого объема продаж, затраты на проведение мероприятий, способствующих достижению поставленных целей).

Оформление стратегии продаж рекомендуется осуществлять в виде документ-плана, утвержденным руководством компании. Отсутствие такового создаёт определенные трудности при отслеживании выполнения поставленных целей со стороны руководства. Большинство стратегий включает в себя детальный план наилучших практик и процессов, установленных руководством. Различные стратегии продаж работают для различных отделов продаж и отраслей промышленности. Как уже было сказано раннее, самым важным компонентом выбора и реализации стратегии продаж является клиент.

С другой стороны, стратегию продаж можно определить как подход к продажам, который позволяет сотрудникам отдела продаж организации позиционировать компанию и ее продукты для целенаправленной работы с клиентами значимым и дифференцированным образом [Логачев, 2020]. В таком случае стратегия продаж определяется как документированный план позиционирования и продажи продукта или услуги квалифицированным покупателям таким образом, чтобы решение отличалось от конкурентов[Оспенникова,2019].

В общем и целом, стратегия продаж - это план, который описывает, как бизнес собирается продавать свои продукты или услуги. Его целью является формирование планового подхода к определению и квалификации потенциальных клиентов, презентации продаж, формированию политики и формированию заказов[Сиволап, 2019].

Он отвечает на следующие три вопроса:

* Что будем продавать?
* Кому будем его продавать?
* Какие методы будем использовать, чтобы продать предложение?

Стратегии продаж предназначены для обеспечения четких целей и рекомендаций для организации. Они обычно включают в себя ключевую информацию, такую как: цели роста, ключевые показатели эффективности, личности покупателей, процессы продаж, структура команды, конкурентный анализ, позиционирование продукта и конкретные методики продаж [Черняховская Ю.В., Березка В.В, 2019]. Большинство из этих рекомендаций полезны для передачи целей и поддержания торговых представителей. Однако большинство стратегий продаж терпят неудачу именно в том, что они слишком сосредоточены на внутренней работе организации [Титова С.В., Чернышева В.С., 2019]. Безусловно, фактические навыки необходимы для того, чтобы иметь выигрышные разговоры с клиентами, а также сообщения, которые должны быть успешными. Но не стоит забывать, что цель каждой стратегии продаж - убедиться, что продавцы достигли своей цели. И именно элемент обмена сообщениями то, что говорят, делают и пишут продавцы, чтобы создать воспринимаемую ценность для клиента, выигрывает или проигрывает сделку.

Чтобы быть действительно эффективной, стратегия продаж организации должна быть сосредоточена на формировании качественного контакта с клиентами. Эти искусно поставленные разговоры и то, что создает особый опыт покупки, создает ценность для покупателей и отделяет компанию от конкурентов [Скобкин, 2019].

Перечень необходимых предшествующих мероприятий для создания стратегии продаж будет включать в себя определение целевого рынка, проведение конкурентных исследований, анализ тенденций и принятие решений о методах продаж и продвижения. По большому счету это та, самая важная, часть бизнес-плана любой компании, которая должна четко объяснять, чего планируют добиться учредители компании, реализовывая на рынке свои услуги или продукты и когда они хотят этого добиться [Хруцкий, 2019].

Зачастую встречается путаница в понятиях «стратегия продаж компании» и «стратегия продажи». Здесь все просто - первое должно ответить на вопрос, «чего мы хотим добиться в бизнесе», а второе – «как мы хотим этого добиться». Первое задает общий стратегический вектор для всей компании, второе – это, скорее, тактика, описывающая конкретные действия, процессы, инструменты и прочее.

Как уже было сказано раннее, стратегия должна быть создана в виде подписанного акционерами и топ-менеджментом компании документа, а все цели должны быть выражены конкретными показателями, цифрами и сроками реализации, ответственность за каждый из которых должен нести один конкретный человек.

Пример стратегии продаж, что должен включать в себя этот документ[[2]](#footnote-2):

1. Цели компании на 1, 3, 5 лет. Они должны быть понятны, конкретны и измеримы. Например, продать такое-то количество товара за такой-то период таким-то клиентам или привлечь такое-то количество новых клиентов из такой-то отрасли с таким-то средним чеком в третьем квартале и т.п.

2. Ресурсы для достижения целей пункта 1. Здесь должны быть перечислены все используемые в бизнесе мощности для реализации стратегии продаж – причем, как имеющиеся, так и предполагаемые. Описана инфраструктура продаж. Это касается всего – структура продающих подразделений, персонала, рабочих мест, производственных затрат и прочего.

3. Профиль клиента. Кому продаем? Детализированное описание целевой аудитории, либо сегмента рынка с понятными формализованными критериями, по которым в дальнейшем можно отличить целевого клиента от не целевого. (B2B/B2C, покупательная способность, демографические и поведенческие характеристики и прочее)

4. Описание продукта. Что продаем? Должны быть указаны характеристики и свойства продукта, а также его сильные стороны, которые решают потребности и задачи целевой аудитории.

5. Генерация спроса или каналы продаж. Каким способом компания воздействует и контактирует с целевой аудиторий, каким способом аудитория узнает о предложении. Перечисляются каналы: активные (прямые продажи, теле-маркетинг, дилерский, партнерский), пассивные (реклама, сарафанное радио).

6. Критерии успеха стратегии развития продаж. Или KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности). Как мы определим, что стратегия, которую приняли, действительно работает? Должны быть четкие, понятные, выраженные в цифрах критерии успеха каждого пункта стратегии с разделением по исполнителям и срокам (индивидуальные и групповые KPI, недельные, месячные, квартальные, годовые) [Шеянов, 2020].

7. Тактики продаж или стратегия отдела продаж. То, как продающее подразделение будет достигать поставленных задач. Должно быть описано все – от методов презентации, до методов закрытия сделки. Зачастую этот пункт настолько объемен, что создается отдельный документ «Книга продаж». Что должно туда входить:

* Квалификация клиента. По каким критериям продавец понимает, что клиент целевой и инициирует процедуру продажи.
* Выявление потребностей клиента. Опросник, по которому продавец формирует действительную потребность клиента в услугах/продукте компании и только потом приступает к следующему этапу.
* Презентация. Перечисляется все материалы и способы презентации, стороны продукта, на который следует уделить особое внимание.
* Возражения клиента. В чем основные сложности с покупкой? Необходимо, чтобы у продавцов были наготове ответы на самые частые возражения.
* Закрытие. Должна быть база знаний успешных техник закрытия сделок, которые можно использовать снова.
* Длинна сделки. За какое время и количество касаний в среднем закрывается сделка. Это один из важнейших пунктов стратегии отдела продаж. Продавцам нужен эталон, по которому они могут понимать все ли идет по графику.

Существующие различные стратегии продаж можно разделять по своему главному вектору, то есть ответу на вопрос «Чего мы хотим в итоге?» А также «За счет чего мы хотим этого добиться?». Условно направленность стратегий продаж можно разделить на следующие уровни [Логвинов, 2020]:

1. Корпоративный уровень. Какую цель компания хочет достичь в целом? Рост? Стабильность? Расширение на новые рынки?
2. Уровень бизнес-единиц. За счет чего вы достигнете этой цели и как будете конкурировать? Первоклассные отношения с клиентами? Лидерство продуктов или услуг? Экономичность?
3. Стратегия на уровне рынка. Как вы будете расти? Через захват рынка, развитие новых ниш, диверсификацию или что-то еще?

Все три уровня должны иметь свое отражение в итоговом документе, в каждом его пункте [Алексеева и др., 2020].

После того как компания определилась с общими вопросами, необходимо отдельно обозначить частные стратегии, направленные на увеличение объема продаж. Другими словами, если компания хочет активно расти, в стратегии должно быть уделено место именно методикам увеличения продаж, а также должно быть четко определено за счет чего планируется рост. Можно типизировать стратегии роста таким образом:

* Захват новых целевых рынков. Эта стратегия включает в себя определение новых целевых аудиторий и разработку тактики, призванной охватить, привлечь и преобразовать эти аудитории в клиентов.
* Расширение продуктовой линейки и разработка новых товаров и услуг. В этом типе стратегии продаж компании стремятся увеличить объем продаж: расширив портфель своих продуктов или услуг, увеличив объем продаж существующей клиентской базе новых продуктов/услуг (до-продажи и перекрестные-продажи - up-sales, cross-sales) или расширив клиентскую базу, привлекая новых потребителей за счет новых продуктов или услуг
* Внедрение до-продаж и перекрестных продаж. Хотя эта стратегия продаж связана с концепцией внедрения новых продуктов или услуг, up-sales и cross-sales также могут использоваться, как самостоятельная стратегия, с существующими продуктами с целью увеличения доходности от каждого клиента. Обычно клиенту предлагается большая ценность в том случае, если он купит группу товаров/услуг, стимулируя таким образом делать крупные покупки.
* Увеличение конверсии существующего клиентопотока. Не стоит забывать, что стратегия развития продаж может и достигаться не за счет роста клиентской базы, а за счет качества работы с текущей базой [Парфенова Е.Н., Казлитина Е.В , 2019]. Другими словами, увеличением конверсии из потенциальных клиентов в покупателей, за счет роста конверсионной составляющей ресурса компании в глобальной сети [ Васильева, Лосева, 2019].
* Увеличение вторичных продаж. Достаточно известной тенденцией является то, что продажа существующему клиенту для компании является гораздо более выгодной, чем привлечение нового. Использование данной стратегии является одним из наиболее эффективных методов достижения роста продаж. Здесь можно сфокусироваться на снижении оттока клиентов, а также вторичном предложении продукта клиентам, обратившимся некоторое время назад.

После определения модели стратегии развития продаж компании, необходимо задокументировать это в основной стратегии продаж, а также в тактическом документе - «книге продаж» [Горбунова, Руднева, 2019].

Существует достаточно большое количество вариантов классификации стратегии продаж, но при изучении только основных видов стратегий можно выделить следующие:

*1. Агрессивная стратегия развития продаж*. Основным инструментом увеличения продаж, используемым в рамках данного вида, являются широкое информирование целевой аудитории о специальных предложениях компании, программах лояльности и новых товаров и услугах. Все эти методы используются для достижения цели увеличения клиентского потока. Подобный вид стратегии развития продаж чаще всего используется с помощью формирования сообщения в СМИ и Интернет-ресурсах. Эффективность такой стратегии определяется соблюдением ценовой политики ниже среднерыночной, причем при продвижении типовой продукции, в том или ином виде, часто встречающемся на рынке. Поведение продавцов при реализации данной стратегии можно охарактеризовать высокой «напористостью», поскольку их целью является доведение процесса продажи до своего логического завершения.

*2. Консультационная стратегия развития продаж*. Ориентиром достижения роста продаж в рамках данной стратегии является повышение качества обслуживания уже имеющихся и новых клиентов. Доставка рекламного сообщения целевой аудитории осуществляется с помощью использования тех же каналов продаж, что и при реализации агрессивной стратегии. Но за счёт более качественного и специфичного продукта рекламный посыл формируется мягче, в результате чего такое продвижение можно отнести к нативной рекламе.

*3. Партнерская стратегия развития продаж.* Данный тип стратегии характеризует её фокусирование на индивидуальную работу с заказчиком, который выступает скорее не как клиент, а как бизнес-партнер. Такой подход позволяет быстро реагировать на потребности клиентов, отрабатывать сомнения и продавать, основываясь на доверительных партнерских отношениях. Основная задача продавца - результативная коммуникация, которая обеспечит долгосрочное партнерство с покупателями[[3]](#footnote-3).

Существуют два основных типа продаж [Памухин, 2020]:

- входящие

- исходящие.

Во входящих продажах - современная методология для команд продаж компании основывают свой процесс продаж на действиях покупателя. Они автоматически захватывают данные о продавцах и покупателях, чтобы контролировать процесс продаж и инструктировать продавцов, а также согласовывают продажи и маркетинг, создавая единый опыт для покупателей. Стратегия входящих продаж основывается на том, что процесс продаж соответствует действиям покупателя. Он определяет приоритеты интересов клиентов, болевые точки, потребности и цели. Торговые представители, использующие стратегию входящих продаж, не пытаются подтолкнуть потенциальных клиентов к принятию решения о покупке. Вместо этого они сосредотачиваются на создании персонализированного подхода к продажам, адаптированного к каждому конкретному потенциальному клиенту. Это обычно включает в себя информирование, обучение и воспитание потенциальных клиентов в процессе принятия решений.

Компании, которые используют входящий подход к продажам, имеют автоматизированные способы сбора данных о покупателях и продавцах, а также стремятся интегрировать свои маркетинговые и сбытовые команды для создания бесшовного опыта покупок. У этих компаний есть процесс продаж, который поддерживает перспективы на протяжении всего их клиентского пути. Они участвуют в онлайн-беседах с потенциальными покупателями и предлагают персонализированные консультации. В прошлом покупатели страдали от того, что оценивали товар и решали, стоит ли его покупать, используя только информацию, предоставленную им продавцом. Сегодня вся информация, необходимая для оценки товара, доступна в интернете, и покупатели больше не зависят от продавца [Алексеева и др., 2019].

Если сегодняшние команды продаж не согласуются с современным процессом осуществления выбора покупателя и не могут добавить ценность сверх информации, уже доступной покупателю, выясняется, что у покупателя нет причин вступать взаимодействовать с отделом продаж.

Входящие продажи приносят пользу покупателям на каждом этапе процесса покупки: осознание, рассмотрение и принятие решения. Отделы входящих продаж помогают покупателю осознать потенциальные проблемы или возможности, найти стратегии решения проблем покупателя, оценить, может ли продавец помочь покупателю с проблемой, а затем приобрести решение. Они полезны и заслуживают доверия, создавая партнерские отношения, а не борьбу за власть [Титова, Чернышова, 2019] . В исходящих продажах - унаследованной системе большинства команд продаж - компании основывают свою стратегию продаж на действиях продавца. Они полагаются на данные, введенные вручную, чтобы контролировать ход продаж и обучать своих продавцов, в связи с чем управляют продажами и маркетингом независимо, создавая разрозненный опыт для покупателей [Логачев,2020]. Таким образом стратегия исходящих продаж основана на действиях продавца. Он использует преимущества таких тактик, как холодный звонок и холодная электронная почта, чтобы распространить сообщение о продукте или услуге компании среди большого числа людей.

Если компания решила использовать стратегию исходящих продаж, то, очевидно, необходимо самостоятельно связываться с потенциальными клиентами вместо того, чтобы они приходили в компанию. Компании, использующие стратегию исходящих продаж, обычно полагаются на ручной ввод данных для отслеживания продаж и имеют команды продаж и маркетинга, которые работают независимо друг от друга [Матюшкин, 2019]. Главное преимущество стратегии исходящих продаж заключается в том, что она обеспечивает немедленную обратную связь и результаты. Это также легче масштабировать по сравнению с входящей стратегией – как только находится то, что работает, компания просто достигает большего числа потенциальных клиентов. Успешные B2B- и B2C-компании понимают, что как входящие, так и исходящие стратегии продаж и имеют свои плюсы и минусы. Вот почему большинство компаний используют сочетание того и другого для достижения своих бизнес-целей.

Более актуальным методом выделения типов стратегии продаж представляется классификация, предложенная в рамках учебного пособия «Управление продажами» И.Н. Денисовой. Автор указывает, что целью каждой организации является увеличение объема продаж, как один из наиболее важных факторов выживания на конкурентном рынке. Выделяется 5 основных видов стратегий продаж:

* Стратегия работы с поставщиками;
* Стратегия установления цен;
* Стратегия продвижения товаров на рынок;
* Стратегия управления клиентами;
* Стратегия реализации плана продаж.

Разберем подробно каждую из описанных стратегий.

***Стратегия выбора поставщика.*** Основным объектом внимания в рамках данного типа стратегии выступает эффективность закупок, формирующая структуру затрат компании и соответственно выступающая в качестве фактора экономической эффективности продаж. Эффективность закупок во многом определяется тщательным выбором выгодного поставщика. Задача выбора поставщика представляется бизнесу достаточно сложной и ответственной, поскольку от удачности выбора зависит ритмичность производства и в конечном итоге рентабельность и репутация организации в глазах потребителей. Данная проблема оказывается наиболее острой для новых предприятий и тех, что меняют свой текущий ассортимент товаров, сферу деятельности и стратегию развития. Выбор наиболее подходящего поставщика состоит из анализа альтернативных вариантов сотрудничества с различными представителями на базе выработки критериев оценки их деятельности. Для каждого предприятия данные критерии устанавливаются исходя из их целей и принятой стратегии развитии, однако, существует перечень общих требований к поставщикам:

* поставка товара в соответствии с договором точно в срок и по согласованному графику;
* соответствие товара должен стандартам качества и производство по передовым технологиям;
* систематическое соблюдение требуемых объёмы поставок;
* оперативное реагирование на изменяющиеся требования заказчика;
* предоставлять необходимой сопроводительной документации;
* выдерживание согласованных цен;
* предоставление при необходимости дополнительных услуг по запросу;
* доступность (территориальная, временная и т.п.) поставщика и т.д.

***Стратегия установления цен.*** Определение объёмов продаж уровнем также зависит от цен на товары. При организации продаж предприятие должно дать ответы на ряд вопросов: что входит в цену товара (сервисное обслуживание, доставка, установка, и т.п.); какие скидки от основной цены можно предлагать клиентам; какие скидки имеются на комплекты товаров или крупные заказы для постоянных клиентов и т.п. Стратегия установления цен состоит из ценообразования и управления ценами. Ценообразование – это выбор предприятием определенных направлений изменения закупочной цены на товары. Управление ценами – это комплекс мер по поддержанию условных цен при фактическом регулировании в соответствии с особенностями спроса и конкуренции на рынке.

***Стратегия продвижения товаров на рынок.*** Особое значение для повышения эффективности продаж имеет продвижение товаров на рынок, механизмом которого является коммуникационный процесс, то есть информационный обмен между продавцом и покупателем. Актуальными вопросами для продаж в сфере продвижения являются такие вопросы, как: когда и какие меры по продвижению товаров будут предприняты предприятием; будет ли поступать в отдел продаж информация о тех клиентах, на которых направлены коммуникации; что будет сделано для нейтрализации акций по продвижению товаров конкурентов и т.д. Стратегия распределения товаров – это комплекс управленческих решений о формах товародвижения, его структуре и масштабах, а также контроле и управлении структурными элементами процесса товародвижения

***Стратегия управления клиентами.*** Для обеспечения успеха продаж важно выяснить нужды и потребности потребителя, определить, чем он должен руководствоваться, установить, кто и каким образом оказывает влияние на выбор и принятие решений о покупке, знать, что понравится клиенту, как человеку, и создать систему работы с потенциальным покупателем. В процессе работы с клиентами каждое предприятие ставит две основные цели:

* привлечение новых покупателей (расширение клиентской базы);
* удержание уже существующих клиентов (управление лояльностью).

Эти процессы, как правило, находят свое отражение в стратегии управления клиентами. Стратегия показывает, как следует направлять усилия по реализации продаж

На практике сложилось два типа стратегий управления клиентами:

* *Стратегия «толкай».* Имеет место в том случае, когда центральное место в маркетинговых исследованиях занимает продвижение товара через дистрибьюторскую сеть. В этом случае акцент делается на то, чтобы оптовые и розничные торговые предприятия имели товар в наличии. Смысл заключается в том, что если участников товародвижения убедить в необходимости накапливания товаров, то они в свою очередь будут стремиться к тому, чтобы этот товар попал в зону внимания конечного потребителя, то есть вызвать спрос. В целом эта стратегия уделяет гораздо больше внимания использованию промоакций персональных продаж и стимулирования продаж.
* *Стратегия «тяни».* Имеет место в гораздо большей степени при продвижении товара к конечному потребителю. Эта стратегия полагается на рекламу. В основе этого подхода лежит убеждение, что если сформировать потребительский спрос на товары, то это приведет к тому, что конечные потребители начнут спрашивать его в розничных торговых предприятиях. В свою очередь розничные торговые предприятия начнут спрашивать этот товар у оптовых торговых предприятий, а те в свою очередь обратятся к производителю.

**Стратегия по реализации плана продаж** включает:

* поиск клиента;
* отбор торговых представителей на местах;
* организацию деятельности торговых представителей и продавцов;
* работу с клиентами.

Стратегия по реализации плана продаж позволяет выбрать оптимальный путь к достижению поставленной цели. Для продавцов главное – это поиск клиентов. Чтобы правильно определить направление и методы поиска, всех клиентов делят на определенные группы в зависимости от значимости в реализации плана продаж.

* 1 группа - *Ключевые клиенты*, которые лояльны к конкретной фирме, регулярно приобретают у нее товары на значительные суммы, а партнерские отношения для них имеют ценность.
* 2 группа - *Реальные клиенты*, которые покупают или неоднократно покупали товар в этой фирме. Среди них выделяют подгруппы: мелкие, средние и крупные клиенты.
* 3 группа – *Перспективные клиенты,* которые вероятно будут еще обращаться к конкретной фирме. Их можно считать, как желательных клиентов. Они решают приобретать товар у конкретной фирмы или ее конкурентов.
* 4 группа - *Вероятные клиенты,* которые с выгодой для себя могут обратиться за товаром в конкретную фирму по причине удобного расположения, хорошего сервиса, устраиваемого уровня цен и других условий, но они пока не знают данную фирму
* 5 группа - *Потенциальные клиенты* - юридические, физические лица, потребители, которые могут быть удовлетворены в товарах и услугах, если они обратятся в эту фирму. Круг их ограничен только особенностями товаров и услуг конкретной фирмы или регионов размещения дилерской сети.

Деятельность продавцов должна направляться на превращение потенциального покупателя в реального. Для этой цели следует выявлять потенциальных и вероятных клиентов и использовать различные методы, чтобы перевести их в разряд реальных, но нельзя оставлять без внимания работу со «старой» клиентурой. Следует развивать отношения с ключевыми клиентами. Продавец должен эффективно работать и проводить работу по созданию новой клиентуры. Реализация плана и стратегии продаж должны опираться на анализ, который включает:

* текущий анализ состояния продаж;
* тенденции развития потребностей рынка;
* анализ стратегии конкурентов;
* анализ структуры клиентской базы.

Продажи существующим или «старым» клиентам легче прогнозировать и дешевле обходятся. Однако, на практике мало уделяется внимания этим клиентам. Это не находит отражение в плане продаж. Это связано с тем, что сведения о «старом» клиенте были недостаточно полными. Аналогичная ситуация может быть с теми клиентами, которые обращались в фирму, но отказались покупать товары. Если фирма потеряет информацию об этом клиенте, а он вновь обратится, то это влечет к большим затратам времени. Продавцам в работе с клиентами следует использовать различные элементы. К ним относят: составление базы данных о клиентах, построение профиля перспективного клиента, осуществление первого контакта с клиентом, классификация клиентов по их перспективности, определение элементов влияния на клиентов, подготовка коммерческого предложения (оферты).

**1.2. Особенности разработки стратегии продаж для барбершопов**

Бизнес в бьюти-сфере всегда пользовался популярностью среди предпринимателей и получал достаточную отдачу клиентов. За последний пять лет настоящим трендом на рынке парикмахерских услуг стали барбершопы – мужские цирюльни, которые предлагают услуги по стрижке и укладке волос, усов, бороды, а также по продаже средств по уходу. Уникальностью таких заведений является атмосфера: это мужская территория, где посетители могут расслабиться, поговорить по душам и выпить чашечку кофе или бокал виски. Еще в давние времена в России существовали подобные специальные заведения для мужчин. Потом они стали уходить в тень и остались только пресловутые парикмахерские с малым количеством мужских залов. В моду вошел унисекс. Однако в Европе и Америке барбершопы были и остаются по сей день популярными. В нашей стране они стали появляться не так давно.  По данным портала barber.news в 2019 году только в Москве насчитывалось более 830 организаций, которые называют себе барбершопами и внесены на карту. Основной пик роста пришёлся на 2015 год, когда общее количество подобных организаций увеличилось более чем в 2 раза. В тройке лидеров по росту количества заведений, где можно постричь бороду, оказались также Волгоград, Новосибирск и Челябинск.

Как и любой бизнес, барбершоп имеет ряд особенностей.

* *Ограниченный спектр услуг.*

Основное направление барбершопа – это мужская стрижка. Помимо данной услуги в современных барбешопах количество предоставляемых услуг может доходить до 3 наименований, однако из-за направленности данного заведения исключительно на мужскую половину населения, спектр услуг в барбершопе является достаточно узким в сравнении с универсальными салонами, где стригут мужчин и женщин.

* *Востребованность направления*

Данная ниша очень активно заполняется участниками рынка, но продолжает оставаться популярной и востребованной.

* *Достаточно жесткая конкуренция*

Современным предпринимателям, решившим открыться в перспективной нише бизнеса необходимо учитывать эту особенность при преследовании цели открытия, востребованного барбершоп. Необходимо предоставлять качественную услугу, чтобы быть конкурентоспособным.

* *Требования к расположению*

Важно учитывать расположение такого заведения, чтобы оно было обеспечено достаточным числом посетителей: высокий пешеходный трафик, близость остановок, наличие парковок.

* *Значительные инвестиции на запуск*

Каждый предприниматель при ответе на вопрос, стоит ли открывать барбершоп, должен в первую очередь оценить свои инвестиционные возможности.

* *Высококвалифицированные кадры.*

Мастера, работающие в барбершопе, должны обладать высокой квалификацией в данной сфере для оказания услуг высокого качества, поскольку зачастую клиенты формируют завышенные ожидания от посещения в связи с более высоким уровнем цен в салонах.

Что касается особенностей разработки стратегии продаж для барбершопа, в первую очередь стоит отметить, что по классификации стратегий продаж современному барбершопу присуща стратегия управления клиентами, поскольку основным фактором успеха в деятельности барбершопа является грамотное выявление нужд и потребностей клиентов. Важной особенностью барбершопов, которую необходимо учитывать при разработке стратегии продаж является то, что их рыночное предложение заключается в предоставлении услуг, а не в продаже товаров. В связи с этим процесс потребления и приобретения «продукта» происходит одновременно в стенах салона, и парикмахерская сама выступает посредником в предоставлении услуги.

На данный момент наиболее распространённой моделью стратегии продаж является 4-элементная стратегия продаж, в которой предприниматели фокусируются на следующих факторах [Логачев, 2020]:

1. *Определение целей торговой деятельности.* Это включает в себя количество клиентов, доля рынков и объемы продаж. Помимо того, что цели должны быть обоснованными и понятными для персонала, они также должны оставлять простор для творческого развития компании.

2. *Определение целевой аудитории*. Это включает в себя изучение потребительских сегментов, их географию, демографические особенности, интересы и отношения потенциальных клиентов к тому виду продукции, которая выпускает компания.

3. *Определение каналов сбыта.* Это включает в себя определение способов доставки товаров до конечного потребителя.

4. *Определение бюджета продаж.* Это включает в себя соотношение доходов и расходов при событии товаров и услуг.

Автором данной работы была проинтерпретирована существующая модель стратегии продаж, являющаяся актуальной для компаний, продающих товары. В рамках новой модели стратегии продаж, актуальной для современного барбершопа были выделены следующие элементы стратегии продаж:

1. *Цели стратегии продаж;*
2. *Продукты (услуги и сопутствующие товары), продажа которых рассматривается в рамках реализации стратегии продаж;*
3. *Целевая аудитория, т.е. характеристики потребителей, осуществляющих пользование услугами барбершопа;*
4. *Инструменты привлечения новых клиентов;*
5. *Инструменты удержания существующих клиентов;*
6. *Бюджет стратегии продаж*

Обоснованием данной интерпретации служит первоочередная целевая направленность стратегии продаж в рамках предоставления ответов на 3 основных вопроса:

* Что будем продавать?
* Кому будем его продавать?
* Какие методы будем использовать, чтобы продать предложение?

Целесообразно отметить, что для барбершопа методами осуществления продаж являются именно инструменты, используемые компаниями для привлечения и удержания действующих клиентов. Кроме того, выбор данных методов продаж в качестве ключевых элементов стратегии продаж обуславливается также выбором соответствующего типа стратегии продаж, соответственно акцент при Стоит учитывать, что на сегодняшний день основная деятельность по привлечению целевого потребителя в барбершопы ведётся в основном с помощью ресурсов глобальной сети, в которой компании осуществляют продвижение своих услуг и поиск целевого потребителя. Основным ресурсом для привлечения клиентов в барбершоп для многих компаний, представленных на рынке, служит их корпоративный веб-сайт, на котором размещается информация о салонах, а также осуществляется онлайн-запись на получение представленных услуг.

Для разработки эффективной стратегии продаж, любой компании рекомендуется следовать следующему алгоритму разработки стратегии продаж, который включает несколько этапов [Нордин, Хасан, 2017] (Рис. 1):

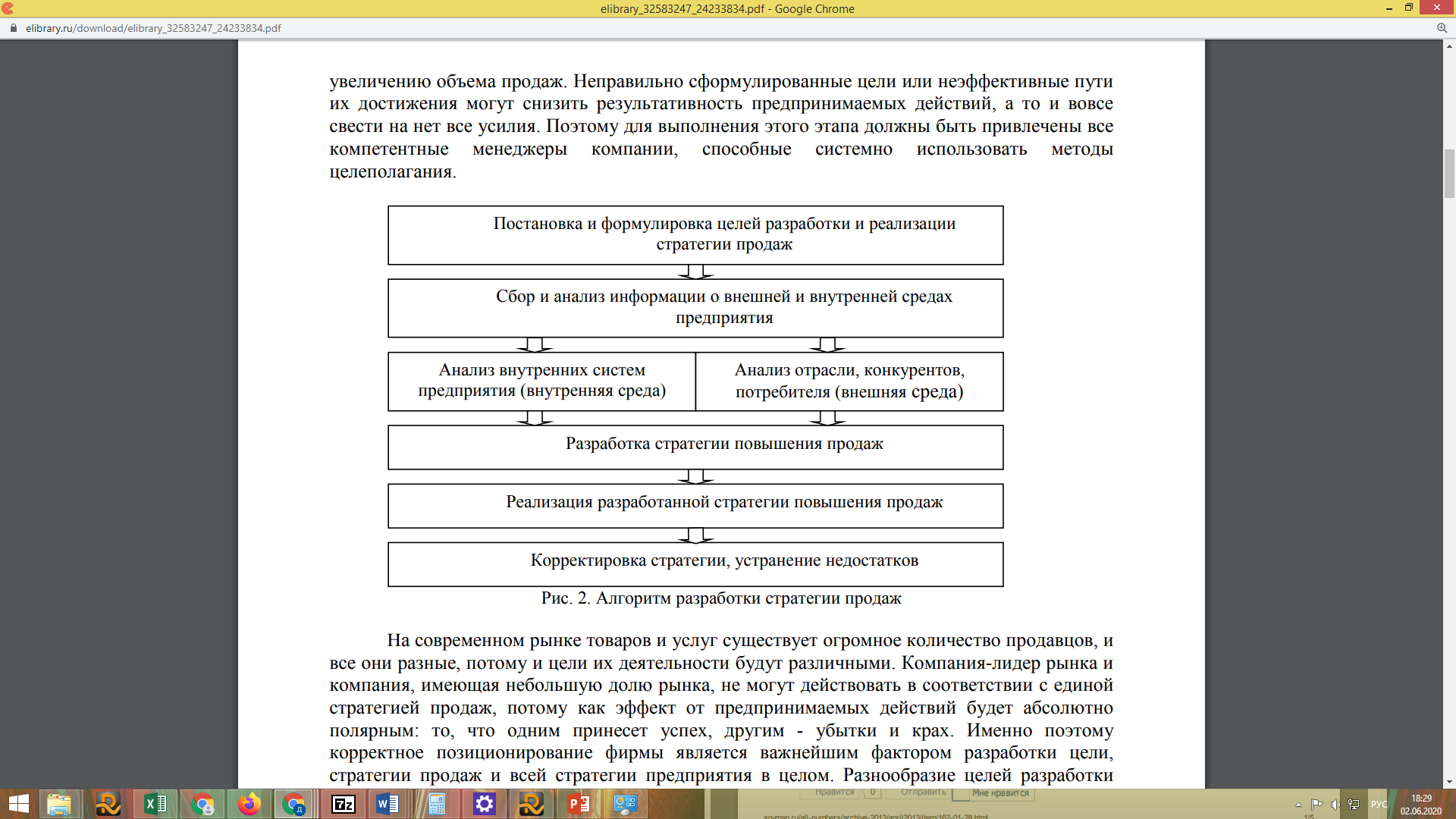


Рис. 1 Алгоритм разработки эффективной стратегии продаж

*Источник: Нордин В.В., Хасан Е.О. (2017).*

Раннее в работе было сказано, что определение целей – это первичный и основополагающий шаг разработки стратегии, правильное выполнение которого способствует дальнейшему успеху компании по увеличению объема продаж. Некорректность в формулировках целей или неэффективность путей их достижения могут снизить результативность предпринимаемых действий, если не свести все усилия на нет. Поэтому для выполнения этого этапа необходимо привлекать всех компетентных менеджеров компании, способных системно использовать методы целеполагания.

На этапе сбора и анализа информации осуществляется диагностика внешней и внутренней среды предприятия. Внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование стратегии, отражены в Таблице 1:

Таблица 1 Анализ внутренней и внешней среды

| **Внешние факторы** | **Внутренние факторы** |
| --- | --- |
| * политические, социальные и экономические условия в стране или регионе; * экономическая ситуация в отрасли; * действия конкурентов. | * активы и ресурсы компании (материальные и нематериальные); * возможности, которые могут быть использованы для развития фирмы; * личные качества, профессионализм, амбиции персонала и руководства компании. |

Основными задачами внутреннего аудита фирмы являются: диагностика системы продаж и маркетинга, анализ экономических показателей деятельности предприятия, оценка рыночных перспектив товара или услуг. К задачам анализа отрасли, конкурентов и потребителя относятся: углубленный анализ рынка, изучение потребителей, изучение работы конкурентов и торговых партнеров. На этапе непосредственной разработки стратегии продаж все полученные ранее данные аккумулируются и анализируются для:

- формирования рациональной политики сбыта;

- установления перспективных направлений в развитии продаж;

- создания систем мотивации и контрольных показателей и др.

Реализация разработанной стратегии повышения продаж подразумевает поддержку внедрения плана реализации разработанной стратегии и адаптацию всех систем под нововведения. На этапе корректировки стратегии осуществляется промежуточная оценка результатов, на основании которой делаются выводы об эффективности стратегического плана и разрабатываются дополнительные мероприятия по повышению результативности стратегии продаж.

Важно учитывать, что проведение исследований внешней и внутренней среды необходимо осуществлять на регулярной основе, поскольку основной особенностью рынка барбершопов России является его нахождение на этапе активного роста. В связи с этим действующие элементы стратегии продаж сегодня могут оказаться неэффективными уже завтра.

**Глава 2. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ПРОДАЖ КОМПАНИИ «JACK BARBERSHOP»**

**2.1. Исследование текущей стратегии привлечения и удержания клиентов компании «Jack Barbershop»**

Компания «Jack Barbershop» - это молодой представитель рынка барбершопов Санкт-Петербурга, открытый в 2018 году предпринимателем и бывшим сотрудником крупнейшей сети барбершопов России TopGun, Михаилом Горячевым. Изначальной концепцией барбершопа при открытии был фокус на предложении парикмахерских услуг, не уступающих в качестве крупным сетям премиальных барбершопов, по цене ниже рыночной (Цена стрижки в «Jack» удерживается на уровне 900 рублей, в то время как средняя цена по рынку составляет 1500 рублей). Подобное ценообразование становилось возможным за счёт исключения из расходов трат на предоставление услуг сопутствующего сервиса, которые широко распространены на рынке (бесплатный алкоголь, кальяны, игровые приставки в зоне ожидания). Таким образом предложение компании значительно отличалось в цене от рыночного, не уступая тем временем в качестве предоставляемых услуг, что и формировало уникальное торговое предложение салона. На сегодняшний день в компании работает 5 сотрудников, 1 из которых стажер, в то время как в компании одновременно могут обслуживаться 4 человека ввиду наличия 4 парикмахерских кресел.

Рассматривая теоретические аспекты формирования стратегии продаж было выявлено, что согласно классификации стратегий продаж, разработанной И.Н.Денисовой, барбершопу присуща стратегия управления клиентами. В рамках данной стратегии основные цели компания выстраивает в рамках двух следующих направлений:

* Привлечение новых покупателей (расширение клиентской базы)
* Удержание уже существующих клиентов (управление лояльностью)

Эти два процесса, как правило, и находят своё отражение в стратегии управления клиентами. Сама стратегия отражает то, как компании следует формировать свои усилия по реализации продаж. Рассмотрим детально, как компания ведёт свою деятельность в рамках этих двух направлений.

Что касается стратегии привлечения клиентов, на сегодняшний день основной поток клиентов попадает в компанию с помощью сайта парикмахерской, который по сути является площадкой для записи на услуги компании. Однако, очевидно, что сам сайт не предоставляет услуги потребителям, как это было бы в случае с онлайн-магазином, а лишь служит ресурсом для продвижения ее услуг потенциальным потребителям. Стоит отметить, что онлайн-запись через сайт салона, по данным компании, обеспечивает около 60% поступающих клиентов, около 30% совершают звонок администратору или непосредственно парикмахеру для записи на стрижку, оставшиеся 10% приходят для записи или к свободному мастеру непосредственно в салон. Такой высокий процент доли звонков в общем числе записей обосновывается руководством и персоналом ввиду достаточно большого числа постоянных клиентов, которые приходят на стрижку стабильно раз в 3-5 недель.

Однако, говорить, что сайт является единственным источником поступления новых клиентов нельзя. Поскольку компания старается тщательно проводить обратную связь со своими клиентами, каждого посетителя до или после оказания услуги, спрашивая о том, откуда он узнал о парикмахерской. На основе этой информации компания составляет примерный отчёт о ресурсах поступления новых клиентов, который на сегодняшний день выглядит следующим образом:

Таблица 2 Отчёт о ресурсах поступления новых клиентов

|  |  |
| --- | --- |
| **Источник знакомства с компанией** | **Доля среди опрошенных** |
| Поиск в интернете | 59% |
| От друзей и знакомых | 21% |
| Социальные сети (Facebook, Instagram, VK) | 8% |
| Увидел вывеску на улице | 4% |
| Дали скидочный флаер на улице | 3% |
| Другое | 5% |

Как мы видим из таблицы, основной поток клиентов находит компанию, оформляя соответствующий поисковый запрос в поисковых системах, несмотря на то, что основной филиал компании находится почти в самом центре города, рядом с метро Спасская/Сенная/Садовая. Связать такой низкий процент прихода клиентов напрямую с улицы можно с разными факторами. Несмотря на то, что вывеска компании «Jack Мужские стрижки» и находится на Московском проспекте, сегодня культура потребления несколько изменилась, сравнивая её с тем, какой она была еще 10 лет назад – принимая решения о совершении покупок или приобретении услуг, пользователь старается сравнить максимальное число вариантов и выбирать самый качественный, экономичный и тот, который как ему кажется, наибольшим образом соответствует его ожиданиям. Другими словами, принятие решение о выборе салона мужской стрижки для молодых людей является не импульсивной покупкой, а обдуманной, особенно, если он выбирает ту парикмахерскую, с услугами которой еще не знаком [Мысин, 2008]. Учитывая эти факторы, нельзя не признать необходимость развивать сайт, как лицо бренда и основного ресурса, приводящего в компанию клиентов в данный момент.

Рассмотрим сайт компании «Jack barbershop» (<http://jackbarbershop.ru/>). Его основная задача заключается в том, что он совмещает в себе две важные функции, во-первых, является имиджевым представительством компании в глобальной сети, во-вторых, выступает как площадка для привлечения и по сути продаже услуг клиентам. На сайте представлена пирамидальная структура подачи информации: сначала главное, ниже – подробности.

На главной странице сайта пользователь видит несколько основных разделов:

* «О компании» – раздел, рассказывающий пользователю историю компании, её принципы, философию и различные завлекающие фразы.
* «Услуги и цены» – раздел, в котором пользователь может ознакомиться со спектром услуг компании и выяснить актуальные цены на них. Также тут представлены фотографии работ мастеров Jack, процесс работы и другие снимки. Большая синяя кнопка «Все фото» является быстрой ссылкой, позволяющей перейти к следующему отделу. Кроме того, внизу страницы расположена карта с адресами парикмахерских.
* «Наши работы» – развернутый пул фотографий работ парикмахеров компании, здесь пользователь сможет найти всё – от элегантных мужских стрижек до контуринга бороды и других важных деталей.
* «Адреса» – этот раздел рассказывает пользователю о местоположении парикмахерских компании, их адресов и показывает их расположение на карте.
* «Магазин» – в последнем разделе расположен каталог так называемых сопутствующих товаров. Здесь пользователь может найти шампунь, средства по уходу за волосами, средства для укладки и средства по уходу за бородой. Важным уточнением является то, что приобрести товары из каталога нельзя - они продаются только в самих парикмахерских.

В шапке сайта можно найти телефоны и условные географические обозначения действующих салонов в Санкт-Петербурге, а также привлекающую внимание кнопку «Записаться», которая переадресуюет пользователя к форме онлайн-записи на услуги. В дополнение к ней внизу сайта расположена анимированная кнопка «Онлайн-запись», которая дублирует её функцию.

Форма записи на услуги предполагает выбор пользователем салона, услуги, мастера и времени записи последовательно. Так пользователь сможет выбирать из тех вариантов записи, которые являются доступными, учитывая его предпочтения. Компания пользуется распространенным сервисом для записи клиентов YClients. YCLIENTS – это мощная и понятная в использовании облачная платформа по автоматизации бизнес-процессов компаний сферы услуг. Данная платформа предоставляет массу возможностей не только для увеличения удобства оказания услуг и ведения записи, но и для аналитики процессов компаний. Кроме того, спектр возможностей сервиса позволяет с легкостью создать мобильные приложение для компании-клиента, вести финансовый и складской учёт, разработать удобную программу лояльности, проводить SMS- рассылки и рассылки по электронной почте.[[4]](#footnote-4)

Руководство компании Jack Barbershop признаётся, что не пользуется всем спектром возможностей данной платформы и использует её в основном как виджет онлайн-записи для клиентов и, соответственно, журнал записи для администратора, а также платформу, где можно вести аналитику во возвращаемости клиентов к мастерам, количеству выполняемых услуг и другим показателям эффективности сотрудников. Соответственно, данная платформа является для компании основным ресурсом для ведения отчётности о результативности персонала и всего бизнеса.

Рассмотрим детализацию текущего персонала, работающего в Jack Barbershop на Садовой:

Таблица 3 Текущий персонал организации

| Мастер | Стаж работы | Стаж работы в Jack Barbershop | Среднее количество клиентов в день | Среднее количество смен в месяц |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тимур | 5 лет | 2 года | 8 | 18 |
| Павел | 3 года | 2 года | 6 | 18 |
| Илья | 3 года | 1 года | 5 | 18 |
| Иван | 2 года | 1 год | 5 | 18 |
| Даша | 1 год | Стажёр | 2 | 9 |

В системе YClients предлагается аналитика, описывающая процент возврата клиентов на повторное оказание услуг, однако, в связи с тем, что предприятие не автоматизировало процесс отслеживания клиентов и те потребители, которые приходят в салон для оказания услуг повторно, записываясь по телефону или приходя в салон без записи. Подобную проблему частично решило бы введение программы лояльности, идентифицирующего клиентов, которая также будет мотивировать их на предъявление личности при пользовании услугами, что приведет к автоматизации ввода данных о клиентах и их чеках в систему, однако в данный момент подобной программы у компании нет.

Что касается показателя повторных продаж, здесь можно ссылаться на внутреннюю отчётность компании о количестве постоянных клиентов. На сегодняшний день 52% посетителей, которые приходят в салон в первый раз, спустя какое-то время приходят снова. Конечно, это достаточно неплохой показатель для подобного бизнеса, однако, отвечая на вопрос – достигнута ли планка по проценту постоянных клиентов? – однозначно можно дать ответ – нет, поскольку некоторые барбершопы заверяют, что число их постоянных клиентов достигает 75-80% от общего числа.

Важно определиться, необходимо ли для компании иметь большую долю постоянных клиентов или это останавливает развитие компании и не даёт повышаться динамике продаж? Сегодня многие предприниматели очень серьезно фокусируются на стратегии привлечения клиентов, растрачивая огромные маркетинговые бюджеты на разработку стратегии продвижения, ведение рекламной компании и.т.д., однако исследования показывают, что стоимость удержания действующих клиентов почти в 7 раз ниже, чем привлечения новых[[5]](#footnote-5):

Стратегия развития продаж: удержание vs привлечение


Рис. 2 Удержание VS Привлечение

«Использовать только стратегию привлечения - это все равно, что каждый день обедать на бочке с порохом. Никогда не знаешь, когда рванет» - говорит Александр Кособоков, международный эксперт по управлению лояльностью и повторным продажам. По мнению эксперта, изменения определенных условий внешней среды – появления нового конкурента, кризис, удорожание каналов продвижения – могут привести к непоправимым последствиям для бизнеса. Он утверждает, что грамотно построенные взаимоотношения со своими клиентами, основывающиеся на высокой удовлетворенности и барьерах перехода, почти всегда позволят компании получать повторные продажи. Так называемая стратегия удержания клиентов позволяет выстроить бизнес устойчиво и жить долгие годы. Но определенно, использование исключительно стратегии удержания ограничивает компанию и не даёт ей расти – стабильность будет обеспечена, но стать звездой будет уже не суждено.[[6]](#footnote-6) Поэтому очень важно найти определенный баланс между использованием двух стратегий.

Итак, необходимым условием для роста бизнеса будет улучшение динамики продаж, увеличение притока новых клиентов и повышение доли постоянных клиентов. Для того, чтобы проанализировать эффективность компании рассмотрим динамику выручки за последний год:

Таблица 4 Динамика выручки Jack Barbershop июнь 2019 г – март 2020 г..

| **Месяц, год** | **Выручка, в руб.** |
| --- | --- |
| Июнь 2019 г. | 385 219 |
| Июль 2019 г. | 361 165 |
| Август 2019 г. | 370 574 |
| Сентябрь 2019 г. | 350 632 |
| Октябрь 2019 г. | 391 400 |
| Ноябрь 2019 г. | 382 935 |
| Декабрь 2019 г. | 379 832 |
| Январь 2020 г. | 325 401 |
| Февраль 2020 г. | 345 030 |
| Март 2020 г. | 325 401 |

За исключением последних месяцев, предшествующих закрытию всех парикмахерских, где снижение выручки было, вероятнее всего, обусловлено ограничительными мерами государства и отказом населения от пользования подобными услугами, выручка компании держалась на довольно стабильном уровне каждый месяц, генерируя невысокий объём чистой прибыли, учитывая высокую цену аренды и расходы на зарплатный фонд сотрудникам, а также вложения в продвижение. Кроме того, очевидно, что ни о каком росте продаж речи не идет. Поскольку специфика рынка предполагает, что постоянные клиенты не могут пользоваться услугами компании чаще определенного периода (например, в основном потребители не могут стричься чаще, чем раз в 2 недели), очевидно, что та часть выручки, которая влияет на ее динамику, помимо продаж сопутствующих товаров из магазина, генерируется в основном из притока новых клиентов, при условии сохранения процента постоянных клиентов. Чтобы убедиться в этом рассмотрим отчёт компании о новых посетителях за тот же период.

Таблица 5 Отчет компании о новых клиентах

| **Месяц, год** | **Кол-во клиентов, всего** | **Кол-во новых клиентов** |
| --- | --- | --- |
| Июнь 2019 г. | 414 | 214 |
| Июль 2019 г. | 429 | 207 |
| Август 2019 г. | 431 | 209 |
| Сентябрь 2019 г. | 433 | 224 |
| Октябрь 2019 г. | 467 | 225 |
| Ноябрь 2019 г. | 420 | 202 |
| Декабрь 2019 г. | 454 | 224 |
| Январь 2020 г. | 462 | 221 |
| Февраль 2020 г. | 406 | 196 |
| Март 2020 г. | 381 | 181 |

Таким образом, мы видим, что приток новых клиентов нестабилен, хоть и не имеет чёткой тенденции на спад. Рост общего количества клиентов от месяца к месяцу также не наблюдается.

Учитывая эти данные, можно сделать следующие выводы. Компания стабильно привлекает определенное число новых клиентов, но их количество не увеличивается, а значит стратегия привлечения работает не до конца эффективно. Учитывая большую конкуренцию на рынке, компании-соперники испытывает большую сложность в том, чтобы переманить потенциальных клиентов на свою сторону, но потенциал привлечения новых покупателей определенно есть. Проанализируем то, как на сегодняшний день работает стратегия привлечения новых клиентов в компании.

На сегодняшний день компания тратит около 50 тыс. рублей в месяц на продвижение в интернете и еще около 45 тыс. составляет зарплата маркетолога, таким образом мы можем сделать вывод, что 95 тыс. рублей – это бюджет, который компанией выделяется на привлечение новых клиентов. Если взять данные из таблицы динамики притока новых клиентов в салон, среднее число новых клиентов в месяц (не учитывая последние два месяца) – 216 человек. Несложно посчитать, что на привлечение одного клиента компания тратит 95 000/216 = 440 рублей. Конечно, нельзя сделать вывод о том, что все эти деньги направлены на привлечения новых клиентов, ведь определенная часть бюджета выделяется под ведение социальных сетей, хостинг сайта и работу поддерживающих сервисов, но по сути именно такая сумма необходима, чтобы создавать в сети имидж бренд, привлекая новых клиентов.

С другой стороны, в среднем 300 рублей компания выделяет парикмахеру с одной стрижки и еще около 100 рублей можно заложить в качестве стоимости расходных материалов, зарплаты администратору и стоимости коммунальных платежей. Таким образом мы получаем сумму в размере 840 рублей расходов на 1 клиента. Теперь рассмотрим ассортимент услуг, предоставляемых компанией:

Таблица 6 Услуги Jack Barbershop

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вид услуги** | **Цена услуги (руб.)** | **Доля от общего количества услуг** |
| Мужская стрижка | 900 | 68.3% |
| Стрижка машинкой | 500 | 19,9% |
| Стрижка бороды | 500 | 8% |
| Укладка | 300 | 3.8% |
| Итого: | - | 100% |

Из таблицы видно, что основную часть услуг, которые приобретают клиенты, составляет простая стрижка ценой 900 рублей. По данным компании средний чек в заведении составляет 850 рублей, в который помимо приобретения отдельных услуг или комплекса услуг входит приобретение косметики, представленной в салоне. Однако политика компании в рамках продаже сопутствующих товаров такова, что клиенту «не навязывается» приобретение косметики мастерами. Все мастера хорошо знакомы с ассортиментом, представленным в магазине и готовы проконсультировать клиентов в вопросе пользование тем или иным средством, однако так называемый «скрипт продаж» мастера не предусматривает предложение различных средств по уходу за волосами клиентам, и продажи косметики осуществляются исключительно при заинтересованности самого посетителя. На вопрос о том, почему компания придерживается такой политики, директор салона Михаил Горячёв отвечает следующим образом: «Мы позиционируем себя как салон, где наши клиенты смогут найти альтернативу простым парикмахерским «на районе», где их стараются постричь как можно скорее, работая на поток клиентов, причём не потратив на это астрономическую сумму. В результате к нам приходят клиенты, которым нужна аккуратность и практичный подход без излишка, поэтому к навязыванию косметики во время стрижки они относятся холодно, если не негативно. За долгое время работы, мы уже пытались продавать нашим клиентам шампуни и средства для ухода за волосами и бородой, но, как только почувствовали, что это снижает доверие между мастером и клиентом, отказались от такого подхода и продаём косметику только тем клиентам, которые сами о ней спрашивают».

Таким образом, учитывая 850 рублей среднего чека и 840 рублей расходов на привлечения нового клиента, мы понимаем, что компания либо практически не получает маржу от таких клиентов, либо вовсе терпит убытки.

Конечно, отказываться от привлечения новых клиентов нельзя, к тому же большинство компаний в сфере услуг получают отрицательную маржу при первом посещении клиента. Проведём анализ эффективности действующей в компании стратегии продвижения. Оценку эффективности используемых для продвижения рекламных каналов и инструментов целесообразно проводить посредством анализа источников трафика.

Согласно данным аналитической системы Яндекс Метрика, максимальный источник трафика на сайт генерируется за счет контекстной рекламы (44,7% посетителей). Это свидетельствует о высокой значимости данного рекламного инструмента в комплексе продвижения компании.

Вторым по значимости источником трафика выступает органический поиск, который привлекает на ресурс 32,3% посетителей. Переходы через органический поиск показывают то, насколько эффективно сайт компании расположен в выпадающем списке результатов по самым популярным поисковым запросам. Для достижения высоких позиций в органическом поиске компания прибегала к внешнему приобретению услуг по SEO-продвижению, в рамках которого эксперты из внешней компании занимались внутренней оптимизацией сайта и работе с ссылками. На сегодняшний день позиции сайта Jack Barbershop в среднем занимают первые позиции на второй странице поиска по запросам «барбершоп» и «барбершоп спб». Данные запросы составляются пользователями в среднем 244 000 и 6 000 раз в месяц соответственно, по данным Яндекс Wordstat. С одной стороны, позиция относительно большинства конкурентов в органическом поиске достаточно высока, но научные исследования показывают, что чаще всего только 15% пользователей переходят на вторую страницу результатов поискового запроса [Ашманов, 2019]. Необходимо также отметить низкий процент перехода из социальных сетей. Данная ситуация свидетельствует не столько об общей низкой эффективности данного коммуникационного канала, сколько о недостаточно полном использовании его потенциала. Анализ представительства компании в социальных сетях будет представлен ниже.

На текущий момент благодаря активному продвижению в поисковых сервисах (Yandex, Google и т.д.) и контекстной рекламе салону «Jack Barbers» удалось привлечь большой объем пользовательского трафика и добиться достаточно стабильных показателей посещаемости. В среднем рекламная компания генерировала 7500 посещений сайта в месяц.

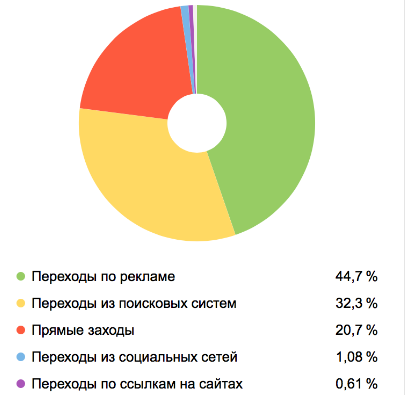


Рис. 3 Источники траффика пользователей на сайт

Наибольшую эффективность в вопросе привлечения покупательского трафика демонстрирует поисковая система Яндекс. Более того, трафик, привлеченный из указанной поисковой системы является более качественным, – данные посетители имеют низкий процент отказов.

Таблица 7Данные системы "Яндекс. Метрика"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Источник траффика | Визиты | Посетители | Отказы | Глубина просмотра | Время на сайте |
| Яндекс | 4077 | 3175 | 16,2% | 1,14 | 2:26 |
| Google | 3327 | 2628 | 22,8% | 1,17 | 2:22 |
| Rambler | 26 | 14 | 19,2% | 1 | 1:54 |
| Mail.ru | 9 | 5 | 21,1% | 1,33 | 2:51 |
| Yahoo | 2 | 2 | 0% | 1,5 | 1:45 |

Основная масса визитов на интернет-ресурс осуществляется благодаря ключевым поисковым запросам.

Далее рассмотрим эффективность продвижения компании в рамках отслеживания пути клиента при взаимодействии с компанией. Используем модель автоворонки продаж, построенную по принципу AIDA (рис.4 ). Первые два этапа воронки рассматриваются в рамках продвижения с помощью контекстной рекламы, поскольку данный канал обеспечивает наибольший приток пользователей на сайт. На третьем этапе воронки рассматривается конверсия продаж сайта, а четвертый этап показывает, какой процент оставивших заявку на стрижку в действительности дошёл до салона и воспользовался услугой.

Рис. 4 Автоворонка продаж

CTR (click-through rate) – то есть отношение кликов (переходов на сайт) к показам рекламы, данной компании в среднем составляет около 4%, что является достаточно успешным показателем для рынка с большим количеством конкурентов[[7]](#footnote-7). Компания охватывала достаточно большую аудиторию, большие средства вкладывались в то, чтобы объявления показывались по всем возможным поисковым запросам, а таргетированная реклама почти на всех партнерских ресурсах РСЯ (рекламная сеть Яндекса), кроме того была внедрена система ретаргетинга, поэтому был достигнут достаточно высокий уровень показов – в среднем около 84 500 в месяц. В среднем на таргетированную рекламу компания выделяет 20 000 рублей в месяц, таким образом мы можем посчитать средний CPM (cost per mille), то есть цену за 1000 показов, которая будет равна около 240 рублей, что является достаточно невысоким показателем по рынку, однакопри выборе цели привлечения посетителей на сайт пользоваться данной метрикой не всегда обосновано, обычно в расчёт берется такой показатель как цена за клик. В нашем случае среднюю цену за клик можно посчитать, разделив величину бюджета на количество посещений сайта: 20000/3375 = 6 рублей за клик. Такой ценник можно смело назвать достаточно невысоким для контекстной рекламы, поскольку часто охват большего количества аудитории при формировании общих запросов (таких как «барбершоп спб»), покрытие 100% аудитории на аукционе Яндекс Директ, в рамках параметра цены за клик, формируется гораздо дороже.

Наконец, одним из наиболее значимых критериев эффективности интернет-торговли, а в нашем случае интернет-платформы для записи, выступает показатель конверсии. Конверсия продаж – это параметр маркетинговой стратегии, который показывает соотношение между реальными покупателями и потенциальными клиентами, которые могут купить товар, но по какой-то причине это не делают. В нашем случае этот показатель будет рассчитываться как доля реальных клиентов к общему числу посещений сайта. Конечно, в рамках более детального анализа этот этап должен быть разбит на большее количество элементов, таких как: клиент выбрал салон для записи, клиент выбрал мастера, клиент выбрал услугу, и клиент выбрал время записи, для того чтобы изучить процент «потери» пользователей на каждом из них, однако компания пока не использует все возможности подключения CRM-системы к сервису аналитики Яндекс.Директ, поэтому отследить путь клиента максимально детально не представляется возможным. Каким образом мы можем понять, что клиент принял решение записаться на услуги компании, ознакомившись именно с сайтом? Ведь, не все новые клиенты фирмы пользуются онлайн-формой для записи на услуги, некоторые звонят напрямую в салон, чтобы уточнить детали. В таком случае мы можем воспользоваться Таблицей 2, из которой видно, что 59% новых клиентов узнали о фирме через сайт и еще 8% с помощью социальных сетей. Проанализировав активность в социальной сети Instagram, мы видим, что 62% клиентов (от общего числа совершающих звонок или переходящих на сайт) открывают сайт компании. Поскольку мы не знаем, какой процент этих людей в дальнейшем записались на услуги, мы можем сделать вывод, что в среднем 63% новых клиентов принимают решение совершить запись, воспользовавшись сайтом компании. Учитывая средний показатель в 216 новых клиентов в месяц, в среднем 136 клиентов являются целевой клиентурой, необходимой для расчёта конверсии. Таким образом показатель конверсии сайта составляет около 1.8%.

В настоящее время в интернет-маркетинге отсутствует единое мнение о том, какой показатель конверсии продаж может считаться оптимальным. Для разных сайтов он может быть 5% и 1%, но второй будет генерировать более число продаж из-за большего количества посетителей, поэтому будет эффективнее. Необходимо сравнивать данный показатель с показателями конкурентов или в рамках его изменения во времени.

«Раньше конверсия продаж у нас действительно была выше, в лучшие времена достигала и 7-8%, когда после открытия в 18 году, мы смогли достаточно раскрутиться и оптимизировать площадки, чтобы привлечь необходимый поток на сайт. Сейчас, чтобы обеспечивать себя необходимым для существования потоком заявок, приходится значительнее вкладываться в продвижение – генерировать больше трафика на сайт» - утверждает Василий Теплинцев.

В учебном пособии «Интернет-Маркетинг» авторов А.В. Катаева и Т.М. Катаевой раскрыты следующие требования к созданию посадочных страниц, обеспечивающих максимальную конверсию:

1. *Наличие понятного и грамотно составленного Уникального торгового предложения (УТП).* описание вашего продукта или услуги, основная цель которого объяснить потенциальным клиентам, почему они должны выбирать именно ваш продукт. Способность УТП обратить на себя внимание пользователя и вызвать интерес определяет, продолжит ли он изучать рекламную страницу или покинет ее без совершения целевых действий.
2. *Преимущества товара или услуги.* Они могут быть составлены в виде маркированного списка, инфографики или любой другой формы.
3. *Изображение* рекламируемого товара или услуги
4. *Призыв к действию*, оформленный в виде текста и (или) кнопки и побуждающий посетителя совершить конверсию. Важными параметрами данного элемента является оформление и текст. Призыв к действию должен быть хорошо понятен потребителю
5. *Акции (подарки, бонусы, скидки),* которые позволяют увеличить вероятность совершения целевого действия пользователем, а также повысить уровень его лояльность к компании.
6. *Релевантность*. Источниками трафика, переходящего на сайт компании обычно служат результаты поисковых запросов, контекстные объявления и таргетированная реклама в социальных сетях. Необходимо, чтобы представленное УТП лендинга полностью соответствовало тому рекламному сообщению, по которому пользователь попадает на сайт.
7. *Отзывы и доказательства*. Оценка других пользователей, уже совершавших покупки, зачастую является источником получения информации о качестве предоставляемых компанией услуг. Кроме того, авторитет источника оценки напрямую влияет на воспринимаемое потребителем качество услуги. Для формирования лояльного отношения к предлагаемому на сайте продукту у потенциальных клиентов, а также увеличению вероятности совершения покупки рекомендуется разместить на странице определенные элементы:

* *Блок с отзывами клиентов.* В теории достаточно и нескольких отзывов от довольных клиентов, с учётом восприятия этих оценок как достоверных. Однако, чем больше конкурентов, которые формируют на своём лендинге отзывы, представлены на рынке, тем важнее становится и их количество, определяющее для лица, принимающего решение, сложившуюся общую удовлетворённость качеством услуги. Для большей достоверности, помимо имен авторов отзывов, можно оставить и их контакты (профили в социальных сетях, телефон или адрес электронной почты).
* *Блок с сертификатами качества.* Дипломы, награды и различные ценные призы, которые демонстрируют профессионализм и надежность компании, также создают позитивное впечатление при знакомстве с компанией.
* *Портфолио.* Важный элемент для компаний, оказывающих перечень различных услуг. Помимо представления результатов работ и выполнения проектов, компании нередко указывают своих известных клиентов, авторитет которых также оказывает положительный эффект при выборе
* *Блок социальных сервисов.* Активные ссылки на контент из социальных сетей и возможность поделиться информацией о компании помогает пользователю не только получить больше информации о компании, но и делиться ей, создавая приток новых клиентов с помощью сарафанного радио.

1. *Контекст применения*. Наглядная демонстрация ценности и положительных качеств продукта может быть ярко представлена в виде видео-контента или фотографий. В рамках сайта парикмахерских услуг здесь скорее речь идёт о демонстрации процесса стрижки, в ходе которой у зрителя должно создаваться впечатление высокой квалифицированности и мастерства парикмахеров.
2. *Ясность и доступность*. Данный пункт объединяет и характеризует все предыдущие элементы в вопросе получения информации пользователем. То, что сайт компании показывает потребителю должно быть в первую очередь понятно и ценно для него, а не для руководства, поэтому необходимо оценивать ресурс именно с позиции потенциального клиента.

Оценивать эффективность каждого из описанных элементов можно как в разрезе самой компании, так и в сравнении с конкурентами, что более эффективно, учитывая отрицательную динамику во времени у показателя конверсии. Кроме того, падение конверсии продаж может быть связано с разными причинами – внутренними и внешними. Чаще всего причина низкой конверсии объясняется непроработанным УТП или завышенными ценами. Однако, если о неизменности внутренней политики касательно услуг, их цен и внутренней оптимизации сайта мы можем судить по заверениям руководства, то анализ макросреды, в том числе изучение конкурентов, к проведению обязателен для понимания сложившейся ситуации.

Кроме того, компания «Jack barbershop», помимо представительства на своём официальном сайте, имеет профили в следующих социальных сетях: Instagram, Вконтакте и Facebook. Контент в данных социальных сетях стабильно публикуется – целевой показатель для маркетолога в среднем составляет 3 поста в неделю. Тип контента варьируется от поста к посту – пользователь может найти развлекательный контент, например, рейтинг лучших настольных игр в период карантина или видеообращения от персонала компании к клиентам. Также присутствует информационный контент, например, советы по уходу за бородой. И присущий почти каждой социальной сети бизнеса продающий контент, такой как примеры работ и посты, оповещающие пользователя о действующих скидках. Несмотря на это, кроме целевого показателя по частоте производства контента, а также его типам, у компании нет такого ориентира, как контент-план, в котором была бы детально прописана тематика постов. Также стоит отметить, что социальные сети имеют достаточно скромное количество подписчиков и величины актива:

Таблица 8 Статистика активности в социальных сетях

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Количество подписчиков | Среднее количество лайков на постах |
| Вконтакте | 2019 | 1-2 |
| Instagram | 947 | 14-16 |
| Facebook | 11 | 0 |

Анализируя сложившуюся картину, можно сделать вывод, что на сегодняшний день социальные сети ведутся исключительно ради целей поддержки имиджа компании и её обязательного представительства на данных платформах. Руководство компании признаётся, что не вкладывало средств в их продвижение, в том числе в таргетированную рекламу, поэтому поток подписчиков, имеющихся в группах пришёл в основном с сайта компании.

Что касается стратегии удержания клиентов, основным ориентиром для компании служит обеспечение высокого качества предоставляемых услуг и сервиса. Каждый мастер проходит курс входного обучения и демонстрирует квалификацию в рамках стажировки с небольшим потоком клиентов, после чего принимается решение о приёме на работу. Каждые три-четыре месяца мастера проходят подтверждение квалификации, а также проверку знаний об ассортименте магазина, в рамках внутренней процедуры. Несколько раз в год компания отправляет сотрудников на различные тематические форумы и мастер-классы, которые выбирает руководство. Оценку работу администратора и мастеров директор ведет непосредственно на рабочем месте. Регулярные опросы действующих клиентов об оценке качества услуг и сервиса салона не проводятся, программа лояльности в барбершопе не введена. Компания не сильно озабочена данными аспектами, поскольку достаточно высокий процент числа постоянных клиентов в данный момент удовлетворяет её ожиданиям.

Таким образом, основной проблемой в рамках стратегий привлечения и удержания клиентов для компании остаются низкие показатели конверсии продаж на сайте, как основном ресурсе для привлечения клиентов в компанию. Для дальнейшей разработки стратегии продаж и обоснования причин отрицательной динамики конверсии, а также формирования общего видения в вопросе эффективности действующих стратегий необходимо изучить тенденции рынка, а также провести бенчмаркинг ближайших конкурентов барбершопа, на основании которого можно сделать вывод о слабых местах комплекса интернет-маркетинга компании.

**2.3. Анализ внешней среды: обзор рынка барбершопов в Санкт-Петербурге**

**Общие тенденции рынка барбершопов в России**

Сегодня рынок барбершопов находится на стадии активного роста. В России за последние годы значительно вырос не только интерес потребителей к данному виду услуг, но и количество открытых барбершопов в городах России. Аналитика за 2017 год показала, что ежемесячное количество поисковых запросов по слову «барбершоп» выросла троекратно (по данным аналитического сервиса Wordstat в поисковой системе Яндекс) – с 45 000 до 115 000. На сегодняшний день мы можем говорить о цифрах в районе 200 000 запросов в месяц. К 2017 году рынок барбершопов насчитывал 1200 игроков по всей России, причём заполнен он не был даже наполовину – около 4000 мужских парикмахерских по оценкам должны были обеспечить растущий спрос. Некоторые эксперты вовсе оценивают грядущую перестройку рынка парикмахерских услуг таким образом, что дифференцирующиеся по перечню услуг и цене салоны будут заменить нынешние уни-секс парикмахерские. В таком случае прогноз ёмкости рынка барбершопов и вовсе оценивается в 165 000.[[8]](#footnote-8) По оценке на май 2019 года структура распределения функционирующих барбершопов по России выглядела следующим образом:

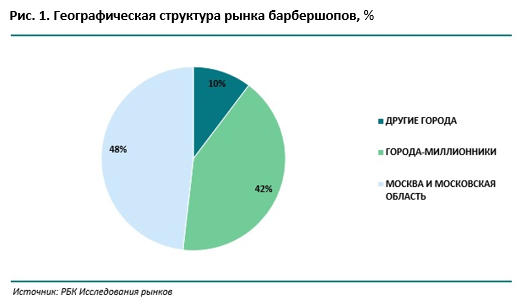


Рис. 5 Географическая структура рынка барбершопов,%

Рынок барбершопов в столице насчитывал уже более 800 парикмахерских, а его объем превышал 3.7 миллиарда рублей. Рынок Санкт-Петербурга насчитывал 285 салонов, а города-миллионики, такие как Краснодар, Казань, Новосибирск по 50-75 салонов, а всего в России количество мужских парикмахерских достигало 1700. [[9]](#footnote-9)

На сегодняшний день их уже около 2500 по всей России и динамика роста количества салонов говорит о том, что их число в будущем вероятнее всего будет только расти:

Рис. 6 Количество барбершопов в России

Из-за бурного роста количество конкурирующих компаний на рынке каждого города увеличилось до невероятного количества, причём специфика услуг такова, что клиент не может пользоваться одновременно услугами двух салонов, поэтому на рынке идёт достаточно жёсткая борьба за потребителей. Поэтому, когда бурный приток новых игроков на рынок только начинался в 2017 году, эксперты заявляли, что к моменту его перенасыщения с рынка уйдут те, кто не работает на качество. Для многих начинающих предпринимателей открытие барбершопа кажется простым и понятным бизнесом, но на практике новички быстро осознают свою неспособность удерживать клиентов. Многие из них используют агрессивную кампанию продвижения, чтобы выделяться, но сохранить положение смогут только те компании, которые ценят клиентов и контролируют процессы.

Чем же было обусловлен такой бурный рост представителей на данном рынке? В первую очередь спросом, который раньше удовлетворялся услугами обычных парикмахерских, а при появлении грамотного предложения быстро обрёл чёткую форму. Молодым людям, безусловно, всегда было не совсем удобно и приятно посещать обычные парикмахерские салоны – рядом с ними мастера занимались работой с активно переговаривающимися представителями слабого пола, аромат женских духов стойко насыщал помещение, а парикмахеры, которые еще 15 минут делали молодым людям стандартный полубокс, уже во всю могли заниматься окрашиванием женских волос. Помимо несовпадения представлений о том, как должен быть сфокусирован профессионализм настоящего мужского мастера на работе с исключительно мужскими стрижками, само качество услуг вызывало массу сомнений. В простых парикмахерских мастера почти всегда получают наставление от руководства работать на поток, стричь одного клиента как можно меньшее количество времени, чтобы обслуживать чуть ли не по 4 клиента в час. Ни о каком индивидуальном подходе и речи не шло, поэтому посещение парикмахерских для мужчины стало скорее ежемесячной рутиной, чем процессом внесения творческих изменений в свою внешность и образ. Многие молодые люди, конечно, были озадачены тем, что их прическа не совсем им подходит, вкупе с тем, что даже исполнение стандартных стрижек оставляло желать лучше. Но даже желание внести изменения в привычный процесс «остригания ненужных лохмотьев» не находило своего потенциального решения. Куда идти если не в местную парикмахерскую, в которой условная «Тётя Люда» стрижёт тебя уже более 3 лет? Дорогие салоны красоты предполагали трату 2000 рублей и более за посещение (по оценке для жителей Санкт-Петербурга), а сомнения о том, что такая смена обстановки вообще исправит ситуацию, никуда не пропадали. Даже если молодые люди были готовы попробовать что-то новое, их останавливал тот факт, что стричься придётся ни один раз на всю жизнь, а готовить достаточно большую сумму каждый месяц, чего многие себе не могли позволить. А если и могли, то возвращались к тому, что сомнения убеждали их в том, что они просто «потратят деньги на ветер». В момент переживания тяжелого кризиса предложения на рынке и начали появляться мужские парикмахерские и задачей первопроходцев было убедить будущих клиентов, что они знают, что можно сделать с копной волос на голове мужчины, чтобы реализовал свой имиджевый потенциал. Немало усилий было приложено для того, чтобы создать, а если быть точным вернуть, культуру мужских парикмахерских в Россию. Реклама у популярных личностей, донесение культуры барбершопов до населения, демонстрация отличного качества услуг и партнёрских взаимоотношений с клиентов – всё это было проделано, чтобы поселить в головах сотен тысяч мужчин, что, если они захотят поменять свою культуру мужской стрижки, у них есть место где это можно сделать. Вместе с тем барбершопы формировали тот спрос, которого практически и не было – необходимость в услугах по уходу за бородой, мужской укладки, дизайна формы усов и щетины и даже мужского маникюра и педикюра. Конечно убедить клиентов в том, чтобы приобретать такие непонятные для них услуги сложно, ведь даже если он будет понимать их ценность, он не всегда будет готов платить за них. Поэтому многие услуги предоставлялись бесплатно в качестве пробного использования. Барбершопы все чаще дифференцировали свои услуги, предлагали различные сервисы по уходу за кожей лица, вырывали мужчинам волосы из ушей и носа – в общем старались делать всё то, что никогда бы не предложили им в обычной парикмахерской, чтобы сформировать действительно уникальное предложение. Важной составляющей культуры барбершопа, конечно, оставалось создание мужской атмосферы в заведении. Сначала первопроходцы строго ограничивали нахождение женщин в своих салонах, но позже от этих традиций эволюционно стали отказываться – большее количество профессиональных женщин-мастеров сегодня можно встретить практически в каждой мужской парикмахерской.[[10]](#footnote-10) Немаловажной деталью было также создание атмосферы так называемой брутальности барбершопов – «Станок», «Бритва», «Бородач» - какие только суровые названия не выбирали предприниматели, чтобы создать образ исключительно мужского пространства. В какой-то момент подобная культура стала объектом насмешек в Интернет-среде и к этому моменту многие сообразительные предприниматели уже поняли, что от этой идеи лучше отказываться, делая упор на качество предоставляемых услуг и сервиса. Мужчинам предлагали множество приятных бонусов при посещении салона – ожидание скрашивали бесплатные горячие, холодные и даже алкогольные напитки, кто-то предлагал клиентам кальяны и игровые приставки. [[11]](#footnote-11) Тем не менее, дополнительные выгоды сервиса всегда были и остаются привлекательными дополнениями в рамках предоставляемой услуги, а акцент в рамках формирования предложений должен делаться именно на профессионализме работающих мастеров.

Однако несмотря на все преимущества, для многих мужчин стрижка так и осталась рутинным процессом, который скорее носит обязательный характер, чем возможность получить удовольствие и насладиться сервисом и поработать над своим стилем. Только 3-4% всего мужского населения пользуются услугами барбершопов, ввиду того, что подобные услуги не создают у них ценности, способной оправдать свою цену. Средняя цена стрижки в барбершопах по Санкт-Петербургу составляет 1500 рублей, в то время как цена подобной услуги в простой парикмахерской – 300 рублей, в 5 раз дешевле.

Подводя итог, многие эксперты сходятся во мнении, что на рынке барбершопов России наблюдаются следующие тенденции:

* Дифференциация услуг по цене в рамках одной сети (в одном салоне представлены услуги мастеров разного уровня: младшие, старшие и топ-мастера)
* Сегментация рынка по услугам (предвидится появление барбершопов, фокусирующихся на предоставление конкретного вида услуг, к примеру, только стрижка машинкой или только уход и моделирование бороды)
* Сегментация рынка по цене (появление лоу-кост барбершопов, в которых цена стрижки начинается от 300 рублей, например, сеть салонов «Супермен», и лоуер-миддл-кост барбершопов, таких как Hardcoin с ценой мужской стрижки 700 рублей).
* Развитие нестандартных услуг, таких как вызов барбера на дом
* Дифференциация цен на услуги, исходя из географического фактора (так, цена на мужскую стрижку в Москве будет составлять 2000 рублей, а для регионов – в районе 800 рублей)
* Укрепления развития концепции салона, атмосферы и барбера (мастера будет восприниматься потребителями не только как парикмахеры, но и как друзья, психологи в одном лице, а салоны, скорее не как места, где можно получить услугу по стрижке, а как пространство для наслаждения особой атмосферы)
* Рост популярности сетевого формата бизнеса и франчайзинга, по сравнению с открытием салонов-одиночек

2.3.1. **Анализ лучших практик крупнейших сетей барбершопов в России в вопросах привлечения и удержания клиентов**

Для получения понимания того, как необходимо формировать стратегии удержания и привлечения клиентов в барбершопе, необходимо изучить те практики, которые сегодня используются руководителями успешных компаний, предоставляющих услуги мужских парикмахерских в России. Описание практик сформировано на основании проведенных интервью с владельцами крупнейших сетей барбершопов по всей стране[[12]](#footnote-12) [[13]](#footnote-13) [[14]](#footnote-14) [[15]](#footnote-15).

**Удержание клиентов**

В парикмахерском бизнесе очень важным показателем успеха является возвращаемость клиентов и этот фактор является стержнем успеха бизнеса в целом. В сети барбершопов FIDEL говорят о среднем показателе возврата клиентов равном 68%, но активная работа ведётся для достижения планки в 75-80%. В первых локациях Ильи Теплякова, основателя сети BRITVA, показатель повторных продаж составлял 80% среди всех. «Показатель возвращаемости — ключевой в барбершопе», — объясняет Тепляков. – «Если в салон приходит 50 новых клиентов каждый месяц и возвращаемость 50 %, через полгода показатели будут в разы лучше, чем в ситуации, когда приходит 200 новых клиентов в месяц с возвращаемостью 20 %».

Как уже было сказано раннее главной задачей в вопросах работы с потребителями является не привлечение максимально количество новых клиентов, а вернуть наибольшее количество старых из-за высокой стоимости привлечения.

Разберём, какие методики удержания клиентов сегодня используются в крупнейших сетях страны:

Геворг Вопян, владелец сети FIDEL, в которой наблюдается постепенный, но постоянный прирост процента повторных обращений, выделяет следующие шаги:

* Каждому новому клиенту предоставляется бонусная накопительная карта Amigo Club, которая в данный момент работает по системе кэшбека и 3% от каждого чека клиента возвращается ему на карту. Более 30% посещений осуществляются с использованием данной карты.
* Работа по удержанию клиентов ведётся с первого контакта с ним – речь идёт о качестве и сервисе. Сервис – это работа администратора, улыбчивость, вежливое предложение чая, кофе или кубинского рома. В случае необходимости – предоставление возможности зарядить телефон или почистить обувь благодаря местным машинкам для чистки. Большой акцент делается на клиентах, которые приходят с сыновьями – помимо услуги стрижка Папа+ Сын, в каждом салоне можно найти детский уголок. Что касается качества, тут всё очевидно – подготовка и обучение детально были описаны в предыдущем абстракте, а вот регулярный контроль качества проводиться с помощью исследования «тайными покупателями».
* Систематические акции в рамках всей сети, розыгрыши смартфонов или поездки на Кубу на двоих.

Дмитрий Кормильцев, владелец сети барбершопов BRITVA проводит следующие мероприятия:

* Согласно программе лояльности, клиенту в подарок достаётся каждая десятая стрижка.
* Бонусы для друзей клиентов – скидочный бонус в размере 800 рублей для обоих

Вот, что говорит об удержании клиентов Илья Тепляков, директор сети барбершопов OldBoy: “Клиент осознает, что все салоны предлагают услуги примерно одного уровня, и можно не привязываться к одному конкретному барбершопу, а подстригаться там, где ему удобно. Приходиться быть достаточно изобретательным, чтобы твой клиент перешёл в категорию постоянников. Цены везде примерно одинаковые, поэтому необходимо, чтобы ценность услуги была выше цены”. Вот какие методы использует его сеть, чтобы удерживать клиентов:

* Предоставление дополнительных услуг
* Выстраивание дружественных взаимоотношений
* Качественная косметика в подарок при первом посещении
* Сертификаты на последующие стрижки

**Привлечение клиентов**

В сети барбершопов FIDEL немаловажную роль играет продвижение через социальные сети, в основном через Instagram. Владелец заявляет, что подобной задачей в его компании занимается целый штат специалистов. Кроме того, локально используются и мессенджеры, например, Telegram. Но, как и в большинстве сетей, большая доля клиентов приходит с сайта компании. По словам предпринимателя, очень большой объем усилий был вложен сотрудниками на оптимизацию сайта с точек зрения функциональности и дизайна, оригинальность контента на сайте – 100%.

В сети салонов BRITVA 20% новых клиентов приходят в компанию из социальных сетей – Instagram, Facebook и Вконтакте. Несмотря на большую эффективность сайта, по заверению владельца, очень важно поддерживать имидж в социальных сетях и заниматься их продвижением, поскольку подписчики в социальной сети, придя туда однажды, остаются там надолго и их ретаргетинг – услуга достаточно недорогая. «Многие сегодня сходят с ума от SMM-маркетинга, другие давно разочаровались в его эффективности. Действительно, алгоритмы построения лент пользователей социальных сетей сейчас показывают наши посты чуть ли не 10% клиентов, но не отметить дешевизну привлечения клиентов в сравнение с сайтом невозможно» - заверяет Дмитрий Кормильцев.

Основатель сети Mr.Right анализирует другие методы продвижения. Проходное место и возможность сделать заметную вывеску – 60% успеха в случае продвижения барбершопов эконом-класса. Раздача флаеров промоутерами у метро тоже хорошая идея по мнению предпринимателя, но только для сети «Супермен» (прим. Супермен – сеть барбершопов низкого ценового сегмента, в котором цена стрижки варьируются в диапазоне 250-500 рублей), но для имиджевого заведения это противопоказано. Восприятие флаера потребителями скорее навязывает мысли о чём-то дешёвом, со скидкой и потому вызывающем сомнения, не ассоциируя компанию с качественным продуктом.

Существует и большое количество весьма необычных способов продвижения. Так, сеть Boy Cut построила передвижной фургон-барбершоп, и пусть он не приносил компании прибыль, но публикации о нем оказались в 32 источниках. А в уже знакомой нам сети BRITVA новых клиентов завлекают бесплатным виски, на который салон тратит 5 тыс. рублей в месяц. “— Очень мало людей просят бокал виски, но сам факт, что он у нас есть, много добавляет к нашему имиджу — так что это 100% не зря”, — говорит владелец сети. Подобным методом привлечения пользуется достаточно большое количество салонов.

**2.4 Бенчмаркинг конкурентов**

Рынок барбершопов в Санкт-Петербурге развивается крайне динамично. Анализ тенденций макросреды показал, что рынку присуще появление большого количества новых игроков в разных ценовых сегментах, а также дифференциация цен внутри крупных сетей, что приводит к усилению конкуренции за потребителя. Позиционирование Jack Barbershop заключалось в организации практичного и простого для клиента посещения мужской парикмахерской, которое не предполагало для него высоких материальных расходов за услугу. Во время открытия УТП компании заключалось в предоставлении качественных парикмахерских услуг за цену ниже средней по рынку – 900 рублей без учёта различных скидок. Такое предложение позволяло компании отстраиваться от крупных конкурентов в местном географическом окружении, однако, раннее была замечена низкая конверсия продаж компании, основной причиной которой эксперты называют потерю актуальности УТП. Существует также множество других причин, которые оказывают влияние на конверсию сайта, о которых говорилось раннее. Целью бенчмаркинга ближайших конкурентов является исследование причин падения конкурентных позиций Jack Barbershop в вопросах в первую очередь привлечения клиентов, а также их удержания. Дальнейшее исследование будет направлено на изучение следующих элементов:

* *Цена* основной услуги – мужской стрижки
* *Широта ассортимента услуг* – количество позиций услуг, представленных на сайте
* *Сопутствующий сервис* – указание на сайте наличия таких элементов, как бесплатный бар, зона отдыха с игровыми консолями и пр.
* *SEO* – качество оптимизации веб-сайта под наиболее часто формирующиеся поисковые запросы пользователей. Оценка проводилась по запросу «барбершоп спб» в поисковых сервисах Яндекс и Google – наиболее популярных на территории России. При отсутствии компании на первых четырёх страницах поисковых систем ставилась отметка «Нет данных»
* *Социальные сети* – количество подписчиков и средняя величина актива (лайки, комментарии) в социальных сетях компании.у
* *Упоминания в СМИ* – ссылки на любые упоминания в информационных источниках широкого пользования, в т.ч. на телевидении, в прессе и Интернет- ресурсах.
* *Качество исполнения дизайна веб-сайта по 5-балльной шкале* - оценивалось автором работы и тремя молодыми людьми, которые в данный момент пользуются услугами барбершопов, и сталкивались с необходимостью выбирать мужскую парикмахерскую, используя Интернет.
* *Контент-маркетинг* – наличие регулярно публикуемого контента в социальных сетях или на сайте компании.
* *SERM* - репутация бренда в выдаче поисковых систем. Выбиралось среднее между значениями оценок в Яндекс, Google, 2Gis и Zoom.
* *Программа лояльности*

А также следующие конверсионные составляющие сайта (описание большинства элементов было уже было раннее указано в работе в разделе «Анализ стратегии привлечения и удержания клиентов»:

* *УТП* – фраза или предложение, обычно встречающее пользователя на сайте или при поисковом запросе, информирующее пользователя об уникальном предложении компании или каким-либо образом характеризующее её услуги.
* *Преимущества*
* *Изображение*
* *Призыв к действию*
* *Акции и скидки*
* *Отзывы*
* *Сертификаты качества*
* *Информация об обучении мастеров*
* *Портфолио*
* *Контекст применения*
* *Дополнительные элементы*

В рамках первого этапа отбора были выбраны мужские салоны Санкт-Петербурга, находящиеся в радиусе 2.5 км от барбершопа Jack с помощью сервиса 2gis:

Таблица 9 Longlist отбора конкурентов барбершопа Jack

| **Название салона** | **Профиль** | **Тип компании** | **Количество салонов в Санкт-Петербурге** | **Веб-сайт** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Chop – Chop на ул.  Рубинштейна | Мужская парикмахерская | Федеральная сеть | 2 | https://chopchop.me/ |
| Hardcoin на Сенной | Мужская парикмахерская | Городская сеть | 11 | https://hard-coin.ru/ |
| Просто | Мужская парикмахерская | Одиночка | 1 | Нет |
| Oldboy на Сенной | Мужская парикмахерская | Федеральная сеть | 16 | https://oldboybarbershop.com/ |
| Topgun Маяковская | Мужская парикмахерская | Федеральная сеть | 32 | https://spb.topgunbarber.ru/ |
| BoyARE, Технологический институт | Мужская парикмахерская | Городская сеть | 2 | https://boy-are.ru/ |
| Men's на ул. Маяковская | Мужская парикмахерская | Городская сеть | 3 | https://www.barbershopmens.com/ |
| Hardy's Fight на Загородном проспекте | Мужская парикмахерская | Городская сеть | 4 | https://hardys.one/ |
| Boy cut на ул. Казанская | Мужская парикмахерская | Федеральная сеть | 1 | https://boycut.ru/ |
| Firma на Сенной | Мужская парикмахерская | Федеральная сеть | 1 | http://barberfirma.ru/ |
| 13 by Black Star на Маяковской | Мужская парикмахерская/ Тату-студия/ Перманентный макияж | Федеральная сеть | 1 | https://spb.13byblackstar.com/ |
| Heisenberg на Обводном канале | Мужская парикмахерская | Одиночка | 1 | https://www.heisenberg.ru/ |

*Источник: составлено автором*

Далее из списка был исключен барбершоп «Просто» ввиду отсутствия веб-сайта у компании. Поскольку целью анализа было изучение конкурентов, способных обеспечивать высокий поток клиентов в салоне, кроме веб-сайта одним из критериев отбора было наличие 3 и более мастеров в салоне, поэтому некоторые игроки в состав списка конкурентов не вошли.

Соответственно в дальнейшем будут рассматриваться следующие мужские парикмахерские:

**«Chop- Chop» на ул. Рубинштейна**

Первая в России сеть мужских парикмахерских. Отделения компании открыты не только в России, но и в десяти странах мира. 2 салона работают на сегодняшний день в Санкт-Петербурге. Компания нескромно позиционирует себя как лучшую сеть барбершопов в России, указывая на сайте «Мы просто стрижём мужчин – но делаем это лучше всех». Компания не демонстрирует значительное количество выгод своего сервиса, делая фокус на качестве своих услуг, но берёт за это нескромную цену – мужская стрижка в салоне стоит 1600 рублей. Компания гордится авторитетом и известностью некоторых своих клиентов, размещая о них информацию на сайте. Среди них известные актёры, дизайнеры, музыканты, модели и блогеры.

**«Hard Coin» на Сенной**

Одна из первых сетей в России, которая начала предлагать клиентам стрижки по цене ниже рыночной. Создатели HARD COIN описывают компанию следующим образом: «Здесь нет Playstation, здесь нет чая и кофе, здесь нет бара, здесь нет девочки-администратора, но ты за это и не заплатишь. Если ты идешь постричься — тебе к нам, запишись онлайн и лучше не опаздывай!» Внутри каждого салона также существует разделения на мастеров разной квалификации – стажёр, барбер, старший барбер и шеф-барбер, цены на стрижки у которых варьируются соответственно от 250 до 900 рублей.

**«OldBoy» на Сенной**

«OldBoy Barbershop — намного больше, чем просто мужская парикмахерская. Это место, где Вам помогут найти свой собственный, неповторимый стиль» - гласит первая и единственная строчка в описании компании при поисковом запросе. Компания также указывает на своё сотрудничество с крупнейшими мировыми брендами – Jack Daniels, Truefitt & Hitt и др. Помимо России данная сеть представлена также в 6 странах Европы, Беларуси, на Украине и в США. Опору в позиционировании компания скорее черпает из услуг своего дополнительного сервиса, предлагая клиентам бесплатные напитки и развлечения. Цена стрижки в салоне – 1500 рублей.

**«TOPGUN» на Маяковской**

Крупнейшая в России сеть барбершопов с более чем 250 точками по всей стране и еще в 4 странах мира. Основатель сети Алексей Локонцев довольно известная личность в бизнес-среде и нередко даёт интервью крупным изданиям рассказывая об успехе своей франшизы. В своём позиционировании компания обращается к базовым ценностям барбершопа: мужская атмосфера, хорошее качество, полный перечень услуг и разнообразный сопутствующий сервис в виде хорошего алкоголя и лаунж-зон для посетителей. «Работая над TOPGUN, мы хотели создать барбершоп с характером: место, куда приходят за стрижкой, а возвращаются - за настроением». Цена стрижки в салоне – от 1100 до 2000 рублей, в зависимости от квалификации мастера – внутри организации существует разделение на Барберов, Про-барберов и Топ-Барберов.

**«BOYare» на ст. м. Технологический институт**

Небольшая молодая сеть петербургских мужских парикмахерских, в состав которой входят 2 салона в центре города. Внутри салона также демонстрируется ценовая дифференциация, поскольку мастера делятся на Старших и ТОП барберов. Цена стрижки 800 и 1000 рублей соответственно.

**«Men's» на ул. Маяковская**

Небольшая сеть, состоящая из двух барбершопов в Санкт-Петербурге, основное отличие от конкурентов которой заключается в том, что в салоне работают только мастера-девушки. На сайте компании указано: «Мужчины хорошо стригут и бреют, но делают это ради своей цели. Ради денег, обычно. Они соревнуются в технике, и клиент для них на втором месте. А девушки в стрижке реализуют свои базовые функции — заботы, ухода, внимания. Им важно, как мужчина будет жить со стрижкой». Цена стрижки в салоне – 1200 рублей.

**«Hardy's» на Загородном проспекте**

Сеть, состоящая из 4 барбершопов в Санкт-Петербурге. «Отсекаем всё лишнее» - гласит приветственная надпись на сайте барбершопа. Цель Hardy’s – сделать каждого клиента довольным, обеспечивая высокий уровень качества услуг и постоянным стремлением к его повышению, благодаря обратной связи во всех барбешопах сети. Компания также специализируется на различных специальных услугах, таких как корпоративная стрижка (абонементы на получение услуг для сотрудников компаний) и мальчишник (организация фуршета и комплекса услуг при подготовке мужчин к свадьбе). В салоне также можно встретить дифференциацию по цене в зависимости от квалификации мастера, соответственно цена стрижки составляет от 900 до 1500 рублей.

**«Boy Сut» на ул. Казанская**

Одна из первых сетей барбершопов в России, одним из основателей которой является телеведущий и блогер Александр Гудков. Основным конкурентным преимуществом, по заверению создателей, является приобщение к истокам создания культуры барбершопов в России, которое позволило найти салону свой собственный стиль кропотливым трудом. Сам Александр Гудков нередко заявлял, что пользовался своими связями и положением, чтобы продвигать сеть с помощью массовых каналов коммуникации. Цена мужской стрижки в парикмахерской составляет 1600 рублей.

**«Firma» на Сенной**

Крупная сеть барбершопов c более чем 40 салонами, открытыми по франшизе, и 8 собственными. Сеть имеет собственную академию барберов, в которой обучаются все входящие и текущие сотрудники. При позиционировании салон опирается на следование базовым преимуществам барбершопа – на мужскую атмсоферу и качественный сервис – в сочетании с подбором стрижки по стилю и грамотным исполнением. Цена мужской стрижки – 1000 рублей.

**«13 by Black Star» на Маяковской**

«Мы не продаём услуги, мы дарим эмоции» - такими словами встречает пользователя лендингговая страница сети барбершопов, открытых основателями группы компаний Black Star, в частности артистом Тимати, широко известной благодаря своему одноименному музыкальному лейблу. Культура посещения барбершопов часто связывают с Hip-Hop культурой, поэтому, обладая большой аудиторией, Тимати часто продвигает свою сеть с помощью своих социальных сетей и связей. Цена стрижки в парикмахерской – 1500 рублей.

**«Heisenberg» на Обводном канале**

Недавно открытый барбершоп, который позиционирует себя как мужской клуб для своих, где можно привести себя в порядок, пообщаться и приятно провести время. «Лучшее качество по разумным ценам» - обещает клиенту сайт компании, предлагая мужскую стрижку за 1000 рублей.

Полная версия бенчмаркинга по основным конкурентам представлена в Приложении 1.

**По проведенному бенчмаркингу можно сделать следующие выводы:**

* Компания имеет одни из самых привлекательных цен среди конкурентов. На сегодняшний день только барбершопы «Hard Coin» и «BOYare» предлагают более низкую цену за стрижку и еще несколько салонов, например, Hardy’s имеют похожие цены. Большинство конкурентов предлагают за стрижку цену от 1200 рублей.

С одной стороны, более привлекательная цена способствует приведению в компанию тех потребителей, которые не хотели бы переплачивать за широко известный бренд и перечень не нужных им сопутствующих услуг. С другой стороны, выбирая салон, который они хотели бы посетить, они целенаправленно отказываются от визита в универсальную парикмахерскую из-за ряда причин, среди которых в первую очередь рассматривается качество получаемой услуги. Поэтому принимая решение о выборе того или иного барбершопа, потенциальный клиент старается найти доказательства качеству предоставляемых услуг, обращая внимания на те или иные конверсионные элементы. Проведенный анализ показал наличие недостатков среди некоторых из них.

* Ассортимент услуг Jack Barbershop является одним из самых узких среди конкурентов

В стенах одного салона клиенты зачастую могут получить достаточно широкий спектр как основополагающих услуг для барбершопа, таких как обычная стрижка и стрижка бороды, так и большое количество других услуг по уходу за внешним видом. В этом вопросе компании наибольшим образом проявляют свою оригинальность, предлагая клиентам «чёрные маски», очищающие кожу лица, стрижку бровей, депиляцию носа и многие другие услуги. Кроме того, почти все салоны формируют более выгодные комплексные предложения для клиентов, например, «стрижка + борода», цена которых ниже приобретения услуг по отдельности. С одной стороны, простота и лаконичность является элементом позиционирования Jack, поэтому компания предоставляет клиентам всего 4 базовые услуги. С другой стороны, существует нераскрытый потенциал в расширении ассортимента на новые услуги или, по крайней мере, комбинации существующих, при наличии желания видеть таковые у действующих и потенциальных клиентов салона.

* По инструменту «SEO» компания «Jack» находится в середине и в конце второй страницы в поисковых сервисах Google и Яндекс соответственно. Конкуренты компании «Chop-Chop», «Hard Coin», «Oldboy», «TopGun» и «Hardy’s» занимают более выгодные позиции.

Позиция сайта при поисковом запросе зависит от качества внутренней оптимизации ресурса. На рынке данный инструмент используется для привлечения «горячей» аудитории – той, которая заинтересована в получении услуг в момент формирования запроса. Кроме того, данный инструмент нацелен на ту часть целевой аудитории, которая еще не знакома с игроками на рынке и находится в поиске «своей» компании. При акценте на привлечение клиентов через веб-сайт очень важно занимать высокие позиции в поисковых системах, поскольку 85% даже не переходят на вторую страницу результатов поиска.

* Те или иные элементы сопутствующего сервиса представлены почти у всех барбершопов-конкурентов

Качественное обслуживание и предоставление дополнительных выгод при посещении являются одними из ключевых особенностей, выделяющих барбершопы среди универсальных парикмахерских. Наличие бесплатного бара и зоны отдыха с игровыми консолями – самые распространённые особенности, которые мужские парикмахерские предлагают своим клиентам в качестве бесплатного приятного бонуса при посещении. Однако, учитывая то, что Jack при позиционировании делает акцент на простоте и экономичности, взамен ненужным излишкам, отсутствие широкого спектра дополнительных услуг нельзя назвать недостатком. Подобной стратегией пользуется также сеть барбершопов Hard Coin, которая предлагает клиентам более низкие цены, отходя от привычного понимания концепции барбершопа с широким спектром сопутствующего сервиса.

* Компания «Jack barbershop» имеет профили в социальных сетях ВКонтакте и Instagram, публикуя там контент, но имеет достаточно слабые позиции относительно конкурентов. Посты публикуются нерегулярно и направлены скорее на создание портфолио мастеров и продающего контента, а не на формирование дополнительной ценности для потребителя.

Крупные сети и более мелкие игроки используют контент-маркетинг в качестве инструмента формирования дополнительной ценности для потребителя с помощью публикации полезной информации, способной повысить репутацию бренда в его глазах. Кроме того, зачастую конкуренты, такие как сеть «Big Bro» и «Hard coin» используют свои социальные сети для рассылки акций и специальных предложений для своих подписчиков, которые уже непосредственно знакомы с компанией. Подобным инструментом зачастую пользуются те компании, которые могут составить более выгодные предложения за счёт более низкой цены в сравнении с конкурентами.

* Компания «Jack barbershop» занимает одну из лидирующих позиций в вопросе SERM, демонстрируя высокие оценки в сервисах Яндекс Карты, Google Maps, Zoon и 2GIS – в среднем 4.7 из 5.

Репутация компании в глобальной сети находится на достаточно высоком уровне в связи с тщательно проведенной работой руководства над имиджем в электронных справочниках. Помимо высоких оценок у компании есть премиальный статус в Яндекс и Zoon, который выделяет компанию среди конкурентов с помощью более крупного и броского значка при отображении на картах.

* Программа лояльности представлена в различных видах у многих ближайших конкурентов

Некоторые крупные игроки, например, Topgun, намеренно отказались от своей программы лояльности. Большинство конкурентов, однако, продолжают пользоваться преимуществами данного инструмента, предлагая своим клиентам n-ную стрижку в подарок или начисление бонусов за каждое посещение, поэтому отсутствие программы лояльности в барбершопе Jack можно назвать недостатком в разрезе конкурентного анализа.

* В компании Jack представлено наименьшее количество отзывов у мастеров среди конкурентов

На самого «опытного» мастера в салоне Тимура приходится только 69 положительных (и не только) отзывов в системе. Количество отзывов у мастеров в других салонах доходит до 800, учитывая тот же стаж работы в компании. Нет оснований полагать, что все оценки на сайтах конкурентов достоверные, однако, каждому пользователю доступна возможность прочитать и ознакомиться с отзывами о работе мастера при выборе, поэтому сильное отставание от других игроков в вопросе данного конверсионного элемента является очевидным недостатком.

* Значительная доля конкурентов предоставляет информацию об акциях и специальных предложениях, в отличие от Jack

Даже представители премиального сегмента барбершопов, такие как Chop-Chop и 13 by Black Star, предоставляют своим клиентам скидки, о которых публикуют информацию на сайте. Многие компании предлагают скидку на первое посещение, потому что уверены, что клиенты вернутся к ним в следующий раз благодаря качественным услугам и сервису. Jack также не отказывается от предоставления скидок своим посетителям – на разных источниках можно встретить предложения скидки 20% на первое посещение и 20% скидку студентам по понедельникам и вторникам, однако на сайте данная информация не представлена.

* Многие конкуренты публикуют на своих веб-сайтах информацию об обучении и поддержании квалификации мастеров

Крупные сети, такие как Chop-Chop, Hardy’s, Boy Cut, Firma и 13 by Black Star, зачастую пишут об организации собственной академии, в которой обучаются и проходят подтверждение квалификации их мастера, предоставляя будущим сотрудникам возможность пройти там платное обучение. Компании с меньшими возможностями, указывают на высокий профессионализм наставников, которые готовят будущих парикмахеров или хотя бы демонстрируют награды своих сотрудников, подтверждая высокий уровень их подготовки. Так или иначе, компании стремятся продемонстрировать пользователю преимущества в качестве услуг салона по сравнению с универсальными парикмахерскими и другими барбершопами, поэтому отсутствие подобного раздела на сайте Jack также можно назвать недостатком.

* Почти все барбершопы-конкуренты публикуют портфолио выполненных работ на сайте, в отличие от Jack

Одним из важных инструментов формирования репутации у потенциального клиента барбершопа, помимо демонстрации теоретических знаний, является также публикация выполненных мастерами работ, которые демонстрируют практические способности персонала. К тому же, изучая портфолио на сайте, пользователь может не только убедиться в том, что барберы умеют выполнять заказы различной сложности, но и подобрать интересующую причёску или форму бороды для себя. Многие известные бренды в рамках портфолио также не упускают возможность упоминать громкие имена своих известных клиентов, которые формирует авторитетное мнение для потребителей, даже если они слышат о них впервые. Так или иначе, отсутствие портфолио на сайте также можно назвать недостатком для Jack.

* Почти все барбершопы выходят за рамки привычного перечня необходимых конверсионных элементов, добавляя свои индивидуальные «фишки»

Chop-Chop демонстрирует пользователям свою социальную ответственность, побуждая других к участию в благотворительных программах, TOPGUN и Firma представляют свои собственные марки косметики, Hardy’s добавляет на сайт информацию об уникальных услугах корпоративной стрижки и организации мальчишника, а молодой барбершоп-одиночка Heisenberg упоминает бесплатную парковку, всегда открытую для посетителей, и возможность провести 3D-экскурсию по салону. Даже несмотря на лаконичность и простоту в позиционировании Jack, одним из ключевых аспектов при принятии решения всегда остаётся эмоциональная составляющая, поэтому дополнение сайта уникальной особенностью могло бы также положительно повлиять на конверсию продаж.

Анализ остальных факторов показал, что Jack Barbershop не уступает своим конкурентам, но и не обладает определенными преимуществами по сравнению с ними. Несмотря на выявленную тенденцию к появлению большого количества игроков в различных ценовых сегментах – эконом и low-cost, среди географически ближайших конкурентов Jack их по-прежнему немного, поэтому определённое лидерство по цене компания всё так же может обеспечивать. С другой стороны, утверждать, что новые клиенты будут выбирать салон только исходя из цены и названию «барбершоп», а не «парикмахерская» было бы несколько опрометчиво. Очевидным предположением является необходимость для потребителя в получении услуг высокого качества и удовлетворении всех потребностей от стрижки в салоне. Именно поэтому, при принятии решения о выборе того или иного салона, клиент старается убедиться в том, что ему будут предоставлены качественные услуги, поэтому обращает внимания на ряд определенных факторов, которые доступны для изучения в интернет- ресурсах компаний. Анализ показал присутствие определенных недостатков при рассмотрении отдельных конверсионных элементов веб-сайта компании, однако, определить, какие из них являются значимыми при выборе салона, поможет исследование потребительских предпочтений.

**2.5 Исследование потребительских предпочтений**

**Результаты онлайн-опроса потребителей парикмахерских услуг**

С целью сегментации целевой аудитории и получения информации о моделях поведения и предпочтениях потребителей парикмахерских услуг был проведён онлайн-опрос мужчин города Санкт-Петербург. Структура опроса была сформирована исходя из целей исследования и анализа вторичных источников, описывающих перечень данных, необходимых для проведения сегментации потребителей.

В качестве ожидаемых результатов исследования предполагалось получение следующей информации: 1) услуги представляющие для клиентов наибольший интерес при посещении барбершопа 2) характеристики барбершопов, представляющие для потребителей наибольшую ценность при выборе (мастерство парикмахеров, сопутствующий сервис, цена, удобство расположения, скорость обслуживания, вежливость персонала, качество интерьера, мужская атмосфера в салоне и его репутация); 3) характеристики веб-сайта барбершопа, представляющие набольшую значимость при совершении выбора (дизайн веб-сайта, описание преимуществ барбершопа, наличие акций, отзывов о работе мастеров, сертификатов качества и информации об обучении парикмахеров, а также портфолио работ и контекста применения); 4) определение наиболее предпочтительных способов получения информации о деятельности барбершопа и предоставления обратной связи о посещении; 5) определение наиболее интересующих потребителей тем в вопросе ухода за собой для формирования будущего контент-плана; 6) определение индивидуальных характеристик потребителей, заинтересованных в получении услуг барбершопа (частота посещения парикмахерской, цели посещения парикмахерской, «боли» потребителя, связанные с текущим посещением парикмахерской, приемлемая для потребителя цена за посещение барбершопа, перечень услуг, интересующих потребителя при посещении, возраст, пользование социальными сетями, уровень образования, род деятельности, семейное и финансовое положение).

Опрос был проведён среди 192 мужчин Санкт-Петербурга в возрасте от 15 до 60 лет. В начале анкеты были размещены вопросы-фильтры, нацеленные на отсечение тех респондентов, которые не пользуются парикмахерскими услугами, а постригаются самостоятельно, не в салоне. Далее был представлен блок вопросов, в котором респонденты опрашивались о характеристиках и удовлетворённости текущим получением парикмахерских услуг в салоне, который они посещают регулярно. Вопросы 7 и 8 анкеты были нацелены на выделение целевой доли респондентов, заинтересованных в получении услуг барбершопа, а также готовых заплатить за услуги цену, соответствующую цене мужской стрижки в компании Jack Barbershop. Основной блок содержательных вопросов был представлен далее и был нацелен на получение информации, описанной выше в пунктах 1-3. Полная версия анкеты представлена в приложении (*Приложение 2*).

Переходя непосредственно к анализу данных, полученных в ходе исследования, стоит отметить, что на сегодняшний день менее 8% опрошенных пользуются услугами барбершопа (Рис. 7).

Рис. 7 Результаты опроса потребителей

Распределение частоты пользования парикмахерскими услугами выглядит следующим образом (Рис. 8): около 64% респондентов пользуются данной услугой один раз в месяц или чаще, соответственно в районе 36% респондентов делают это раз в 6 недель и реже.

Рис. 8 Результаты опроса потребителей

Далее респондентам был задан вопрос, хотели бы они посещать барбершоп (салон, где стригут только мужчин, с мужской атмосферой и ориентацией на качество услуг и сервиса), в результате которого выяснилось, что помимо 7.3% респондентов, уже регулярно посещающих барбершоп, 61.4% потребителей заинтересованы в посещении мужской парикмахерской (Рис 9).

Рис. 9 Результаты опроса потребителей

На вопрос, определяющий набор услуг, которые были бы интересны респондентам в рамках посещения барбершопа, наиболее часто встречаемыми вариантами были следующие (Рис. 10): мужская стрижка (85% респондентов), стрижка бороды (27% респондентов), компелкс «Стрижка + стрижка бороды» (21% респондентов), стрижка под машинку (18% респондентов) и королевское бритьё (15.2% респондентов).

Рис. 10 Результаты опроса потребителей

На вопрос, относящийся к определению факторов, влияющих на выбор того или иного барбершопа, в качестве наиболее значимых (оцененные респондентами значениями 4 и 5) были выбраны следующие (Рис.11): мастерство парикмахеров (92% респондентов), цена услуг (67% респондентов), удобное расположение (59% респондентов), сопутствующий сервис (44% респондентов), скидки и бонусы для постоянных клиентов (41% респондентов), приятный интерьер в салоне (33% респондентов), а также скорость обслуживания и отсутствие очередей (32% респондентов).

Рис. 11 Результаты опроса потребителей

Для определения ряда дополнительных факторов, обладающих значимостью при выборе барбершопа, респондентам был задан открытый вопрос, в котором были получены следующие ответы:

* *Наличие бесплатной парковки (21 респондент)*
* *Рекомендации от друзей, коллег, знакомых (27 респондентов)*
* *Возможность безналичной оплаты (10 респондентов)*
* *Бесплатный Wi-Fi (15 респондентов)*
* *Качественная косметика (17 респондентов)*
* *«Хорошо, когда можно душевно поговорить с барбером как со своим другом»*
* *Приятная девушка-администратор (13 респондентов)*
* *Возможность выпить кофе/чай при необходимости ожидания (8 респондента)*
* *Возможность зарядить телефон (6 респондентов)*
* *Санитарная обработка инструментов перед предоставлением услуги (25 респондентов)*
* *«Приходил в барбершоп пару раз, чтобы потом пойти на какое-нибудь мероприятие, поэтому важно, чтобы тебе там сделали идеальную укладку»*

Далее респондентам был задан вопрос, в котором им предлагалось оценить значимость различных конверсионных элементов веб-сайта в ситуации принятия решения о выборе во время сравнения веб-сайтов различных парикмахерских. Наиболее значимыми элементами оказались следующие (Рис. 12): отзывы о работе мастеров (62% респондентов), портфолио работ (49% респондентов), информация об обучении мастеров (35% респондентов), дизайн веб-сайта (33% респондентов) и информация об акциях и скидках в салоне (32% респондентов).

Рис. 12 Результаты опроса потребителей

В рамках следующих двух вопросов были определены наиболее предпочтительные способы получения информации о деятельности барбершопа и предоставления обратной связи о его посещении. Наиболее удобными способами получения информации о деятельности барбершопа (Рис. 13) были выбраны социальные сети (39% респондентов) и веб-сайт компании (26% респондентов), а также мобильное приложение (18% респондентов).

Рис. 13 Результаты опроса потребителей

Наиболее предпочтительными способами предоставления обратной связи о посещении (Рис. 14) были выбраны варианты заполнения анкеты на стойке администратора (30% респондентов), опрос в личном кабинете на сайте (27% респондентов), форма обратной связи в мобильном приложении барбершопа (19.7% респондентов) и телефонный опрос (18% респондентов).

Рис. 14 Результаты опроса потребителей

Заключительным в данном блоке был вопрос, определяющий темы, наиболее интересующие респондентов в сфере ухода за собой (Рис. 15), среди них современные тренды мужских стрижек (29% респондентов), выбор причёски по индивидуальным особенностям (36% респондентов), самостоятельное поддержание формы бороды (26% респондентов), секреты правильной укладки волос (20% респондентов) и описание и выбор средств для укладки (20% респондентов).

Рис. 15 Результаты опроса потребителей

Таким образом, в результате исследования были выявлены следующие потребительские предпочтения на изучаемом рынке: 1) наибольший интерес при посещении барбершопа у потребителей вызывает получение услуг мужской стрижки, стрижки бороды, комплекса «стрижка + стрижка бороды», стрижки под машинку и королевского бритья; 2) наиболее значимыми характеристиками при выборе барбершопа являются мастерство парикмахеров цена услуг удобное расположение, сопутствующий сервис, скидки и бонусы для постоянных клиентов, приятный интерьер в салоне, а также скорость обслуживания и отсутствие очередей; 3) наиболее значимыми конверсионными элементами при оценке веб-сайта барбершопа при принятии решения о выборе оказались отзывы о работе мастеров, портфолио работ барбершопа, информация об обучении мастеров, дизайн веб-сайта и информация об акциях и скидках в салоне; 4) наиболее предпочтительными способами получения информации о деятельности барбершопа являются социальные сети, веб-сайт компании и мобильное приложение, а для предоставления обратной связи - заполнения анкеты на стойке администратора, опрос в личном кабинете на сайте, форма обратной связи в мобильном приложении барбершопа и телефонный опрос; 5) вопросы в сфере ухода за собой, формирующие наибольший интерес для респондентов - современные тренды мужских стрижек), выбор причёски по индивидуальным особенностям, самостоятельное поддержание формы бороды, секреты правильной укладки волос и описание и методика выбора средств для укладки волос. Сегментация потребителей парикмахерских услуг будет представлена в работе в следующей главе.

**2.6 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию текущей стратегии продаж.**

Для разработки комплекса мероприятий, необходимых для совершенствования текущей стратегии продаж компании «Jack Barbershop» необходимо провести следующую последовательность ключевых шагов:

1. Определить общий вектор стратегического развития копании и сформировать долгосрочные цели в рамках стратегии продаж.
2. Определить тактические цели, способствующие достижению стратегических намерений, и соответствующие им количественные показатели эффективности.
3. Сопоставить результаты исследования текущих проблем, препятствующих достижению заданных целей, с элементами стратегии продаж.
4. Разработать комплекс мероприятий, нацеленный на устранение выявленных проблем и способствование достижению ключевых долгосрочных и краткосрочных целей стратегии продаж.

Для определения общего вектора стратегического развития барбершопа необходимо учитывать сформировавшиеся на рынке ключевые тенденции, оказывающие влияние на деятельность компании как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе:

Таблица 10 Ключевые тенденции на рынке барбершопа в России

| **Ключевые тенденции рынка барбершопа в России** | **Описание** |
| --- | --- |
| **Закрепление значительной доли рынка за крупными сетями** | В вопросе функционирования барбершопа, важнейшими факторами привлечения и удержания клиентов являются опыт мастера, цена услуги, удобство расположения, сопутствующий сервис и качество осуществления маркетинговой коммуникации. Исходя из этого, сети барбершопов, которые прорабатывают данные аспекты значительно лучше, гораздо проще обеспечивают успех функционирования и обеспечивают способность предоставлять качественные услуги и сервис. Исходя из данных аналитиков, финансовые трудности каждый год вынуждают закрываться 20-25% функционирующих в России парикмахерских и салонов красоты. |
| **Рост значимости бренда барбершопа в глазах потребителей** | * Гарантией качества предоставляемых услуг для российского потребителя, а также фактором, способным дифференцировать предложение активно растущего рынка для российского потребителя все больше становится узнаваемый бренд барбершопа. * Одной из особенностей продвижения на российском рынке барбершопов, является высокая значимость и эффективность инструмента «сарафанного радио». В связи с этим формирование высокой лояльности потребителя к бренду остаётся ключевым фактором роста клиентской базы и удержания действующих потребителей. |
| **Эконом-барбершопы – самая перспективная ниша в 2020 году** | Средний наблюдаемый темп роста отрасли сегодня варьируется в районе 10-15% ежегодно, в то время как прогноз касательно рынка эконом-барбершопов оценивается около 25%. Подобная ситуация связана с падением реальных доходов населения и уменьшением объема доступных средств после удовлетворения базовых потребностей. Кроме того наблюдается увеличение интервала между посещениями на 25%. |

В связи с усилением конкуренции за доли рынка между действующими игроками, а также необходимостью создавать соответствующее конкурентное предложение представителям рынка универсальных парикмахерских, **ключевыми факторами успеха** на рынке барбершопов являются:

1. Выбор оптимального местоположения барбершопа для обеспечения доступности для клиентов
2. Формирование удобств для клиента с помощью предоставления широкого набора услуг и выбора удобных часов работы
3. Формирование благоприятной репутации владельца и работающих специалистов
4. Обеспечение высокого качества внутренней среды (хороших условий для профессионального обслуживания и расслабления клиентов)
5. Формирование устойчивой базы лояльных клиентов

Для определения общего вектора стратегии продаж стоит отметить необходимость учёта одного из основных факторов успешности стратегии – определение типа рынка, на котором функционирует компания. Три основных параметра, характеризующих рынок, среди которых предсказуемость, пластичность и агрессивность образуют пять основных типов рынка:



Рис. 16 Основные типы рынков

Таблица 11 Выбор стратегии продаж в зависимости от типа рынка

| **Тип рынка** | **Описание рынка** | **Выбор стратегии продаж** |
| --- | --- | --- |
| **Предсказуемый и непластичный** | Устоявшийся, но стабильный рынок, на который сложно оказывать влияние. Важным фактором успеха является эффект от масштаба бизнеса. Примером такого рынка может выступать рынок автомобилестроения. | Классическая |
| **Предсказуемый и пластичный** | Рынок, на котором игроки могут самостоятельно формировать спрос на продукты и подстраивать его под свои потребности. Примером такого рынка может выступать рынок фармацевтики. | Стратегия формирования |
| **Непредсказуемый и непластичный** | Рынок, который не имеет чёткой стабильной тенденции движения и нет возможности оказывать на него влияние. Задача игроков заключается в обеспечении гибкости и поиске новых подходов. Примером такого рынка может выступать рынок одежды. | Стратегия адаптации |
| **Непредсказуемый и пластичный** | Рынок, который можно формировать, но предсказать, будет ли стратегия успешной очень сложно. Компании на данном рынке активно занимаются созданием инновационных продуктов. Примером такого рынка может выступать IT-сфера. | Визионерская стратегия |
| **Сверхагрессивный** | Высоко конкурентный рынок, на котором лидер постоянно меняется, а компании стремятся занимать и удерживать свою долю рынка. Примером такого рынка может выступать рынок продуктового ритейла. | Стратегия «Песочница» |

Учитывая особенности рынка парикмахерских услуг, в частности оценку экспертами превышения насыщенности рынка порога в 80%, рынок парикмахерских услуг можно отнести к сверхагрессивному типу и соответствующей для компании стратегией продаж будет стратегия «Песочница».[[16]](#footnote-16) Особенностью разработки такой стратегии является её краткосрочная направленность, ввиду необходимости постоянного учёта рыночных изменений и корректировки стратегии с их учётом. Основными рычагами в рамках данной стратегии продаж являются:

1. *Снижение оттока клиентов* – ранее в работе была рассмотрена экономическая составляющая привлечения новых клиентов и сильное превышение её стоимости над стоимостью удержания клиентов. Учитывая также сформировавшиеся рыночные тенденции, необходимость расширения базы постоянных клиентов становится очевидной. Инструментами управления лояльностью являются разработка привлекательных программ лояльности, проведение акций для новых клиентов и постоянная поддержка контакта с ними. Кроме того, важным фактором удержания клиентов является поддержание высокого качества услуг и сервиса, поэтому необходимо регулярно оценивать уровень удовлетворённости клиентов, проводя среди них опросы и собирая отзывы.
2. *Снижение себестоимости продукта,* заключается в оптимизации действующих расходов с помощью формирования лучших условий сотрудничества с партнёрами, внедрения новых технологий в процесс оказания услуг, которые способны снижать стоимость, либо время, необходимое для её оказания, оптимизации кадровых решений и аккуратного распределения обязанностей между действующими сотрудниками.
3. *Снижение стоимости привлечения и удержания клиентов* – постоянный контроль эффективности действующих каналов продвижения и исключение нецелевых трат бюджета на привлечение клиентов. Очень важно отслеживать конверсионные составляющие на каждом этапе клиентского пути, используя различные аналитические CRM-системы, не только как элемент автоматизации воронки продаж, но и способ контроля оптимизации интернет- ресурсов продвижения.
4. *Работа над каскадом цен* – отслеживание прибыльности и маржинальности услуг. Одного обеспечения высокого уровня продаж недостаточно для успешного функционирования компании, ведь при неправильном подходе к ценообразованию продажи могут приносить компании убытки. Происходит это зачастую в связи с наличием скрытых скидок и затрат[[17]](#footnote-17).

Для дальнейшего формирования целевых показателей эффективности в рамках стратегических целей компании, необходимо рассчитать её пропускную способность. Пропускная способность барбершопа в день может быть рассчитана с помощью следующей формулы:

На данный момент в салоне для одновременного использования доступно 4 кресла и в штате числится необходимое количество мастеров для одновременной работы за каждым креслом. Часы работы барбершопа – с 10:00 до 22:00, поэтому длительность рабочего дня равна 12 часам. В качестве основной услуги для расчёта пропускной способности барбершопа была взята мужская стрижка, поскольку она является наиболее востребованной, а также занимает наибольшее количество времени. Средняя время стрижки в салоне – 45 минут, то есть 0.75 часа. Кроме того, перед предоставлением услуги следующему клиенту, мастеру необходимо провести уборку рабочего места и обработать инструменты и руки. Время на подготовку занимает в среднем 15 минут, то есть 0.25 часа. Таким образом пропускная способность барбершопа «Jack» равна:

(2)

Соответственно в месяц компания может обслуживать в среднем до 1440 клиентов с учётом работы без перерывов и выходных. На сегодняшний день среднее число обслуживаемых клиентов в месяц находится на уровне 450 человек, что составляет 31.25% от предельной пропускной способности.

Учитывая актуальные рыночные тенденции и специфику разработки стратегии продаж для компании, функционирующей на сверхагрессивном рынке, совместно с директором компании “Jack barbershop” Михаилом Горячёвым был разработан следующий комплекс краткосрочных стратегических целей к июню 2021 года:

Таблица 12 Краткосрочные стратегические цели Jack Barbershop

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стратегическая цель** | **Текущее значение показателя** | **Целевое значение показателя к июню 2021 г.** |
| * Средний месячный оборот | 373 000 руб. | 750 000 руб. |
| * Средняя месячная валовая прибыль | 70 000 руб. | 175 000 руб. |
| * Загрузка мощностей | 31.25% | Около 60% |
| * Удовлетворенность клиентов качеством обслуживания | Не измеряется | Около 85% |
| * Индекс потребительской лояльности [NPS – net promoter score] | Не измеряется | Около 40% |
| * Доля постоянных клиентов | 52% | 65% |
| * Число активных участников программы лояльности | Нет | Около 580 |

Для достижения поставленных стратегических целей стратегия продаж барбершопа «Jack» ставит следующие тактические цели:

1. *Увеличение количества подписчиков профилей компании в социальных сетях Instagram и Вконтакте до 5000 человек и увеличение активности аудитории на постах до 5% к концу 2020 года.*
2. *Увеличение конверсии продаж веб-сайта до 4% к концу 2020 года;*
3. *Снижение стоимости привлечения новых клиентов до 650 рублей на клиента к концу 2020 года;*
4. *Систематическое выявление и сокращение нецелевых расходов на продвижение и закупки*
5. *Введение программы лояльности к июлю 2020 года;*
6. *Введение системы предоставления обратной связи к июлю 2020 года;*
7. *Осуществление систематической аналитики рынка и клиентской базы;*

Для разработки плана мероприятий, необходимых для достижения поставленных целей, необходимо изучить текущие проблемы в рамках элементов стратегии продаж компании.

***Продукт***

**Услуги**

В данный момент компания «Jack Barbershop» предоставляет своим клиентам 4 основные услуги – «Мужская стрижка», «Стрижка машинкой», «Укладка» и «Стрижка бороды». Раннее в данной главе был приведен перечень ключевых факторов успеха для компаний на рынке парикмахерских услуг, одним из которых является формирование удобств для клиента с помощью предоставления широкого спектра необходимых услуг. Подобная политика «Jack» в вопросе ассортимента предоставляемых услуг вызвана отчасти позиционированием салона как места, которое делает посещение парикмахерской для потребителя простым, понятным и приятным. Лаконичность и простота в вопросе рыночного предложения по сути является уникальным торговым предложением компании для потребителя. Однако проведенный бенчмаркинг конкурентов выявил, что ассортимент услуг компании является одним из самых узких среди ближайших игроков, что потенциально может лишить компанию доли клиентов, заинтересованных в непредставленных услугах. Кроме того, в ходе данной работы было проведено исследование потребительских предпочтений, одним из направлений которого было выявление спектра услуг, вызывающих интерес у потребителей в рамках посещения барбершопа. Результаты показали, что наибольший интерес для потребителя создают услуги мужской стрижки (85% респондентов), стрижки бороды (27% респондентов), комплекса «Стрижка + стрижка бороды» (21% респондентов), стрижки под машинку (18% респондентов) и королевского бритья (15.2% респондентов). 3 из 5 данных услуг уже представлены в компании, однако компания не предоставляет услуги королевского бритья и не объединяет мужскую стрижку и стрижку бороды в совместный комплекс, предлагающийся потребителю по более выгодной цене, чем по отдельности. В связи с этим рекомендуется рассмотреть включение данных услуг в ассортимент барбершопа, учитывая также возможность увеличения среднего чека за счёт предоставления данных услуг, цена которых на рынке выше представленных на данный момент компанией. Одним из ограничений исследования послужило отсутствие изучения интереса потребителей к услугам детской стрижки, а также комплексов услуг «Папа + сын», а также «Друг + друг». Услуга детской стрижки не дифференцируется в компании от услуги мужской стрижки по цене, поэтому найти её представление на сайте нельзя, несмотря на то, что стрижки для детей младше 12 лет мастерами тоже проводятся достаточно часто. В связи с этим одним из дальнейших направлений изучения потребительских предпочтений для компании можно обозначить изучение спроса на данные услуги и комплексы среди действующих клиентов компании.

**Косметика**

Кроме того, компания предоставляет достаточно узкий ассортимент мужской косметики в стенах салона. На данный момент в магазине барбершопа представлено 32 наименования товаров, которые делятся на три основные категории: средства для волос (27 товаров), средства для бороды (4 товара) и аксессуары (1 товар). В первую очередь стоит отметить невозможность проведения ABC-анализа товаров магазина в связи с отсутствием процедуры загрузки данных о продажах косметики в действующую CRM-систему установленной в компании. Действующая в компании CRM-система «Y-clients» предоставляет достаточно широкий спектр возможностей, в том числе отслеживание потока движения сопутствующих товаров. На данный момент процесс закупки косметики осуществляется в розницу на усмотрение руководства и имеет стихийный характер. ABC- анализ помог бы определить наиболее значимые товары с точки зрения валовой продажи и исключить потенциальные нецелевые расходы на косметику, которая не пользуется популярностью у клиентов.

**Цена**

Что касается ценообразования предоставляемых услуг салона, бенчмаркинг ближайших конкурентов показал, что на сегодняшний день компания «Jack Barbershop» имеет одни из самых привлекательных цен на рынке барбершопов. Несмотря на тенденции к увеличению числа эконом-барбершопов и ценовой дифференциации услуг внутри отдельных салонов, сегодня только барбершоп “Hard Coin” предоставляет услуги по более низкой цене среди ближайших конкурентов. Несмотря на это, необходимость регулярной разведки конкурентной среды остаётся для компании актуальной в связи с активным ростом рынка и прогнозированием появления большого количества ценовых конкурентов экспертами. В вопросе оценки маржинальности предоставляемых услуг, необходимой для поддержания прибыльности компании, на сегодняшний день компания практически не получает прибыли от обслуживания новых клиентов в связи с высокой стоимостью привлечения. Одним из направлений текущей стратегии продаж является сокращение расходов на привлечение клиентов до 650 рублей, в сравнении с нынешним ценником в 840 рублей. Учитывая прозрачную и стабильную систему скидок, в рамках которой новым клиентам предлагается скидка 20% за первое посещение, а студентам такой же размер скидки при предъявлении студенческого в будние дни, цена мужской стрижки в салоне составляет минимум 720 рублей. При соблюдении условия достижения компанией желаемой планки в вопросе расходов на привлечение клиентов, маржинальность услуги мужской стрижки будет оставаться положительной, хоть и невысокой. Стоит отметить, что подобная ситуация с высокой стоимостью привлечения новых клиентов присуща многим, если не всем компаниям на рынке барбершопов, поэтому основной акцент в работе с клиентами компании ставят именно на их удержании.

***Потребитель***

На данный момент в компании отсутствует чёткая сегментация потребителей, в связи с чем у руководства нет возможности персонализировать рекламное предложение исходя из потребностей различных групп клиентов. На самом деле, поскольку основными каналами продвижения раннее выступала контекстная реклама и SEO-продвижение, не существовало особой необходимости в сегментации, ввиду того, что работа в этих каналах ведётся с так называемой «тёплой» аудиторией. Такая аудитория уже осознаёт проблему или необходимость и сравнивает предложения различных компаний. Поскольку одним из направлений привлечения целевой аудитории в рамках плана стратегии продаж является использование таргетированной рекламы в социальных сетях (в целях увеличения целевой аудитории и активности в профилях компании), сегментация потребителей представляется обязательным элементом подготовки к проведению данного мероприятия. В качестве источника данных для сегментации были взяты данные, полученные в ходе исследования потребителей. Критериями отбора целевой группы из представленной выборки послужили положительный ответ на вопрос о желании потребителей посещать барбершоп (отмеченные варианты «Да», «Скорее да» и «Уже посещаю»), а также выбор варианта «701-900 рублей» и более в вопросе о сумме, которую потребители готовы заплатить при условии соответствия ожиданиям от посещения парикмахерской. Таким образом из генеральной совокупности было отобрано 117 ответов респондентов, на основании которых и была проведена дальнейшая сегментация.

Первым этапом сегментации стало осуществление выбора метода сегментирования, на основании сравнения критериев данных методов (Таблица 13):

Таблица 13. Сравнение методов сегментации

| **Метод сегментации/**  **Критерии выбора** | **Простота использования** | **Быстрота получения результата** | **Затраты** | **Применимость в сфере услуг** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Методика 5W** | Высокая | Высокая | Средняя | Высокая |
| **Сегментация по лестнице Ханта** | Высокая | Средняя | Низкая | Низкая |
| **Сегментация по ключевым признакам продукта** | Высокая | Низкая | Низкая | Средняя |
| **Модель VALS** | Средняя | Низкая | Средняя | Низкая |

В качестве наиболее подходящей методики была выбрана методика 5W. Необходимо также учитывать, что в дальнейшем сегментацию потребителей компании рекомендуется проводить регулярно, поэтому данная методика была выбрана также для простоты её дальнейшего использования компанией. Кроме того, данная методика наиболее популярна для целей в рамках подготовительного этапа для настройки таргетированной рекламы.

Методика сегментации 5W Марка Шеррингтона заключается в ответе на 5 ключевых вопросов о своих целевых потребителях:

* Who (кто): Кто ваш целевой потребитель? Портрет потребителя: его возраст, пол, семейное положение и.т.д.
* What (что): Какой продукт вы предлагаете потребителю?
* Why (зачем): Зачем потребителю нужен ваш продукт? Какие проблемы он решает? Какие выгоды он ему приносит?
* When (когда): В какое время потребителю нужен ваш продукт?
* Where (где): Где вы хотите доставлять ваше маркетинговое сообщению потребителю? Какие каналы будете использовать?

Также зачастую к перечисленным вопросам добавляется шестой вопрос, зачастую необходимый при настройке таргетинга:

* Which (который): Какие интересы у вашего клиента? Какие сообщества использовать для поиска?

Далее было осуществлено сегментирование потребителей парикмахерский услуг с помощью применения методики 5W, в ходе которого было выделено 3 наиболее многочисленные и не пересекающиеся группы потребителей (Таблица 14):

Таблица 14 Сегментирование потребителей парикмахерский услуг ( методика 5W)

| **Группа** | **Мужчины «Lifestyle» концепции** | **Мужчины «Trend» концепции** | **Мужчины «Luxury» концепции** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Кто? (Who?)** | Школьники и студенты, возраст 15-25 лет, получают среднее или высшее образование, холосты, невысокий заработок | Специалисты, представители творческих профессий, возраст 25-35 лет, имеют высшее/среднее образование, есть подруга/женаты, нет детей/1 ребенок, средний и выше среднего заработок | Руководители, предприниматели, возраст 35-60 лет, имеют высшее образование, женаты, есть 1-2 детей, заработок высокий и выше среднего |
| **Что? (What?)** | Мужская стрижка, Стрижка бороды, комплекс «Стрижка + стрижка бороды» | Мужская стрижка, стрижка бороды, комплекс «Стрижка + стрижка бороды» | Мужская стрижка, стрижка бороды, королевское бритьё |
| **Почему? (Why?)** | *Потребности:*  «Возможность выглядеть привлекательно, чтобы понравится противоположному полу», «Возможность отслеживать и соответствовать современным модным тенденциям»  *«Боли»:*  «Несоответствие результата от стрижки ожиданиям», «Отсутствие индивидуального подхода и учёта заявленных предпочтений», «Длинные очереди» | *Потребности:*  «Способ поддержания имиджа с помощью причёски в глазах друзей/коллег/знакомых», «Творческий процесс создания своего стиля/образа»  *«Боли»:*  «Несоответствие результата от стрижки ожиданиям», «Низкое качество стрижки», «Неспособность мастера проконсультировать по вопросу выбора стрижки» | *Потребности:*  «Возможность получения приятных эмоций от посещения», «Способ поддержания имиджа с помощью причёски в глазах друзей/коллег/знакомых»  *«Боли»:*  «Качество интерьера в салоне», «Поведение мастера», «Низкое качество стрижки», «Грубый персонал». |
| **Когда? (When?)** | Весь год | Весь год | Весь год |
| **Где?**  **(Where)** | Официальный сайт, Вконтакте, Instagram | Официальный сайт, Вконтакте, Instagram | Официальный сайт, Instagram |

Дальнейшее использование полученных результатов сегментации в рамках таргетированной рекламы предполагает обращение к определенным «болям» и потребностям, а также вытекающим из них выгодам для того или иного сегмента. Подобные методики формирования УТП в рекламном сообщении являются наиболее эффективными и формируют наибольшую конверсию, поскольку позволяют найти «точки соприкосновения» с потребителями.

***Привлечение и удержание клиентов***

В данный момент компания «Jack barbershop» не обладает чётко сформулированным планом привлечения и удержания клиентов и ведёт свою деятельность в этой сфере скорее интуитивно, опираясь на опыт директора компании. Ниже описаны используемые компанией инструменты в рамках данных направлений и текущая оценка степени использования каждого из них.

**SEO**

Компания проводила неоднократный комплекс мероприятий по оптимизации своего веб-сайта, однако по наиболее частым поисковым запросам ресурс компании сегодня находится в середине второй страницы в поисковых системах Google и Яндекс. По проведенному бенчмаркингу выяснилось, что веб-сайты барбершопов «Chop-Chop», «Hard Coin», «Oldboy», «TopGun» и «Hardy’s» занимают более выгодные позиции в поисковой выдаче. Поскольку веб-сайт остаётся главным ресурсом, демонстрирующим имидж и информацию о компании, необходимо включить данное мероприятие в план стратегии продаж.

**Контекстная реклама**

Компания имеет достаточно высокий показатель эффективности контекстной рекламы в размере CTR = 4%, что говорит о формировании высокого интереса к рекламным объявлениям среди целевой аудитории. Однако, одним из ключевых направлений стратегии продаж является снижение нецелевых трат бюджета на привлечение клиентов, в связи с чем автором данной работы была проведено исследование механизмов текущей контекстной рекламы на полноту необходимого списка минус-фраз, исключающих нецелевые показы рекламы. Так был найден один из немногих нецелевых запросов, по которому выдавалась контекстная реклама барбершопа (*рис 17*).

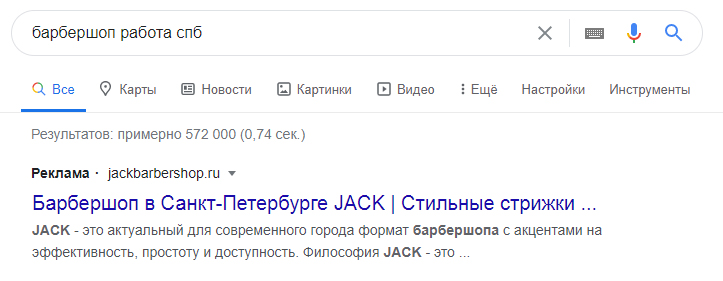


Рис. 17 Поисковые запрос «барбершоп работа СПб»

Очевидно, что подобные нецелевые запросы необходимо исключать, поскольку они скручивают бюджет продвижения за счёт показа незаинтересованным пользователем. Кроме того, существующий набор ключевых фраз сегодня не включает запросы по брендам конкурентов, хотя данный инструмент позволяет выходить на ту часть целевой аудитории, которая хочет посетить барбершоп, но знакома только с названиями наиболее популярных сетей. Такой приём зачастую используется в интернет-маркетинге и демонстрирует свою эффективность[[18]](#footnote-18). Также хотелось бы отметить возрастающий тренд на использование инструментов гиперлокального таргетинга при продвижении барбершопов[[19]](#footnote-19). Суть данного инструмента заключается в выделении так называемых «полигонов» на карте - мест, которые целевая аудитория посещает регулярно, а значит привязана к ним территориально. Соответственно при подключении данного инструмента, контекстная и баннерная реклама будет показываться не только пользователям, которые живут поблизости барбершопа, но и тем, кто регулярно посещает отмеченные «полигоны» - места высокой активности рядом с ним, например, тем кто учится в ближайших университетах или работает в близлежащих бизнес-центрах. Примерами таким центров высокой активности могут быть:

* ТК «Пик», ТРЦ «Сенная»
* Университет «ПГУПС», Университет «СПбГТИ», СПБГЭУ

Пример полигона представлен на иллюстрации (Рис. 18)

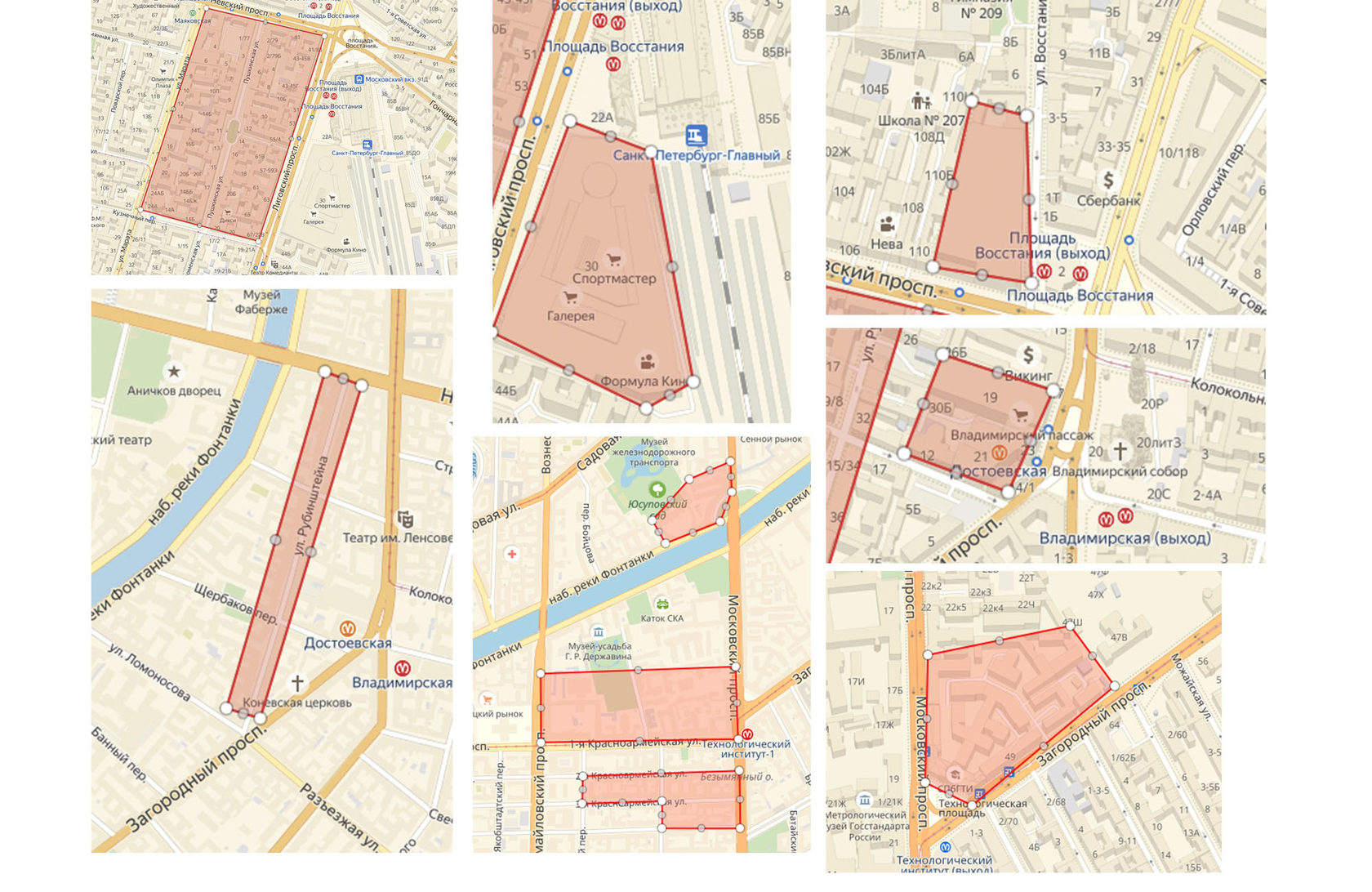
**

Рис. 18 Полигон (пример)

**Корпоративный веб-сайт**

В рамках изучения текущего состояния продаж компании была выявлена проблема падения конверсии веб-сайта компании, в связи с чем было решено провести бенчмаркинг конкурентов, в ходе которого были выявлены слабые места конверсионных элементов данного ресурса. Поскольку веб-сайт является ключевым ресурсом компании, отражающим её позиционирование и сочетающим в себе всю необходимую информацию о барбершопе, очень важно определять значимость различных элементов веб-сайта для потенциальных клиентов. В связи с этим в рамках проведенного онлайн-опроса потребителям парикмахерских услуг был задан вопрос о важности тех или иных конверсионных элементов для приоритизации выявленных проблем. Далее в таблице будет представлен перечень обозначенных проблем и рекомендации по их преодолению:

| **Конверсионный элемент** | **Описание проблемы** | **Приоритетность проблемы для клиента** | **Рекомендация** |
| --- | --- | --- | --- |
| Отзывы | Наименьшее количество отзывов у мастеров среди конкурентов | «отзывы о работе мастеров»  (62% респондентов) | Рекомендовать мастерам обращаться к клиентам с просьбой оставить отзыв после стрижки. Бонусное стимулирование написания отзывов. Заказ написания отзывов на бирже копирайтинга. |
| Портфолио | Отсутствие четко представленного портфолио работ | «портфолио работ» (49% респондентов) | Создание раздела портфолио с добавлением лучших работ представленных в Instagram – аккаунте, а также заказ фотосессии и проведение модельных съемок для формирования красочного портфолио. |
| Информация об обучении мастеров | Отсутствие информации об обучении мастеров в отличие от большинства конкурентов | «информация об обучении мастеров» (35% респондентов) | Создание раздела сайта с описанием процесса обучения и стажировки мастеров, а также их регулярного повышения квалификации |
| Акции/скидки | Отсутствие информации о действующих акциях и скидках в отличие от многих конкурентов | «информация об акциях и скидках в салоне» (32% респондентов) | Добавление информации о скидке 20% на первое посещение и скидке студентам 20% в будние дни при предъявлении студ. билета |
| Уникальные элементы | Отсутствие элементов, выходящих из ряда привычных и встречающихся на сайтах всех конкурентов. | - | Добавление информации о доступной бесплатной парковке у барбершопа, бесплатном Wi-Fi и др. преимуществах |

**SERM**

В рамках проведенного бенчмаркинга было выявлено, что компания «Jack Barbershop» достаточно успешно справляется с управлением репутацией бренда в выдаче поисковых систем на фоне конкурентов. Действительно, создание профиля бизнеса в сервисах Яндекс Карты, Google Maps, Zoon и 2Gis, а также визуального поддержание приоритетного положения иконки компании на картах способствует выделению компании на фоне конкурентов. В данном вопросе достаточно важным фактором также является быстрое и адекватное реагирование на отзывы недовольных клиентов, при ознакомлении с которыми другие пользователи формируют положительное отношение к компании, в случае если компания предлагает действенное решение сложившейся проблемы или убедительно указывает на необоснованность претензии или несистемный характер появления проблемы. Так или иначе, при изучении данных платформ удалось встретить только несколько негативных отзывов о компании в сервисе Google Мой бизнес, которые судя по содержанию был подделан кем-то из конкурентов (пользователи жаловались на неполучение услуг по записи по телефону, хотя компания ответила на жалобу тем, что записи в этот день от данных пользователей не было). Таким образом в контексте использования данного канала проблем не было обнаружено.

**Сарафанное радио**

Сегодня по данным регулярного внутреннего опроса о источнике получения информации о барбершопе, 21% опрошенных отвечают, что узнали о «Jack» по рекомендации друзей или знакомых. Несмотря на отсутствие измерения такого показателя как NPS среди клиентов барбершопа, показатель совершения повторного заказа в размере 52% указывают на достаточно высокую, хоть и не предельную удовлетворенность клиентов качеством услуг компании. Так или иначе данный показатель является ключевым в формировании лояльности клиентской базы к компании, поэтому проведение регулярных исследований о степени удовлетворенности услугами компании и склонности рекомендовать компанию своим знакомым и было заключено в стратегических целях компании.

**Страницы в социальных сетях**

В рамках бенчмаркинга была выявлена общая тенденция игроков на слабое развитие социальных сетей как каналов продвижения, за исключением тех компаний, которые регулярно рассылают рекламные предложения своим подписчикам для стимуляции спроса на их услуги (барбершоп «Hard Coin»). Однако некоторые игроки активно используют данный канал для использования контент-маркетинга как инструмента формирования лояльности аудитории. Данное направление определено как одно из наиболее перспективных по оценке вкладываемого бюджета компаниями [Тазова, Стоянов, 2016]. Так, сети «13 by BS» и «Firma» активно развивают контент в Instagram, собирая достаточно высокую активность на своих постах за счёт грамотного составления контент-плана. Сеть «Topgun» регулярно публикует видеоролики на своём YouTube канале, а достаточно молодая сеть барбершопов «Chains» и вовсе набрала высокую популярность благодаря шоу на данном видеохостинге, в котором они приглашают известных артистов на получение услуг в салоне во время проведения небольшого интервью владельцем сети. Так или иначе, эффективность контент-маркетинга неоднократно рассматривалась экспертами определяющей в вопросе создания дополнительной ценности, поэтому на высоко конкурентном рынке использование данного инструмента для многих игроков становится базовой необходимостью. В ходе исследования потребительских предпочтений был определен спектр волнующих вопросов в сфере ухода за собой, разработка ответов на которые может стать отправной точкой в создании контент-плана в социальных сетях. Этими вопросами являются:

* Современные тренды мужских стрижек (29% респондентов)
* Выбор причёски по индивидуальным особенностям (36% респондентов)
* Самостоятельное поддержание формы бороды (26% респондентов)
* Секреты правильной укладки волос (20% респондентов)
* Описание и выбор средств для укладки (20% респондентов).

Для создания контента по данной тематике целесообразно использовать длительный опыт мастеров салона в предоставлении качественных парикмахерских услуг. На данный момент в компании отсутствует чётко прописанный контент-план или хотя бы структура публикации типов контента, поэтому включение данной статьи в общий комплекс мероприятий видится целесообразным.

***Комплекс мероприятий***

Совместно с директором компании «Jack Barbershop» было разработано четыре ключевых направления комплекса мероприятий, направленных на достижение заявленных целей стратегии продаж и её совершенствования

1. *Оптимизация веб-сайта и инструментов его продвижения*

На данный момент и в прогнозируемом будущем веб-сайт компании будет оставаться ключевым ресурсом продвижения в глобальной сети и формирования имиджа салона в глазах клиента. На данный момент внутренняя оптимизация веб-сайта находится на достаточно неплохом уровне, однако совершенствование его конверсионных элементов необходимо в условиях растущей конкуренции и необходимостью обладать более привлекательным ресурсом на фоне конкурентов. Кроме того, одним из ключевых направлений стратегии продаж является снижение стоимости привлечения клиентов за счёт исключения нецелевых трат бюджета на привлечение целевой аудитории на данный ресурс, основным каналом для которого по сей день является контекстная реклама.

1. *Совершенствование ведения отчётности в рамках CRM-системы*

Одним из немаловажных целевых направлений разработанной стратегии продаж являются оптимизация расходов на закупку сопутствующих товаров (косметики) и увеличение конверсии продаж веб-сайта. Использование действующей CRM–системы компании не выполняется в полной мере возможностей, в том числе в рамках создания программы лояльности через мобильное приложение предоставляемых данным сервисом, поэтому необходимо рассмотреть способы увеличения отдачи от данного ресурса.

1. *SMM – продвижение салона*

Целевое уменьшение стоимости привлечения новых клиентов в рамках работы исключительно с действующим каналом продвижения в виде контекстной рекламы практически невыполнимо, в связи с высокой относительной стоимостью данного инструмента. Продвижение с помощью таргетированной рекламы в социальных сетях обходится компаниям гораздо дешевле, хоть и не приносит моментальной конверсии в продажу. Кроме того, использование ресурса социальных сетей позволяет формировать базу лояльных клиентов за счёт использования контент-маркетинга и создания постоянного канала связи с аудиторией.

1. *Исследование конкурентов, рыночных тенденций и клиентской базы на постоянной основе*

Изменчивость рынка барбершопа и активное появление новых игроков создаёт условия неопределенности, в которой компания интуитивно ведёт свою деятельность. Анализ и исследования факторов внешней и внутренней среды позволят компании более эффективно планировать свою деятельность и оценивать удовлетворенность клиентов.

**Мероприятия по оптимизации веб-сайта и инструментов его продвижения.**

Таблица 15 Перечень мероприятий по оптимизации веб-сайта и инструментов его продвижения

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Мероприятие** | **Количество мероприятий за рассматриваемый период (один календарный год от 1 июня 2020)** | **Цель** | **Срок** | **Исполнитель** | **Предполагаемый бюджет (в рублях)** |
| SEO - продвижение | 3 раза | Получение одной из первых пяти позиций поисковой выдачи по наиболее частым ключевым запросам в сервисах Яндекс и Google | * 1 июля 2020; * 1 ноября 2020; * 1 марта 2020 | Компания «Divly UKIT Group» | 6700\*3 |
| Оптимизация контекстной рекламы (описана раннее в работе) | 1 раз | Исключение нецелевых показов контекстной рекламы и нецелевых трат бюджета, а также увеличение количества показов целевой аудитории | Окончание к 1 июля 2020 года | Маркетолог компании | Включено в заработную плату сотрудника |
| Оценка удобства веб-сайта | 1 раз в месяц (12 раз в год) | * Сравнение характеристик сайта с характеристиками действующих и новых конкурентов * Проведение тестов работы веб-сайта для выявления ошибок и проблем оптимизации | В начале каждого месяца |
| Улучшение конверсионных элементов веб сайта (описаны раннее в работе) | * Окончание работ по совершенствованию к концу июня 2020 года * Регулярное отслеживание сравнение элементов с сайтами ближайших конкурентов | Увеличение конверсии продаж веб-сайта | * Исправление текущих проблем к 1 июля 2020 * Регулярное добавление отзывов с каждого визита клиента |

Данный комплекс состоит из четырех мероприятий по оптимизации веб-сайта и инструментов его продвижения (Таблица 15), среди которых SEO-оптимизация, проводимая сторонним специализирующимся агенством, которая позволит сохранить лидирующие позиции ресурса в поисковых системах; оптимизация контекстной рекламы путём расширения списка минус-фраз, расширения списка ключевых слов на запросы компаний-конкурентов, а также использования инструмента гиперлокального таргетинга, способствующая исключению нецелевых трат бюджета и увеличению объема целевых показов. Кроме того, планируется решение проблем с текущими конверсионными элементами веб-сайта и регулярная оценка удобства данного ресурса для улучшения показателя конверсии продаж.

**Мероприятия по совершенствованию ведения отчётности в рамках CRM-системы, а также разработке программы лояльности.**

Таблица 16 Перечень мероприятий по совершенствованию ведения отчётности в рамках CRM-системы.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Мероприятие** | **Количество мероприятий за рассматриваемый период (один календарный год от 1 июня 2020)** | **Цель** | **Срок** | **Исполнитель** | **Предполагаемый бюджет (в рублях)** |
| Ведение учёта о продаже косметики | Ежемесячно или в соответствии с графиком закупок | Формирование базы данных для проведения ABC-анализа сопутствующих товаров и оптимизации процесса закупок. | Постоянно в течении периода планирования | Маркетолог компании | Включено в заработную плату сотрудника |
| Разработка и введение программы лояльности | 1 раз | Улучшение процесса удержания клиентов | Окончание к 15 июля 2020 года | Маркетолог совместно с директором компании |
| Подключение виджета онлайн записи к сервису Яндекс.Метрика и отслеживание эффективности автоворонки продаж | Еженедельно | Идентификация узких мест автоворонки продаж на сайте и определение способов увеличения конверсии продаж сайта | Постоянно в течении периода планирования | Маркетолог компании |

Данный комплекс состоит из двух мероприятий, направленных совершенствованию ведения отчётности в рамках CRM-системы, которые дополнены разработкой программы лояльности (Таблица \*), поскольку ее подключение и дальнейшее отслеживание также возможно в рамках CRM-системы Y-clients, которая позволит вести данную программу с помощью виртуальных карт в мобильном приложении или личного кабинета на сайте без необходимости физической печати карт. В первую очередь для формирования базы данных о продажах косметики необходимо подключение информации о их продажах к данной системе, которая также представляет некоторые аналитические отчёты автоматически. Кроме того, на данный момент элементы виджета по онлайн-записи клиентов на сайте и в социальных сетях не подключены к сервису Яндекс Метрика, в связи с чем детальный анализ узких мест автоворонки продаж невозможно провести в рамках каждого этапа записи (от выбора салона до выбора времени записи). В дальнейшем CRM-система позволит производить автоматическую e-mail – рассылку клиентам, которые не завершили запись для их ремаркетинга в компанию.

**Мероприятия по SMM – продвижению салона.**.

Таблица 17 Перечень мероприятий по SMM – продвижению салона

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Мероприятие** | **Количество мероприятий за рассматриваемый период (один календарный год от 1 июня 2020)** | **Цель** | **Срок** | **Исполнитель** | **Предполагаемый бюджет (в рублях)** |
| Совершенствование элементов текущих профилей в социальных сетях | 1 раз | Создание наиболее привлекательного и удобного варианта профиля в социальных сетях | До 1 июля 2020 | Агентство «IrapluskiraPR» при подготовке к запуску таргетированной рекламы и дальнейший переход управления в руки маркетолога компании | Около 20000 агентству за подготовку и ежемесячный бюджет на продвижение в районе 15000. Дальнейшая работа проводится сотрудникам при условии включения в заработную плату. |
| Настройка таргетированной рекламы в соц. Сетях (Instagram и Вконтакте) | * Подготовка 1 раз * Отслеживание и управление каждые несколько дней | * Формирование базы подписчиков для увеличения узнаваемости бренда * Привлечение потенциальных клиентов | Постоянно в течении периода планирования |
| Разработка контент-плана и его реализация | Для В Контакте 1 раз в 1-3 дня  Для Instagram 1 раз в 1-3 дня | * Создание дополнительной ценности и развития лояльности целевых клиентов | Постоянно в течении периода планирования | Маркетолог компании | Включено в заработную плату сотрудника |

Данный комплекс состоит из трёх мероприятий по SMM – продвижению салона (*Таблица 17*), среди которых в первую совершенствование текущих профилей компании в социальных сетях и устранение выявленных сторонним PR агентством недостатков данных ресурсов. Далее необходимо подключение и создание компании в рекламном кабинете социальных сетей и настройка таргетированной рекламы на основании приведенных в работе элементов сегментации целевой аудитории, а также личного опыта сотрудников PR - агентства. Дальнейшее работа с данным каналом продвижение планируется проводиться маркетологом салона в виду получения осведомленности и опыта на основании первого месяца продвижения. Кроме того, на плечи сотрудника ложатся обязанности по разработке контент-плана на основании ключевых тем, интересующих потребителей в сфере ухода за собой, описанные раннее, а также его публикация в социальных сетях компании.

**Мероприятия по исследованию конкурентов, рыночных тенденций и клиентской базы.**

Таблица 18 Перечень мероприятий по исследованию конкурентов, рыночных тенденций и клиентской базы.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Мероприятие** | **Количество мероприятий за рассматриваемый период (один календарный год от 1 июня 2020)** | **Цель** | **Срок** | **Исполнитель** | **Предполагаемый бюджет (в рублях)** |
| Создание формы опроса клиентов | 1 раз | Создание инструмента отслеживания удовлетворенности клиентов качеством услуг компании и показателя NPS | До 1 июля 2020 | Маркетолог компании | Включено в заработную плату сотрудника |
| Проведение анкетирования клиентов | Каждый раз после посещения | Анализ удовлетворённости клиентов качеством услуг и уровня лояльности бренду барбершопа | Постоянно в течении периода планирования | Администратор салона |
| Анализ рыночной ситуации и ближайших конкурентов | 4 раза | * Выявление наиболее значимых рыночных тенденций и идентификация возможностей и угроз * Определение состава ближайших конкурентов и оценка конкурентного положения * Оценка уровня цен среди ближайших конкурентов | * 30 августа * 30 ноября * 30 февраля * 30 мая | Маркетолог компании |

Данный комплекс состоит из трёх мероприятий по исследованию конкурентов, рыночных тенденций и клиентской базы барбершопа. (*Таблица 18*), нацеленный на постоянное отслеживание рыночных тенденций, поведение ближайших конкурентов и общую удовлетворённость клиентов качеством предоставляемых услуг, обеспечивающую лояльность. Основные рыночные исследования рекомендуется проводить каждый квартал в связи с периодом активного развития отрасли. Данные полученные в ходе исследования рекомендуется использовать для разработки стратегии продаж в 2021 году. Проведения анкетирования об удовлетворенности качеством предоставленных услуг, наиболее предпочтительными способами предоставления обратной связи для потребителя были выбраны опрос на стойке администратора (30% респондентов) и опрос в личном кабинете на сайте (27%), поэтому выбор более удобного способа предоставляется руководству.

.

**Бюджет плана стратегии продаж**

Барбершопом «Jack» проведение мероприятий в рамках плана стратегии продаж планируется в основном за счёт внутренних ресурсов компании в виде штатного маркетолога. Поскольку сегодня загруженность сотрудника оценивается руководителем как не слишком высокая, включение определенного количества новых обязанностей в сферу деятельности маркетолога является обоснованной и реализуемой, однако, по словам директора необходимо установить надбавку к зарплате в размере 10 000 рублей. В связи с этим можно рассчитать годовой бюджет плана стратегии продаж по обозначенным направлениям деятельности (*Таблица 19*). Стоит отметить что распределение надбавки к зарплате маркетолога было произведено равнозначно между 4 направлениями деятельности (по 2500 руб. в месяц на каждый вид деятельности).

Таблица 19 Бюджет плана стратегии продаж по направлениям деятельности

|  |  |
| --- | --- |
| **Направление деятельности** | **Бюджет за год планирования** |
| Оптимизация веб-сайта и инструментов его продвижения | 70.2 тыс. руб. |
| SMM – продвижение салона | 230 тыс. руб. |
| Совершенствование ведения отчётности в рамках CRM-системы, а также разработка программы лояльности | 30 тыс. руб. |
| Исследование рынка и клиентов | 30 тыс. руб. |
| **ИТОГО:** | **298 тыс. руб.** |

**Выводы**

В рамках данной главы 1) было изучено текущее положение в вопросах привлечения и удержания клиентов компанией «Jack Barbershop» 2) был проведен анализ общих отраслевых тенденций на рынке барбершопов России; 3) были рассмотрены практики ведущих сетей барбершопов в вопросе привлечения и удержания клиентов; 4) был проведен бенчмаркинг ближайших конкурентов, выявивший слабые места текущих конверсионных элементов веб-сайта компании, а также сильные и слабые стороны используемых инструментов привлечения и удержания клиентов компании; 5) был проведен анализ потребительских предпочтений, позволивший определить наиболее важные характеристики в вопросе выбора барбершопов для потребителя, а также индивидуальные характеристики респондентов, далее использовавшиеся в рамках сегментации; 6) были разработаны стратегические и тактические цели стратегии продаж, изучены проблемы в рамках элементов стратегии продаж, а также был разработан план стратегии продаж направленный на достижение поставленных целей.

**Заключение**

В рамках данной работы **в первой главе:** 1) были изучены теоретические аспекты разработки стратегии продаж как документированного плана позиционирования и продажи продукта, а также точки отсчёта всей деятельности организации, связанной с продажами; 2) была проведена интерпретация общего понимания элементов стратегии продаж с учётом её разработки для барбершопа, а также изучены особенности разработки стратегии продаж для барбершопа, предоставляющего парикмахерские услуги мужчинам.

**Во второй главе:** 1) были изучены текущие проблемы компании «Jack Barbershop» в рамках управлениях продажами, а также проведена оценка эффективности показателей действующей стратегии привлечения и удержания клиентов компании, выявившая слабые места в рамках автоворонки входящих продаж; 2) были изучены наиболее значимые для компании текущие рыночные тенденции, а также лучшие практики ведущих федеральных сетей барбершопов в рамках привлечения и удержания клиентов; 3) был проведен бенчмаркинг ближайших конкурентов компании, направленный на поиск слабых мест в вопросах ценообразования, используемых инструментах продвижения и конверсионных элементов корпоративного веб-сайта компании; 4) был проведен анализ потребительских предпочтений относительно важнейших характеристик барбершопов и конверсионных элементов их веб-сайтов, а также собраны данные, характеризующие респондентов, для последующего выделения целевых сегментации аудиторий с целью проведения эффективного продвижения компании с помощью таргетированой рекламы в социальных сетях, с помощью онлайн-опроса потребителей парикмахерских услуг; 5) были сформированы долгосрочные цели и ключевые целевые показатели в рамках стратегии продаж, соответствующие им краткосрочные цели, а также определены проблемы компании в рамках элементов стратегии продаж на основании проведенного бенчмаркинга и результатов исследования потребительских предпочтений; 6) в результате был разработан комплекс мероприятий, направленный на совершенствование текущей стратегии продаж и способствующий достижению поставленных целей.

**Таким образом**, разработанный комплекс мероприятий по совершенствованию стратегии продаж компании «Jack Barbershop» включает в себя следующие направления работы:

1. *Оптимизация веб-сайта и инструментов его продвижения*
2. *Совершенствование ведения отчётности в рамках CRM-системы и разработка программы лояльности*
3. *SMM – продвижение салона*
4. *Исследование конкурентов, рыночных тенденций и клиентской базы на регулярной основе*

Наконец, оценка ресурсов, необходимых для реализации разработанного комплекса мероприятий и назначение исполнителей, ответственных за реализацию каждого мероприятия, повышают практическую ценность данной работы и создают возможность для своевременной реализации.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева Н.В., Казакова Н.В., Сазонова М.В. Методы повышения эффективности продаж на основе аналитических компонентов интернет-маркетинга / Н.В. Алексеева и др. // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. — 2019. — № 1. — С. 8-15.
2. Аналитика запросов и как зарабатывать на барбершопе? [Электронный ресурс] // Barber. News. — Режим доступа: <https://barber.news/kak_zarabatyvat_na_barbershope/> (дата обращения: 19.05.2020).
3. Ашманов И. Оптимизация и продвижение в поисковых системах / И.Ашманов. — 2019. — 4-е изд. — СПб: Питер, 2019. — С. 36-52.
4. Библия продаж [Электронный ресурс] // Clever. — Режим доступа: <https://sales-help.ru/bibliya-prodazh/rukovoditel/strategiya-prodazh/strategii-razvitiya/> (дата обращения: 27.04.2020).
5. Васильева Е.В., Лосева В.В. Воронка онлайн-продаж как аналитический инструмент управления эффективностью бизнеса / Е.В. Васильева, В.В. Лосева // Управление. — 2019. —Т. 7. № 3. — С. 63-74.
6. Возможности YCLIENTS [Электронный ресурс] / Y – CLIENTS. — Режим доступа: <https://support.yclients.com/hc/ru/articles/202957391-%D0%92%D0%BE%D0%B7%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8-YCLIENTS> (дата обращения: 14.04.2020).
7. Геворг Вопян: «2019 год переломный для рынка барберинга в России» [Электронный ресурс] // РБК. — Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/10832/> (дата обращения 21.04.2020).
8. Геворг Вопян : «Барбершопы в России: мы двигаемся по западному пути, но с большим отставанием» [Электронный ресурс] // РБК. — Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/10216/> (дата обращения 21.04.2020).

Гиперлокальная реклама для барбершопов[Электронный ресурс] // Hyperloc. — Режим доступа: https://hyperloc.ru/barbershop (дата обращения 30.04.2020).

1. Горбунова О.А., Руднева Е.И. Формирование стратегии продаж услуг медицинской организации / Е.И. Горбунова, О.А. Руднева // Вестник Международного института рынка. — 2019. — № 2. — С. 24-30.
2. Денисова И.Н. Управление продажами / И.Н. Денисова — М.: Издательство «Спутник +», 2015. — 267 с.
3. Какой CTR считается хорошим [Электронный ресурс] // Prime Gate. — Режим доступа: <https://www.primegate.io/posts/kakoy-doljen-bit-ctr> (дата обращения: 12.05.2020).
4. Калинин Р. Четыре всадника апокалипсиса, консалтинг или почему стоит задуматься о маркетинге, продажах и стратегии на мясоперерабатывающем предприятии // Мясной ряд. 2019. № 4 (78). С. 56-57.
5. Кейс «Топгана»: увеличили оборот барбершопа на 41% при помощи контекстной рекламы [Электронный ресурс] // Имиджмарк. — Режим доступа: <https://www.imagemark.ru/portfolio/prodvizhenie/topgun/> (дата обращения 30.04.2020).
6. Колосова В.В. Механизм построения эффективной маркетинговой стратегии на основе применения цифровой воронки продаж // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2019. № 1. С. 43-51.
7. Кормильцев Дмитрий Евгеньевич: «Для успешного барбершопа важно, прежде всего, ценить клиентов» [Электронный ресурс] // РБК. — Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/10217/> (дата обращения 21.04.2020).
8. Кособоков А. Привлекать нельзя удерживать? [Электронный ресурс] // EPSI. — Режим доступа: <https://epsi-rating.ru/attract-or-retain> (дата обращения: 16.05.2020).
9. Кот К. Что такое стратегия продаж и как ее написать. [Электронный ресурс] / К. Кот // Calltouch blog. — Режим доступа: <https://blog.calltouch.ru/chto-takoe-strategiya-prodazh-i-kak-pravilno-ee-napisat/> (дата обращения: 01.05.2020).
10. Логачев М.С. Особенности разработки стратегии продаж в организации [ Электронный ресурс] / М.С. Логачев // Электронный журнал «Меридиан». — 2020. — №8(42). — С. 105 – 107. — Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42469490%20> (дата обращения: 18.04.2020).
11. Логвинов И.А. Современный подход к организации управления продажами / И.А. Логвинов // Интеграционные процессы в современной науке: сборник научных трудов по материалам VI Международной научно-практической конференции. — 2020. — С. 26-30.
12. Матюшкин В.С. Современные проблемы управления маркетингом и продажами // Проблемы, факторы и особенности развития инновационной экономики: материалы международной научно-практической конференции. АНО ВО "Институт бизнеса и дизайна". — 2019. — С. 190-196.
13. Михненко Т.Н., Седых Ю.А., Ночевкина Ю.В., Панькова А.И. Стратегии повышения прибыльности и продаж предприятия // В сборнике: КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ: КОНТРОЛЬ, УПРАВЛЕНИЕ, ПОВЫШЕНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ сборник научных трудов 6-й Международной молодежнойнаучно-практической конференции. 2019. С. 224-226.
14. Мысин А.А. Основы управления малым бизнесом в сфере парикмахерских услуг / А.А. Мысин. — М.: РИПОЛ классик. — С. 20 – 68.
15. Нордин В.В., Хасан Е.О. Алгоритм разработки стратегии продаж фирмы. /В.В. Нордин, Е.О. Хасан // Обособленное структурное подразделение "Балтийская государственная академия рыбопромыслового флота" федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Калининградский государственный технический университет" (Калининград). — 2017. — С. 1022 – 1030.
16. Оспенникова А.Н. Инструменты увеличения розничных продаж / А.Н. Оспенникова // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. — 2019. — № 11. — С. 107-110.
17. Парфенова Е.Н., Казлитина Е.В. Повышение эффективности цифровой воронки продаж как современного механизма построения результативной маркетинговой стратегии / Е.Н. Парфенова, Е.В. Казлитина // Российские регионы как центры развития в современном социокультурном пространстве сборник научных статей материалы 5-й Всероссийской научно-практической конференции. — 2019. — С. 250-253.
18. Памухин Ю.Г. О стратегии конкурсной продажи / Ю.Г. Памухин // Управление продажами. — 2020. — № 1. — С. 24-36.
19. Понятие стратегии. Классификация стратегий. Выбор стратегии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ereport.ru/articles/strplan/strategy.htm> (дата обращения: 21.03.2020).
20. Святая Е.О., Тимофеева А.С. Формирование эффективной стратегии продаж в гостиничном бизнесе // В сборнике: Системное развитие индустрии туризма и сервиса: научный и методический подход Материалы международной научно-практической и научно-методической конференции. 2019. С. 167-173.
21. Сиволап А.В. Формирование стратегии увеличения продаж предприятия (на примере обувных магазинов) / А.В. Сиволап // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации Сборник трудов XXI Всероссийской научно-практической конференции. Научное редактирование В.М. Ячменевой. —2019. — С. 237-240.
22. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе/ С.С. Скобки. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт,2019. — 218 с.
23. Стратегия продаж за 10 шагов. Алгоритм [Электронный ресурс] // Active Sales Group. — Режим доступа: <https://activesalesgroup.ru/strategiia-prodazh/> (дата обращения: 18.05.2020).
24. Суворова Н. Бороды с плеч: как хайп вокруг барбершопов заставил их идти в массы и снижать цены [Электронный ресурс] / Н. Суворова // Inc. — Режим доступа: <https://incrussia.ru/understand/borody-s-plech-kak-hajp-vokrug-barbershopov-zastavil-ih-idti-v-massy-i-snizhat-tseny/> (дата обращения 21.04.2020).
25. Рынок парикмахерских услуг [Электронный ресурс] // Рей Джет. — Режим доступа: <https://raydget.ru/3618-rynok-parikmaherskih-uslug/#i-3> (дата обращения: 18.05.2020).
26. Тазова В.Д., Стоянов И.А. Контент-маркетинг, как инструмент продвижения компании в интернете / В.Д. Тазова, И.А. Стоянов // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. — 2016. — №10. — С. 32 – 36.
27. Титова С.В., Чернышева В.С. Достоинства и недостатки управления продажами в ООО "АРТ СТАЙЛ"/ С.В. Титова, В.С. Чернышева // Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. — 2019. — С. 177-181.
28. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Маркетинг. Учебник и практикум / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. — 1-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 300 с.
29. Черемохин М. Стратегия продаж: ТОП-5 + пример написания [ Электронный ресурс] / М. Черемохин // IN-Scale. — Режим доступа: <https://in-scale.ru/blog/strategiya-prodazh> (дата обращения: 17.05.2020).
30. Черняховская Ю.В., Березка В.В. Российская стратегия продаж инвестиционно-строительных проектов на международном рынке / Ю.В. Черняховская, В.В. Березка // Недвижимость: экономика, управление. — 2019. —№ 2. — С. 53-60.
31. Шеянов В.П. Пути увеличения объема продаж в организации / В.П. Шеянов // Наука: следующее поколение: Материалы III международной студенческой научно-практической конференции.— 2020. — С. 128-131.
32. Шперлик К. Барбершоп по франшизе: конкуренция, кадры, ценность и сроки окупаемости [Электронный ресурс] / К. Шперлик // Контур. — Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/5684> (дата обращения: 12.05.2020).

# ПРИЛОЖЕНИЯ

**Приложение 1. Бенчмаркинг ближайших конкурентов.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Jack Barbershop** | **Chop-Chop** | **Hard Coin** | **Oldboy** | **Topgun** |
| **Цена стрижки (в рублях)** | 900 | 1600 | 500-900 | 1500 | 1100-2000 |
| **Ассортимент услуг (количество)** | 4 | 6 | 3 | Более 30 | 13 |
| **Сопутствующий сервис** | Отсутствует | Нет данных | Нет данных | Бесплатные напитки | Бесплатные напитки, лаунж-зона |
| **SEO** | 17 в Google, 19 в Яндекс | 6 в Google | 5 и 10 в Google, 7 в Яндекс | 1 в Google, 9 в Яндекс | 6 в Яндекс |
| **Социальные сети** | 2019 подписчиков и 2 лайка на постах в среднем ВК, 947 подписчиков и 15 лайков в Instagram | 5730 подписчиков, 20 лайков в среднем в Instagram | 24 000 подписчиков и 40 лайков в среднем ВК | Нет | 4600 подписчиков и 5 лайков в среднем ВК, 22.6 подписчиков и 80 лайков в среднем в Instagram |
| **Упоминания в СМИ** | Нет данных | Неоднократное упоминание в СМИ | Нет данных | Нет данных | Неоднократное упоминание в СМИ |
| **Качество веб-сайта** | 4 | 4 | 3 | 4.5 | 4 |
| **Контент-маркетинг** | Нерегулярные посты в социальных сетях | Регулярное обновление новостей на сайте | Регулярный контент в группе Вконтакте | Блог на сайте | Новостной блок на сайте и регуялрное обновление контента в соц. Сетях |
| **SERM** | 4.7 | 4.8 | 4.3 | 4.5 | 4.5 |
| **Программа лояльности** | Отсутствует | Программа "Наш человек". 5% бонусов с каждой покупки. | Бонусная система | Начисление баллов в размере 10% от каждого посещения | Отсутствует |
| **УТП** | Jack barbershop - просто, приятно, современно | "Первая сеть барбершопов в России. Мы просто стрижем мужчин — но делаем это лучше всех." | "Барбершоп - не привилегия, это место, где стригут мужчин. Насладись истинно мужской атмосферой по доступной цене". | Намного больше чем просто мужская парикмахерская | Уникальность TopGun заключается в создании команды лучших мастеров своего дела и поддержании качественного сервиса с настоящей мужской атмосферой |
| **Преимущества** | Отсутствует | Отсутствует | Отсутствует | Отсутствует | Отсутствует |
| **Призыв к действию** | Несколько кнопок "Онлайн-запись" и "Записаться" | Несколько кнопок "Онлайн-запись" | Несколько кнопок "Онлайн-запись" | Несколько кнопок "Онлайн-запись" | Несколько кнопок "Записаться" |
| **Акции и скидки** | Отсутствует информация на сайте. Скидка 20% указана в группе Вконтакте, скидки по будням дням для студентов указаны в Zoom | Скидка 200 рублей по программе лояльности | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| **Отзывы** | От 36 до 69 отзывов у мастеров | От 84 до 768 отзывов у мастеров | От 339 до 749 отзывов у мастеров | От 38 до 888 отзывов у мастеров | От 59 до 709 отзывов у мастеров |
| **Сертификаты качества** | Отсутствует | Отсутствует | Отсутствует | Отсутствует | Отсутствует |
| **Обучение мастеров** | Нет данных | Собственная барбер-академия сети Chop-Chop | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| **Портфолио** | Отсутствует | Лукбук мужских стрижек с фотографиями известных личностей | Есть | Есть | Лукбук мужских стрижек |
| **Контекст применения** | Фотогалерея с кадрами со стрижки | Отсутствует | Фотогалерея с кадрами из парикмахерской | Отсутствует | Отсутствует |
| **Дополнительно** | - | Поддержка социальных программ, собственная линейка косметики | Видео-реклама | - | Канал на YouTube |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Boyare** | **Men's** | **Hardy's** | **Boy cut** | **Firma** | **13 by BS** | **Heisenberg** |
| **Цена стрижки (в рублях)** | 800-1000 | 1200 | 900-1500 | 1600 | 1000 | от 1500 | 1000 |
| **Ассортимент услуг (количество)** | 7 | 4 | 6 | 8 | 7 | 16 | 12 |
| **Сопутствующий сервис** | WI-FI, напитки, зона отдыха, TV | Массаж головы, стрижка бровей, чай или кофе | Бесплатный бар с напитками | Зоны отдыха и настольный футбол | Бесплатные напитки | Нет данных | Free bar и зона отдыха с игровыми консолями |
| **SEO** | 33 в Google, 11 в Яндекс | 23 в Google, 21 в Яндекс | 2 в Google, 3 в Яндекс | Нет данных | 36 в Google, 37 в Яндекс | 31 в Google | 40 в Яндекс |
| **Социальные сети** | 1400 подписчиков и 5 лайков в среднем ВК, 4000 подписчиков и 40 лайков в среднем в Instagram | 2000 подписчиков и 4 лайка в среднем ВК, 2000 подписчиков и 20 лайков в среднем в Instagram | 3000 подписчиков и 7 лайков в среднем ВК, 700 подписчиков и 40 лайков в среднем в Instagram | 800 подписчиков и 5 лайков в среднем ВК,3300 подписчиков и 30 лайков в среднем в Instagram | 3180 подписчиков и 1 лайк в среднем ВК,23000 подписчиков и 80 лайков в среднем в Instagram | 6000 подписчиков и 40 лайков в среднем в Instagram | 420 подписчиков и 2 лайка в среднем ВК,1100 подписчиков и 20 лайков в среднем в Instagram |
| **Упоминания в СМИ** | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Неоднократное упоминание в СМИ | Нет данных | Неоднократное упоминание в СМИ | Нет данных |
| **Качество веб-сайта** | 3.5 | 3 | 5 | 4.5 | 4.5 | 5 | 3.5 |
| **Контент-маркетинг** | Отсутствует | Отсутствует | Нерегулярный контент в соц. Сетях | Отсутствует | Отсутствует | Ежедневная публикация постов в Instagram | Регулярное обновление контента в соц. Сетях |
| **SERM** | 4.6 | 4.4 | 4.6 | 4.6 | 4.4 | 4.45 | 4.6 |
| **Программа лояльности** | Нет данных | Нет данных | 5% скидка по программе лояльности | Каждая 6 стрижка бесплатно | Нет данных | Постоянная скидка 10% членам клубной карты | Есть |
| **УТП** | Качество, стиль, атмосфера мужского духа | Только мастера-женщины | Отсекаем всё лишнее | Boy cut - один из первых барбершопов в России | Мы развиваем культуру качественного бритья и стильных мужских стрижек в России | Мы не продаём услуги, мы дарим эмоции | Лучшее качество по разумным ценам |
| **Преимущества** | Мастерство парикмахеров, низкие цены, дружная мужская компания, зона комфорта, сопутсвующий сервис | Отсутствует | Гарантия качества, полная стерилизация оборудования, сопутствующий сервис, лучшая косметика | Отсутствует | Отсутствует | Отсутствует | Отсутствует |
| **Призыв к действию** | Кнопка "Запись к барберу" | Несколько кнопок "Записаться онлайн" |  | Кнопка "Записаться онлайн" | Несколько кнопок "Записаться онлайн" | Несколько кнопок "Записаться" | Несколько кнопок "Онлайн-запись" и "Записаться" |
| **Акции и скидки** | Первая стрижка 500 рублей | Акция подари цветов девушке-барберу и получи стрижку бесплатно при первом посещении | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Скидка 13% на первое посещение | Первая стрижка за 890 рублей |
| **Отзывы** | От 13 до 382 отзывов у мастеров | От 55 до 242 отзывов у мастеров | От 38 до 113 отзывов у мастеров | От 41 до 389 отзывов у мастеров | От 28 до 324 отзывов у мастеров | Нет данных | От 15 до 82 отзывов у мастеров |
| **Сертификаты качества** | Отсутствует | Отсутствует | Отсутвтует | Отсутвтует | Отсутствует | Отсутствует | Блок с наградами в профиле каждого мастера |
| **Обучение мастеров** | Нет данных | Каждого мастера обучает основатель компании Александр Часовских, обладающий широким перечнем профессиональных достижений | Собственная барбер-академия сети Hardy's | Собственная барбер-академия сети Boy cut | Собственная барбер-академия сети Firma | Собственная барбер-академия сети 13 by BS | Нет данных |
| **Портфолио** | Отсутствует | Отсутствует | Галерея работ | Отсутствует | Отсутствуют | Портфолио работ с фотографиями известных личностей | Фото и видео работ у каждого мастера, отзывы известных музыкантов |
| **Контекст применения** | Фотогалерея с интерьером парикмахерской | Видео-экскурсия по барбершопу | Промо-ролики в социальных сетях | Отсутствует | Видеоролики-экускурсии по парикмахерской | Ролик-презентация салона | Промо-видео с процессом стрижки, 3D -экскурсия по салону |
| **Дополнительно** | - | - | Услуги корпоративных стрижек и мальчишника | Промо-ролики в социальных сетях, широко известная личность основателя | Собственная марка косметики | Масштбаная PR компания в рамках группы компаний Black Star | Наличие бесплатной парковки |

1. Понятие стратегии. Классификация стратегий. Выбор стратегии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ereport.ru/articles/strplan/strategy.htm> (дата обращения: 21.03.2020) [↑](#footnote-ref-1)
2. Библия продаж [Электронный ресурс] // Clever. — Режим доступа: <https://sales-help.ru/bibliya-prodazh/rukovoditel/strategiya-prodazh/strategii-razvitiya/> (дата обращения: 27.04.2020). [↑](#footnote-ref-2)
3. Кот К. Что такое стратегия продаж и как ее написать. [Электронный ресурс] / К. Кот // Calltouch blog. — Режим доступа: <https://blog.calltouch.ru/chto-takoe-strategiya-prodazh-i-kak-pravilno-ee-napisat/> (дата обращения: 01.05.2020). [↑](#footnote-ref-3)
4. Возможности YCLIENTS [Электронный ресурс] / Y – CLIENTS. — Режим доступа: <https://support.yclients.com/hc/ru/articles/202957391-%D0%92%D0%BE%D0%B7%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8-YCLIENTS> (дата обращения: 14.04.2020). [↑](#footnote-ref-4)
5. Стратегия продаж за 10 шагов. Алгоритм [Электронный ресурс] // Active Sales Group. — Режим доступа: <https://activesalesgroup.ru/strategiia-prodazh/> (дата обращения: 18.05.2020). [↑](#footnote-ref-5)
6. Кособоков А. Привлекать нельзя удерживать? [Электронный ресурс] // EPSI. — Режим доступа: <https://epsi-rating.ru/attract-or-retain> (дата обращения: 16.05.2020). [↑](#footnote-ref-6)
7. Какой CTR считается хорошим [Электронный ресурс] // Prime Gate. — Режим доступа: <https://www.primegate.io/posts/kakoy-doljen-bit-ctr> (дата обращения: 12.05.2020). [↑](#footnote-ref-7)
8. https://russianbarberweek.ru/franshise/ [↑](#footnote-ref-8)
9. https://zen.yandex.ru/media/id/5c77ead7deeacc00b31e2ff0/rynok-barbershopov-pokazal-znachitelnyi-rost-v-2019-godu-5ce3fb050f23c200b3a4a1a3 [↑](#footnote-ref-9)
10. Аналитика запросов и как зарабатывать на барбершопе? [Электронный ресурс] // Barber. News. — Режим доступа: <https://barber.news/kak_zarabatyvat_na_barbershope/> (дата обращения: 19.05.2020). [↑](#footnote-ref-10)
11. Геворг Вопян: «2019 год переломный для рынка барберинга в России» [Электронный ресурс] // РБК. — Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/10832/> (дата обращения 21.04.2020). [↑](#footnote-ref-11)
12. Геворг Вопян : «Барбершопы в России: мы двигаемся по западному пути, но с большим отставанием» [Электронный ресурс] // РБК. — Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/10216/> (дата обращения 21.04.2020). [↑](#footnote-ref-12)
13. Кормильцев Дмитрий Евгеньевич: «Для успешного барбершопа важно, прежде всего, ценить клиентов» [Электронный ресурс] // РБК. — Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/10217/> (дата обращения 21.04.2020). [↑](#footnote-ref-13)
14. Шперлик К. Барбершоп по франшизе: конкуренция, кадры, ценность и сроки окупаемости [Электронный ресурс] / К. Шперлик // Контур. — Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/5684> (дата обращения: 12.05.2020). [↑](#footnote-ref-14)
15. Суворова Н. Бороды с плеч: как хайп вокруг барбершопов заставил их идти в массы и снижать цены [Электронный ресурс] / Н. Суворова // Inc. — Режим доступа: <https://incrussia.ru/understand/borody-s-plech-kak-hajp-vokrug-barbershopov-zastavil-ih-idti-v-massy-i-snizhat-tseny/> (дата обращения 21.04.2020). [↑](#footnote-ref-15)
16. Рынок парикмахерских услуг [Электронный ресурс] // Рей Джет. — Режим доступа: <https://raydget.ru/3618-rynok-parikmaherskih-uslug/#i-3> (дата обращения: 18.05.2020). [↑](#footnote-ref-16)
17. Черемохин М. Стратегия продаж: ТОП-5 + пример написания [ Электронный ресурс] / М. Черемохин // IN-Scale. — Режим доступа: <https://in-scale.ru/blog/strategiya-prodazh> (дата обращения: 17.05.2020). [↑](#footnote-ref-17)
18. Кейс «Топгана»: увеличили оборот барбершопа на 41% при помощи контекстной рекламы [Электронный ресурс] // Имиджмарк. — Режим доступа: <https://www.imagemark.ru/portfolio/prodvizhenie/topgun/> (дата обращения 30.04.2020). [↑](#footnote-ref-18)
19. Гиперлокальная реклама для барбершопов[Электронный ресурс] // Hyperloc. — Режим доступа: https://hyperloc.ru/barbershop (дата обращения 30.04.2020). [↑](#footnote-ref-19)