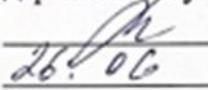


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра менеджмента и бизнеса

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК  
Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
 И.А. Лиман  
26.06 2023 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистерская диссертация

**МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа «Смарт-маркетинг: международное развитие бизнеса»

Выполнил работу  
обучающийся 2 курса  
очной формы обучения



Загваздин Степан Сергеевич

Научный руководитель  
канд. экон. наук



Вакорин Дмитрий Валерьевич

Рецензент  
руководитель отдела  
маркетинга ООО «Авиценна»



Михайлова Светлана Станиславовна

Тюмень  
2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ И ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ.....	8
1.2. СОДЕРЖАНИЕ, ВИДЫ И МЕТОДИКИ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ.....	17
1.3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ.....	28
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА РЫНКЕ КОФЕЕН.....	40
2.1. АНАЛИЗ РЫНКА КОФЕЕН КАК СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	40
2.2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОФЕЙНИ.....	54
2.3. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОФЕЙНИ.....	61
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОФЕЙНИ.....	64
3.1. АЛГОРИТМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ КОФЕЕН .....	64
3.2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОФЕЙНИ .....	68

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	84
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. АНКЕТА ДЛЯ ПОСЕТИТЕЛЕЙ .....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОФЕЙНИ «ВСТРЕЧА».....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. SWOT-АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ КОФЕЙНИ «ВСТРЕЧА».....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ЭКСПЕРТНАЯ ГРУППА ДЛЯ ГЛУБИННОГО ИНТЕРВЬЮ.....	97

## ВВЕДЕНИЕ

Любая организация, функционирующая на современном рынке, сталкивается с конкурентной борьбой. Существует огромное множество различных видов стратегий, методов и инструментов конкурентной борьбы. Одним из инструментов, повышающим конкурентные преимущества организации, является грамотно сформулированная и реализованная маркетинговая стратегия. Таким образом, маркетинговая стратегия – это важнейшая стадия процесса стратегического планирования организации и необходимый компонент для получения наилучших коммерческих результатов.

Современное состояние рынка кофеен характеризуется высокой степенью динамизма. В таких условиях одним из ключевых факторов повышения результативности их деятельности на российском рынке является использование маркетингового подхода.

Современный темп изменения и увеличения интереса потребителей к кофейням является настолько динамичным, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей организаций, функционирующих на данном рынке. Рынок потребления кофе с собой и эспрессо – кофеен еще не полностью сформирован и продолжается его активный рост, несмотря на конкуренцию на рынке общественного питания и негативные факторы внешней среды. Это можно утверждать, анализируя результаты множества маркетинговых исследований, которые в последние годы проводят специализированные компании, банки, периодические издания.

В данных условиях стратегическое планирование обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок, основу для принятия решения, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий, способствует снижению риска при принятии решения. Разработка маркетинговой стратегии позволяет своевременно реагировать на изменения рыночной ситуации. Все это обуславливает актуальность данной темы.

Целью работы является теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности организации на рынке кофеен на основе использования маркетинговой стратегии.

Для осуществления данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Систематизировать теоретические аспекты маркетинговой стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности организации.
2. Выявить особенности рынка кофеен как сферы применения маркетинговых стратегий повышения конкурентоспособности.
3. Проанализировать практику использования маркетинговых инструментов повышения конкурентоспособности на рынке кофеен.
4. Обосновать алгоритм использования маркетинговой стратегии для повышения конкурентоспособности организации на рынке кофеен.
5. Разработать рекомендации по формированию маркетинговой стратегии повышения конкурентоспособности кофейни.

Объектом диссертационного исследования является кофейня «Встреча» (ИП Загваздин С. С.)

Предметом исследования - использование маркетинговой стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности организации.

Гипотеза магистерской диссертации: разработка и реализация маркетинговой стратегии способствуют повышению конкурентоспособности организации на рынке кофеен.

Научная новизна диссертационного исследования:

1. Систематизированы подходы к пониманию конкурентоспособности зарубежными и отечественными учеными. Обобщены основные признаки категории «конкурентоспособность».
2. Уточнено определение термина «конкурентоспособность организации».
3. Проведено исследование потребителей кофейни методом опроса с целью изучения особенностей целевого сегмента, в результате сформирован портрет целевого потребителя кофейни.

4. Разработан алгоритм использования маркетинговой стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности организации на рынке кофеен.

Теоретическая значимость исследования состоит в подготовке теоретической базы для формирования алгоритма разработки маркетинговой конкурентной стратегии организации.

Практическая значимость результатов исследования заключается в использовании рекомендаций для разработки конкурентной стратегии кофейни города Тюмени с целью повышения ее конкурентоспособности в стратегический период.

Теоретико-методологическую базу магистерской диссертации составили научные труды и опыт отечественных и зарубежных авторов в области исследования конкурентоспособности, стратегического маркетинга и маркетинговых стратегий в целом.

Вопросам разработки стратегий компаний уделяется большое внимание в современном мире, особенно в странах ЕС и США. Среди работ авторов выделяются труды П. Друкера, П. Дойля, М. Портера, Ф. Котлера, Т. Левита.

В работах таких авторов, как И. Ансофф и Д. Дей, Д.А. Аакер, Д. Сток, Ф. Б. Эванс, Ж. Ломбен описываются стратегические модели развития компании, раскрывается стратегическое значение маркетинга, и предлагаются различные подходы к формированию конкурентоспособных стратегий.

Среди российских работ по изучению стратегического управления и природы маркетинговых стратегий можно выделить работы Г. Абрамашвили, Е. Авдокушина, А. Бондарева, О. Виханского, Е. Голубкова, А. Евдокимова, Л. Евенко, В. Ефремова, П. Забелина, с. Злобина, И. Исаева, М. Кныша, Н. Моисеевой, А. Петрова, В. Пучкова, В. Черенкова и др.

Информационную и эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые и нормативно-справочные документы РФ, аналитическая информация, опубликованная в периодической печати и специализированных научных изданиях.

Методологическую основу работы составил инструментарий

маркетингового анализа.

При написании работы применялись такие методы научного познания как индукция и дедукция, моделирование, системный подход, индексный метод, метод сравнения.

В ходе подготовки выпускной квалификационной работы использовались приемы критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода, с возможностью выработки стратегии действий, а также методы саморазвития и самореализации (в том числе здоровьесбережение) с возможностью реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Формулирование выводов и разработка рекомендаций по результатам проведенного исследования осуществлялись с учетом способности управлять проектом на всех этапах жизненного цикла, способности организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

В соответствии с целью и задачами настоящего исследования работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты разработки влияния маркетинговых стратегий повышения конкурентоспособности организации.

Во второй главе работы проведено исследование практики использования маркетинговых инструментов повышения конкурентоспособности на рынке кофеен.

В третьей главе представлены рекомендации по формированию маркетинговой стратегии повышения конкурентоспособности кофейни на основе разработанного алгоритма.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ И ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ

Конкурентоспособность предприятия является одной из важнейших категорий рыночной экономики и характеризует способность предприятий адаптироваться к условиям конкурентной среды. Поэтому проблемы повышения конкурентоспособности предприятий важны как в современных условиях, так и в будущем.

Центральным понятием, выражающим сущность рыночных отношений, является понятие конкуренции. Это важнейшее звено во всей системе рыночной экономики. Конкуренция является движущей силой экономического развития. В современном экономическом словаре это определяется как конкуренция между производителями (продавцами) товаров, и вообще, между любыми экономическими, рыночными субъектами: борьба за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов, прибылей и других преимуществ. Наряду с конкуренцией существует такое понятие, как конкурентоспособность. Само слово «конкурентоспособность» в какой-то степени передает содержание понятия. В литературе существует множество различных определений категории «конкурентоспособность предприятия».

В целом их можно разделить на три группы. Первая группа определений конкурентоспособности предприятия в основу категории кладет эффективность производственной деятельности. Примерами таких определений являются следующие. Конкурентоспособность производителя является результатом общей эффективности производства: его производительности труда, фондоемкости, материалоемкости и наукоемкости [Бакулина, с. 115].

Конкурентоспособность производителя определяется производственными затратами. Затраты на производство, влияющие на большинство параметров конкурентоспособности, определяют положение производителя на рынке. Как видно из приведенных выше определений, во главу угла ставятся внутрипроизводственные факторы. Определение конкурентоспособности второй группы предприятий основано на конкурентоспособности выпускаемой продукции. Такие определения являются наиболее распространенными. Конкурентоспособность предприятия определяется реальными и потенциальными возможностями в существующих условиях разрабатывать, производить и продавать товары, более привлекательные для потребителей с точки зрения ценовых и неценовых характеристик, чем товары их конкурентов.

Конкурентоспособность относится к способности предприятия предлагать товары, которые отвечают определенным требованиям покупателя, то есть определенного качества, в нужном количестве, в требуемое время и на наиболее выгодных условиях доставки, чем у конкурентов [Голубков, с. 322]. Конкурентоспособность предприятия - это его способность предлагать продукт, отвечающий требованиям потребителей, в количестве, требуемом рынком. Рассмотрев определение этой группы, можно отметить, что конкурентоспособность ее продукции считается необходимой составляющей конкурентоспособности предприятия.

И, наконец, определение конкурентоспособности предприятия третьей группы основывается на различного рода сравнительных преимуществах. Конкурентоспособность производителя - это относительная характеристика, которая отражает различия в процессе развития данного производителя от производителя конкурента, как с точки зрения степени, в которой их товары или услуги удовлетворяют конкретную социальную потребность, так и с точки зрения эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия - это уровень его компетентности по отношению к другим предприятиям с точки зрения таких параметров, как технологии, практические навыки и знания персонала, уровень стратегического и текущего планирования,

качество (системы управления, производство, продукция), коммуникации. Конкурентоспособность предприятия - это его сравнительное преимущество по сравнению с другими предприятиями данной отрасли внутри страны и за рубежом [Егоршин, с. 157].

Определение третьей группы представляется неточным. Они утверждают, что конкурентоспособное предприятие должно превосходить своих конкурентов по любым параметрам. Как видно из приведенного выше материала, рассмотренные определения отражают только две стороны конкурентоспособности предприятия, а именно конкурентоспособность его продукции и сравнительное положение на рынке сбыта, что также вытекает из уровня конкурентоспособности продукции предприятия.

Рассмотрим формирование понятия «конкурентоспособность» с исторической точки зрения, анализируя различные подходы к пониманию конкуренции. В теоретической литературе не существует универсального определения конкурентоспособности. Не представлена в теоретических трудах единая, универсальная методика оценки конкурентоспособности организации.

В настоящее время можно говорить о многоаспектном характере понятия конкурентоспособности как маркетинговой категории. Рассмотренные выше определения конкурентоспособности основаны в основном на способности рыночных субъектов выдерживать конкуренцию на соответствующих различных рынках. Потому можно сказать, что теория конкурентоспособности базируется на основах теории о конкурентной борьбе.

По словам С. Милля, конкуренция, монополия и их антагонизмы являются движением, а не формулой в практической жизни. Энгельс Ф. же охарактеризовал конкуренцию как войну всех против всех: «Рабочие конкурируют между собой и буржуа конкурируют между собой» [Григорьев., с. 315].

Существенный вклад в исследования конкурентоспособности внес М. Портер, который разработал концепцию конкурентоспособности и конкурентных преимуществ.

Российские экономисты во времена СССР, применяли понятие «конкурентоспособность» лишь для анализа экономических отношений, которые возникали в процессе импортно-экспортных операций. И в 90-тые годы были первые исследования в области конкурентоспособности.

В научной литературе существует четыре подхода для экономического содержания понятия «конкуренция». Первым был разработан поведенческий подход, где конкуренция рассматривалась как борьба за деньги потребителей удовлетворяя их потребности. Среди российских исследователей представителями являлись И.А. Спиридонов и Г.Л. Азоев.

Следующий структурный подход отождествлял конкуренцию со свободой выбора входа или выхода на рынок и для покупателя, и для продавца. Представители этого подхода: Э. Чемберлин, Дж. Робинсон.

Функциональный подход ориентирован на изучения роли конкуренции в экономическом развитии. Конкуренция рассматривается как механизм, направляющий деятельность фирм и стремящихся к получению прибыли в интересах общества. Представители этого подхода: М. Портер, И. Шумпетер.

Институциональный подход рассматривает конкуренцию как вариант эффективного функционирования института частной собственности. Конкуренция как институт необходимо регулировать со стороны государства. Данный подход развивали В. Бусыгин, В. Окейн.

В условиях современного рынка не может быть единства в понимании конкурентоспособности так как это обусловлено рядом факторов:

- развитие экономики в каждой стране уникально;
- в российской экономике наблюдаются переходные процессы в связи с нестабильной политической ситуацией.

В данной связи представляется актуальным проанализировать и обобщить подходы российских и зарубежных ученых к формированию понятия конкурентоспособности в таблице 1.1.

Понятие конкурентоспособности в работах зарубежных и отечественных  
ученых

Ученый	Понятие
Э. Чемберлин и Дж. Робинсон	Конкурентоспособность — это не только способность противостоять конкурентам, но и обходить борьбу, развивая новые рынки дифференцированной продукции.
Й. Шумпетер и П. Ромер	Конкурентоспособность предприятия определяется способностью создавать новые технологии, новые рынки и идеи.
Г. Хемел и К. Прахад	Конкурентоспособность - способность предвидения, основанная на навыках, знаниях, опыте и интеллектуальном лидерстве.
М. Портер	Конкурентоспособность - свойства товара, услуги и возможность субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с аналогичными товарами, услугами конкурентов. В
К. Прахалад	Конкурентоспособность - это умение предвидеть ситуации на рынке в будущем, основываясь на предыдущем опыте, лидерстве и навыках.
Р. Фатхутдинов	Конкурентоспособность - свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке на уровне организации, региона, отрасли, любой сферы макросреды, страны в целом.
И. А. Спиридонов	конкурентоспособность - способность осуществлять прибыльную хозяйственную деятельность в условиях конкурентного рынка, которая обеспечивается умелым использованием организационно - управленческих, научно-технических, экономических, производственных, маркетинговых и иных средств ведения эффективного бизнеса.
А. Ю. Юданова	Конкурентоспособность - комплекс потребительских и стоимостных характеристик, отличающих продукт субъекта хозяйствования от иных товаров – аналогов.
А. Ш. Хасанова	Конкурентоспособность – это структурный элемент системы конкурентных отношений. В этом качестве конкурентоспособность есть синтетическая многогранная категория, соединяющая в себе содержательные моменты конкуренции и монополизма, а также их общественно-государственные регуляторы, и реализующаяся на объектно-субъектных уровнях рынка.

Источник: составлено автором на основе [Данилов, Волкова, с. 133].

Таким образом, рассматриваемый термин трактуется зарубежными и отечественными учеными с разных позиций, что может объясняться историческими особенностями развития рынка и экономики.

На основании изучения различных подходов к формулировке термина «конкурентоспособность» можно сделать следующие выводы:

Все теоретики рассматривают конкурентоспособность как это свойство любых экономических объектов. Любые изделия и объекты, участвующие, в их производстве и использовании, могут рассматриваться в контексте конкурентоспособности.

Категория «качество» может быть тождественной категории «конкурентоспособность». Потому для решения проблемы конкурентоспособности могут привлекаться традиционные методы решения экономических задач, связанных с проблематикой качества и эффективности.

Конкурентоспособность – явление, которое зависит от внешних факторов, которыми чаще всего можно управлять.

Почти все исследователи рассматривают в своих работах именно различные аспекты управления конкурентоспособностью различных товаров, услуг или систем.

На основании данных выводов можно сформулировать признаки категории «конкурентоспособность»:

1. Конкурентоспособность можно рассматривать как свойство объекта рыночных отношений и как свойство субъекта.

3. Конкурентоспособность явление динамичное, так как зависит от изменений внешней среды.

5. Конкурентоспособность всегда рассматривается как относительная величина, так как всегда определяется в контексте сравнения с аналогичными показателями конкурентов.

На основании проведенного анализа понятий конкурентоспособности можно уточнить и сформулировать собственное определение конкурентоспособности предприятия – это динамично изменяющаяся рыночная величина, способность предприятия сохранять, развивать существующие или создавать новые конкурентные преимущества, способствующие более полному удовлетворения конкретной потребительской потребности при фактическом или планируемом увеличении реального дохода.

Это определение можно считать наиболее адекватным. Оно подразумевает, прежде всего, изучение конкурентных преимуществ как параметров, влияющих на конкурентоспособность предприятия.

Важную роль в формировании конкурентоспособности предприятия играют факторы конкурентной среды и факторы базирования такие как экономический потенциал поставщиков, а также экономический потенциал покупателей; на формирование стратегического позиционирования влияет угроза вторжения новых конкурентов и угроза появления товаров-заменителей.

Среди базисных факторов на формирование операционной эффективности в большей степени влияют условия производственных факторов, а также смежных, поддерживающих и родственных предприятий; на формирование стратегического позиционирования влияют условия спроса, а также структура и стратегия предприятия. Исключением является соперничество между существующими конкурентами. Этот фактор присутствует среди обоих блоков факторов и влияет на формирование обоих источников конкурентоспособности предприятия.

В то же время неверно утверждать, что какой-либо из факторов участвует в формировании только одного источника конкурентоспособности и не влияет на другой. Источник конкурентных преимуществ по-прежнему оказывает влияние на создание стоимости. Дело в том, что содержание факторов и характер их влияния на конкурентоспособность предприятия таковы, что каждый из них сразу влияет на несколько аспектов деятельности хозяйствующего субъекта, в результате чего невозможно рассматривать влияние какого-либо одного из факторов в отрыве от влияния других лиц на деятельность хозяйствующего субъекта в целом.

Таким образом, рассмотренные блоки факторов конкурентоспособности предприятия представляют собой единую систему. Эти блоки и составляющие их элементы, каждый по отдельности и все вместе как система, создают среду, в которой создается и функционирует предприятие. Как известно, признаками системы являются:

- поведение каждого элемента влияет на поведение целого;
- поведение каждого элемента и их влияние на целое взаимозависимы, т.е. каждый элемент влияет на целое не независимо, а во взаимодействии по крайней мере с еще одним элементом;
- в системе нет таких подгрупп элементов, которые влияли бы на целое независимо от других элементов, т.е. нет полной автономии;
- система - это целое, которое нельзя разделить на независимые части; если части отделены от системы, они теряют некоторые из своих свойств;
- система обладает свойствами, которые отсутствуют в ее части.

Таким целым является система факторов конкурентоспособности предприятия, которая проявляется в результате сложного взаимодействия комплекса внешних и внутренних факторов конкуренции. Список сильных и слабых сторон индивидуален для каждой компании. Сильные стороны включают в себя все, что компания способна делать лучше, чем другие, или обладание чем обеспечивает компании преимущества перед конкурентами. Это может быть опыт в различных сферах деятельности, передовые технологии, высокая репутация, организационные способности. Напротив, слабые стороны предприятия - это то, что оно делает хуже других, или то, что ставит предприятие в худшие условия по сравнению с конкурентами.

Работа заключается в составлении списков сильных и слабых сторон и оценке важности каждой позиции в зависимости от условий конкуренции. Наиболее сильные аспекты предприятия должны стать основой стратегии. С другой стороны, хорошая стратегия должна позволять минимизировать негативное влияние слабых сторон предприятия. Среди сильных сторон принято выделять одну главную позицию – то, что компания преуспевает особенно хорошо по сравнению с конкурентами. Эта сила рассматривается отдельно и называется специальным термином – «исключительное превосходство».

Именно то, что составляет исключительное превосходство предприятия, должно на практике стать основой для создания конкурентного преимущества в рамках разрабатываемой стратегии. Задача обеспечения конкурентоспособности

предприятия включает в себя обеспечение конкурентоспособности выпускаемой предприятиями продукции и конкурентоспособности самого предприятия. Необходимо различать различные критерии конкурентоспособности предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления на предприятии.

Основным показателем конкурентоспособности предприятия на операционном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности выпускаемой продукции. На тактическом уровне конкурентоспособность предприятия обеспечивается его общим финансово-экономическим состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния.

На стратегическом уровне конкурентоспособность промышленного предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса.

Таким образом, в результате изучения теоретических основ конкурентоспособности предприятия были выявлены основные трактовки категории «конкурентоспособность предприятия». По результатам анализа определений конкурентоспособности предприятия они были разделены на три группы: определения, основанные исключительно на эффективности производственной деятельности; определения, основанные исключительно на конкурентоспособности продукции; и определения, основанные на различных видах сравнительных преимуществ. Конкурентное преимущество - это отличительные особенности компании и ее продукта в глазах потребителей. Устойчивая конкурентоспособность хозяйствующего субъекта может быть достигнута тогда и только тогда, когда она основана на обоих источниках конкурентоспособности, которые, сочетаясь и взаимодействуя, дополняя и усиливая друг друга, создают мощные конкурентные преимущества предприятия в ходе конкуренции.

## 1.2. СОДЕРЖАНИЕ, ВИДЫ И МЕТОДИКИ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

Планирование перспектив развития организации занимает одно из главных мест в деятельности компании. Именно по этой причине сегодня большое внимание уделяется разработке системы стратегий, включающей маркетинговую стратегию развития предприятия в комплекс маркетинговых мероприятий.

В условиях современной рыночной экономики особое внимание следует уделять формированию стратегии развития компании, включая маркетинг.

Маркетинговая стратегия – это долгосрочный план по реализации коммерческих и корпоративных целей организации.

Маркетологи занимаются продвижением товаров и услуг на рынок с учетом целей маркетинговой стратегии. Это также включает в себя работу с потребителями и сотрудниками организации. Маркетинговая стратегия - это один из официальных документов организации, который напрямую связан с политикой компании. Этот документ отражает фактическое положение продукта или услуги на рынке, включая оценку перспектив их развития.

Маркетинговая стратегия компании является фундаментальной стратегией развития бизнеса на рынке, поэтому для ее оптимального использования, выбора необходимо рассмотреть классификацию стратегий предприятия. Существуют основные типы маркетинговых стратегий в зависимости от целей:

1. Маркетинговая стратегия концентрированного роста. Этот тип стратегии предполагает значительные изменения на самом рынке, его трансформацию. То же самое относится и к рынку товаров или услуг. В стратегии такого типа упор делается на модернизацию товаров, что позволяет добиться первенства среди конкурентов, в целом, бороться с ними за счет расширения доли рынка.

2. Комплексные стратегии роста. Этот тип стратегии предполагает принцип вертикального развития, то есть не модернизацию товаров или услуг, а выпуск новых, отвечающих потребностям клиентов.

3. Диверсифицированные стратегии роста. Этот вариант стратегии актуален для тех компаний или организаций, которые по каким-либо причинам, чаще всего экономическим, не могут производить определенный вид продукции (например, новые популярные товары с использованием определенных материалов, оборудования). Затем им нужно сделать уже произведенные продукты или предоставляемые услуги на более высоком уровне, и они также могут изготовить новый продукт для себя за счет старых технологий. Такой продукт будет немного отличаться от предыдущего и может быть более новым по сравнению с предыдущим выпуском.

4. Стратегии сокращения. Они направлены на повышение эффективности предприятия после длительного периода его развития. получение максимально возможного дохода) [Кузнецова, с. 305].

М. Портер, известный американский экономист, выделил ключевые моменты, на которые необходимо обратить внимание при классификации маркетинговых стратегий. Он считает, что важно сосредоточиться на преимуществах конкурентов, на способности компании конкурировать с другими компаниями.

По мнению М. Портера можно выделить три типа базовых стратегий:

1. Стратегия лидерства в затратах. Здесь есть два возможных варианта.

Первый вариант стратегии лидерства - установление средней цены на товар или услугу на рынке и расходование полученного дохода на рекламу, продвижение товара, а также использование популярного сейчас ребрендинга для привлечения покупателей.

Второй вариант стратегии лидерства – установление самой низкой цены на рынке. Данный вариант возможен при выборе определенного сегмента потребителей, для которых именно цена является важнейшим фактором выбора товара или услуги. Этот вариант позволяет снизить издержки.

2. Стратегия дифференциации. Здесь акцент делается на уникальности продукта или услуги, предоставляемых компанией. Например, это может быть тот же Сбербанк, захвативший многие отрасли, который привлекает покупателей в давно зарекомендовавший себя банк, существующий уже много лет.

Всего несколько лет назад никто бы и подумать не мог, что Сбербанк сможет охватить как продукты питания, так и создать крупную сеть интернет-магазинов с популярным и удобным приложением, через которое можно оформить заказ. Как только компания зарекомендовала себя, приобрела постоянных клиентов благодаря уникальности, которая привлекательна для них (например, наличие продукта только у этой компании), она всегда будет защищена от конкурентов, так как у нее есть свои постоянные и лояльные клиенты. Уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, которые придерживаются стратегии дифференциации, является достаточным препятствием для новых конкурентов.

Наличие уникальных товаров или услуг компании также защищает ее от сбивания цены, поскольку в других местах такого товара нет, потребитель ограничен и вынужден покупать товар по цене. Однако всегда существует риск того, что клиент может в какой-то момент прекратить покупать продукт по определенной (обычно высокой цене) и найти замену по более низкой цене.

3. Стратегия фокусировки. Как правило, фирма фокусируется либо на издержках, либо на дифференциации. Компания концентрируется на определенном продукте и на удовлетворенности потребителей представленными продуктами или на рынке определенного региона (то есть выбирает географическую сегментацию) [Калюжнова, с. 78].

В области маркетинга популярность приобрели связи с общественностью, призванные поддерживать деловые и в то же время дружеские, располагающие отношения с человеком, заинтересованным в услуге или продукте, группой лиц или целой компанией. Благодаря этой стратегии, выбранной компанией, достигается тесная и постоянная коммуникация с потребителем. В то же время диалог не должен быть навязчивым, как это часто можно увидеть в большинстве

небольших или начинающих компаний, а именно диалог, располагающий покупателей, в ходе которого покупатель может рассказать о себе, давая понять продавцу или менеджеру, что именно можно предложить покупателю. С помощью такой беседы устанавливается непринужденный диалог между покупателем и продавцом, выясняются мотивы и предпочтения потребителя, при этом продавец не навязывает покупку или не сообщает много хвалебной информации о деятельности компании или производимых товарах, их качестве. Однако в настоящее время эта стратегия более распространена в Европе. В России, в конце концов, руководство и сами менеджеры в отношении покупателя продолжают ассоциироваться с навязчивостью, давлением продавцов. Однако в последние годы, опять же в связи с появлением огромного количества сервисов и магазинов, работающих через Интернет (приложения на мобильных устройствах), продавцы и компании меняют стратегии в установлении контакта с покупателем, привлекая внимание всеми способами, исключая напористые фразы продавца, чрезмерную навязчивость, желание не вести диалог, а хвалить продукцию [Трифонов, с. 193].

Таким образом, эта функция также имеет психологический подтекст, поскольку очень важно видеть потребности покупателя, уметь вести беседу, уметь слушать и быть компетентным и психологически подкованным менеджером, что очень редко встречается в России, где чаще всего диалог с покупателем не проводится, продукт навязывается, его преимущества перечисляются напрямую. Однако связи с общественностью - это выход для российской экономики, позволяющий правильно проводить политику с покупателем, создавая комфортные условия. Это также может привести к правильному развитию компаний, если менеджеры смогут прислушиваться к мнению и желаниям потребителя, чувствовать новые тенденции, применяя их в маркетинге. Поэтому каждой компании и организации важно заниматься вопросами обратной связи с потребителями, уделять внимание пиару, организованному вместе с ребрендингом компаний, привлекая внимание новой и перспективной аудитории, например, молодежи.

Одним из наиболее распространенных подходов к классификации маркетинговых стратегий является рассмотрение их типов в рамках элементов маркетингового комплекса предприятия: товарной, ценовой, сбытовой стратегий и стратегий продвижения. Маркетинговые стратегии продукта включают:

1. Стратегии продуктовых инноваций в сфере продаж и предоставления услуг важно помнить об обновлении ассортимента, отражающего новые потребности и интересы потребителей. Важно при этом выдвигать объективную цену, оценивать возможные риски при выборе того или иного товара, чтобы это не привело к материальным потерям или резкому снижению продаж компании. Важно понимать, что продуктовая инновация предполагает не просто изменение ассортимента, а процесс изменения сервиса, продукта к лучшему, его модернизацию.

2. Стратегии изменения продукта. Вариация продукта основана на стратегии повышения концентрации полезности потребительского эффекта от использования существующего продукта определенного назначения.

3. Стратегии устранения продукта. Эта стратегия предполагает поиск товаров, которые теряют или уже утратили свою привлекательность для покупателя, стали менее востребованными. Как правило, такие продукты либо проходят процесс инноваций, совершенствуются, либо уходят в прошлое как невостребованные на рынке.

Ценовые стратегии предприятия:

1. Стратегии высокой цены. Первоначальная продажа по высоким ценам с постепенным их снижением.

2. Стратегии низких цен. Чтобы увеличить долю рынка, конкурентные позиции, продажа осуществляется по низким ценам.

3. Стратегии льготного ценообразования. Как правило, льготные цены устанавливаются для постоянных клиентов, а также для интереса новых покупателей. Например, постоянные клиенты могут получить скидку после покупки товара по определенной цене (то есть система фиксированных скидок).

4. Целевые ценовые стратегии. При изменении цен, объемов продаж прибыль остается целевой величиной предприятия — неизменной.

5. Другие стратегии ценообразования.

- неизменные цены. Фирма стремится устанавливать и поддерживать неизменные цены в течение длительного периода;

- неокругленные или психологические цены. Это, как правило, сниженные цены по сравнению с какой-то круглой суммой. Например, не 10 000 рублей, а 9995; 9998 рублей (это практика многих сетевых магазинов);

- ценовые линии. Эта стратегия отражает ценовой диапазон, где каждая цена показывает определенный уровень качества одного и того же продукта. Обратите внимание, что какую бы стратегию ни выбрала компания, важно не допускать типичных ошибок в содержании маркетинговых мероприятий. И так, важно избегать стереотипов, выбирать свое новое направление, чтобы выделиться на рынке.

Любой компании необходимо выбрать ведущее направление и одну из стратегий, которой она будет придерживаться. Если вы пытаетесь развивать сразу много направлений за счет нескольких стратегий, есть шанс потратить ресурс и не получить ожидаемого результата. Здесь важно охватить большое количество каналов продвижения. Например, многие компании используют рассылку информационных и рекламных электронных писем, онлайн-рекламы на популярных сайтах, каналах (например, реклама на YouTube), SMS-рассылок и т.д. чтобы расширить свою клиентскую базу. Последним важным действием в реализации любой маркетинговой стратегии является систематический мониторинг результатов деятельности.

Итак, важно сразу понять, как выбранная стратегия позволяет повысить производительность, дает эффективность при продаже товаров и услуг [Григорян, с. 56].

Итак, существует множество стратегий, но важно учитывать специфику работы компании, ее аудиторию, охват и перспективы развития, прежде чем

выбирать стратегию, которая могла бы вывести компанию на более высокий уровень.

В условиях большого объема теоретической информации актуальным становится выбор метода разработки маркетинговой стратегии, от чего во многом зависит эффективность выбранной стратегии.

С целью упорядочения теоретических знаний необходимо классифицировать методы разработки маркетинговой стратегии. На данный момент в теоретической литературе не существует единой схемы маркетингового анализа для формирования маркетинговой стратегии. Различия методик маркетингового анализа основаны на способах получения и обработки маркетинговой информации.

Так, например, В. И. Дорошев определит следующие группы методов: общенаучные; аналитико-прогностические; методические приемы, заимствованные из разных областей знаний.

По мнению Д. В. Арутюновой стратегический анализ формируется на основе анализа макроокружения, микроокружения, анализа внутренней среды, ситуационного анализа.

Данный исследователь особое место при формировании маркетинговой стратегии уделяет стоимостноориентированному анализу, в рамках которого анализируются финансовые показатели, такие как продажи, прибыль, акционерная стоимость, доходность инвестиций. В данном анализе учитывает максимизацию стоимости основного капитала. Основные методы оценки стоимостных показателей это: функционально-стоимостной анализ, отраслевой анализ, GAP-анализ, ABC-анализ, SWOT-анализ, SPACE-матрица.

Таким образом, большинство исследователей и теоретических изысканий показывают, что формирование маркетинговой стратегии - это комплексный процесс, который включает в себя анализ внешней и внутренней среды предприятия, ориентирован на характер поступающей информации и стадию разработки стратегии.

Разнообразие и специфичность методов анализа обуславливает сложность создания единой универсальной классификации, подходящей для любой сферы деятельности.

Методика разработки маркетинговой стратегии предполагает реализацию следующих четырех этапов:

1. Ситуационный анализ, заключающийся в анализе рынка, его сегментации и мониторинге, анализе конкуренции.

2. Разработка маркетинговой стратегии, в рамках которой определяются целевые сегменты рынка, стратегия позиционирования, работы новых товаров.

3. Разработка маркетинговой программы или комплекса маркетинга. На данном этапе определяется структура управления номенклатурой товаров, комплекс продвижения, ценообразования и сбыта.

4. Реализация стратегии. На данном этапе разрабатывается маркетинговый план, утверждается маркетинговый бюджет и разрабатывается система контроля.

Необходимо подробно разобрать методы, применяемые на каждом этапе. Ориентируясь на классификацию Л.Н. Николаевой, которая предложила группы методов для стратегического анализа в маркетинговой деятельности организаций, ключевыми методами анализа внешней среды являются:

- PEST (STEP)-анализ;
- матрица Портера;
- экспресс-анализ конкурентоспособности<sup>4</sup>
- профиль среды предприятия.

По классификации Л.Н. Николаевой, для анализа внутренней среды применяют:

- PIMS-анализ;
- бенчмаркинг;
- SNW-анализ;
- метод Р. Гранта;
- подход Омаэ;

- модель BCG;
- трехфакторная модель оценки эффективности маркетинговой деятельности.

Методами комплексного анализа являются:

- SWOT-анализ;
- SCP-анализ;
- SPACE-анализ.

Не все перечисленные методы нашли практическое применение в маркетинговой деятельности российских предприятий, ввиду сложности их применения, а так же в силу того что некоторые из них разработаны для высокотехнологичных видов бизнеса и устойчивых рынков. Потому более подробно следует рассмотреть те методы, которые нашли практическое применение на российском рынке.

Сводная матрица SWOT составляется с целью разработки и формирования стратегии развития предприятия. SWOT-анализ представляет собой метод стратегического менеджмента, при котором структурно описываются стратегические характеристики окружающей среды и потенциала организации. Сущность SWOT – анализа заключается в выделении двух частей среды организации - внешнюю среду и внутреннюю, а затем оценить по каждой из этих частей благоприятные и неблагоприятные факторы. Проанализировав практику применения данного метода, сформулировал ряд предложений по реализации этого метода в деятельности предприятий [Першина, с. 345].

SWOT-анализ может применяться не только при оценке организации, но и отрасли экономики, сферы деятельности, некоммерческой организации (НКО), отдельного специалиста и т.д. Аббревиатура SWOT может быть представлена визуально в виде таблицы 1.2.

Наиболее эффективно применять SWOT-анализ при начальной оценке текущей ситуации, но вот заменить качественный анализ динамики или выработку стратегии данный метод не может.

## Визуальное представление SWOT-анализа

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли	Weaknesses свойства, ослабляющие проект
Внешняя среда	Opportunities внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели	Threats внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение поставленной цели

Источник: составлено автором на основе [Першина, с. 344].

Среди сильных сторон SWOT-анализа выделяют:

1. Универсальность - метод применим в самых разнообразных сферах экономики и управления, его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня.
2. Гибкость - позволяет свободно выбирать анализируемые элементы в зависимости от поставленных целей.
3. Широта применения - может использоваться как для оперативной оценки, так и для стратегического планирования на длительный период.

Среди недостатков обычно перечисляют:

1. Общность оценки - показывает только общие факторы, а мероприятия для достижения поставленных целей надо разрабатывать отдельно.
2. Отсутствие детального анализа взаимосвязей - происходит лишь перечисление факторов без выявления основных и второстепенных.
3. Статичность - даёт статичную картинку ситуации, чем видение развития её в динамике.
4. Громоздкость - необходимо привлечение больших массивов информации сфер, что требует значительных усилий и затрат.

Для того чтобы получить более эффективный анализ, в рассматриваемом методе анализируются пересечения полей, на основе которых предлагаются варианты действия организации. В данном расширении метода последовательно рассматриваются различные сочетания внутренних факторов предприятия и

факторов внешней среды. При таком анализе используются все выявленные парные комбинации при формировании стратегии.

Стратегический SNW-анализ внутренней среды один из популярных методов маркетингового анализа для формирования стратегии предприятия. Аббревиатура SNW происходит от англоязычных слов: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), Weakness (слабая сторона). В целях получения более конструктивного и конкретного представления о внутренней среде организации на основе SNW-подхода, определяются показатели - стратегия организации, финансы, расходы на маркетинг, способность к лидерству, конкурентоспособность цены и т.д. В зависимости от объекта исследования перечень данных показателей рекомендуется корректировать. Далее по каждому показателю оценивается качественная позиция предприятия - Сильная (S), Нейтральная (N), Слабая (W). Причем в качестве нейтральной позиции можно использовать среднерыночное состояние или показатели самого сильного конкурента [Уфимцева, с. 157].

В настоящее время широко применяется в различных сферах бизнеса метод бенчмаркинга. Он основан на систематической оценке процессов предприятия и их сравнения с процессами лидеров отрасли с целью получения информации, полезной для усовершенствования различных характеристик бизнеса [Свирина, с. 102].

Методика трехфакторной оценки маркетинговой деятельности практически применима на предприятиях любой сферы деятельности в условиях российского рынка. Она основана на определении величины разрыва между текущим и желаемым уровнем развития системы управления маркетингом в организации. Управление маркетингом (УМ) рассматривается как управленческая подсистема организации, функционирующая на трех уровнях - управление деятельностью (УД), управление функцией (УФ) и управление спросом (УС). Каждый из трех уровней представлен функциями из ряда факторов. Согласно данной методике, эффективность управления маркетингом

оценивается с точки зрения логичности и согласованности мероприятий всех трех уровней [Першина, с. 411].

Подводя итоги, можно сделать вывод, что на современном рынке предприятия рассматривают разработку маркетинговой стратегии как одну из возможностей усиления своей конкурентной позиции.

Анализ существующих методик показал, что на данный момент единой системы показателей маркетингового анализа авторы не придерживаются.

Использование рассмотренных методов анализа позволяет сканировать факторы среды предприятия, выявлять сильные позиции и оценивать потенциальные возможности предприятия. В совокупности использования данные методики могут обеспечить получение достаточного объема информации для формирования маркетинговой стратегии.

Большинство описанных методов представляет собой описание и систематизации факторов исследуемого экономического процесса или объекта. На данный момент существует множество различных моделей и методов для формирования маркетинговой стратегии на предприятие, но в большинстве случаев, они требуют адаптации к специфике объекта исследования. Потому следует обращать внимание на использование не одного метода или модели, а на их комбинацию, что будет эффективно для разработки маркетинговой стратегии конкретного предприятия

### 1.3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ

В настоящее время большое внимание уделяется стратегическому управлению, поскольку быстрые изменения во внешней среде вынуждают предпринимателей прибегать к новым методам управления, системам и подходам. Поэтому тема остается актуальной и по сей день. Стратегия - это план, который объединяет основные цели организации, политику, решения и последовательность действий в единое целое. Стратегия может применяться на

всех уровнях организации и применима к любой из функциональных областей управления. Таким образом, могут быть представлены производственные, финансовые, маркетинговые, кадровые и корпоративные стратегии. При рассмотрении маркетинговых стратегий можно выделить ценообразование, продукт, продвижение, дистрибуцию, маркетинговые исследования, продажи, рекламу, мерчандайзинг и другие области разработки стратегии [Алексунин, с. 76].

Стратегия больше ориентирована на эффективность, чем на результативность, и представляет собой процесс анализа окружающей среды и разработки соответствия между организацией, ее ресурсами и задачами и окружающей средой.

Стратегический процесс относится к тому, как формулируется стратегия.

При разработке и реализации маркетинговых стратегий важен точный анализ рынка и сферы деятельности предприятия. Каждый рынок, сфера деятельности характеризуется определенными размерами, целевой аудиторией, потенциальной прибыльностью. В большинстве случаев это индивидуального подхода в разработки маркетинговой стратегии, при котором нужно учитывать характеристики и свойства продукта, особенности целевой аудитория, емкость рынка, способы продвижения [Григорьев, с. 112].

Эффективное управление предприятием, обеспечения его объемами производства и рынками сбыта, получения положительного экономического результата, обеспечения конкурентоспособности, подразумевает эффективный план развития. В современной экономике любой рыночный субъект может успешно осуществлять свою деятельность только на основе планирования. Каждая организация расставляет приоритеты в планировании самостоятельно, в зависимости от своих возможностей и ресурсов. В связи с этим, маркетинговая стратегия выбирает приоритеты в управлении и развитии предприятия.

Одним из определений маркетинга является удовлетворение желаний и потребностей клиента, а также содействие достижению целей организации.

Обращая внимание на желания и потребности клиентов, организации с большей вероятностью достигнут своих целей на рынке [Бакулина, с. 80].

Маркетинг - это также управление взаимоотношениями. Для того чтобы убедить конечных потребителей продукта купить, другие заинтересованные в продукте лица должны быть убеждены в том, что предложение удовлетворит желания и потребности потребителей. Цепочка убеждения может также распространяться в противоположном направлении, вовлекая самих сотрудников компании. Это область, в которой внутренний маркетинг в последние годы вышел на первый план. Установление отношений с другими организациями также важно. В 21 веке можно проследить развитие стратегических альянсов и сетей, в которых фирмы работают вместе в одном направлении для достижения общих целей и сотрудничают в своей деятельности [Егоров, с. 10].

Эффективное управление такими отношениями в определенной степени является ключом к успеху или неудаче. Конечно, организациям приходится конкурировать друг с другом и, следовательно, также удовлетворять желания и потребности клиентов, по крайней мере, таким же образом, как и их конкуренты. Конкуренция предполагает поиск способа удовлетворить потребности клиентов из других организаций на рынке. Поэтому продукты и услуги следует рассматривать не просто как физические объекты, а как преимущества, предлагаемые клиентам, которые они, в свою очередь, приобретают [Диденко, с. 16].

Конкуренция предполагает позиционирование продуктов и услуг в сознании потребителей таким образом, чтобы продукты и услуги воспринимались как отличные от других.

Факторы, влияющие на маркетинговую стратегию:

- открытие и закрытие стратегических окон;
- влияние рыночных факторов;
- характер конкуренции на рынке;
- стадия жизненного цикла рынка или отрасли;

- активы и навыки, которыми фирма обладает или может легко приобрести/получить доступ.

Признание всех этих пяти факторов важно, если необходимо разработать эффективные долгосрочные маркетинговые стратегии, которые приведут к созданию устойчивой стратегии конкурентного преимущества в отраслях или на товарных рынках. Одним из главных значимых факторов, влияющих на маркетинговую стратегию сегодня, является конкуренция. Конкуренция важна для того, чтобы влиять на успех бизнеса предприятия. Это не просто вопрос создания хорошего продукта или услуги, которые отвечают потребностям и желаниям клиентов и обеспечивают удовлетворенность клиентов.

Так или иначе, большинство фирм могут это сделать, но некоторые из них гораздо более успешны на рынке, чем другие. Фирма должна уметь позитивно позиционировать себя в сознании своих клиентов, чтобы ее продукты и услуги были очень прибыльными в важных отношениях с конкурентами. Shell и Esso, например, продают в основном одни и те же мазуты, но в то же время они способны позиционировать себя в сознании своих клиентов так, чтобы они оба могли успешно работать на рынке. Характер и сила конкурентов, а также то, как фирма борется за позиции на рынке, являются ключевыми аспектами маркетинга и бизнес-стратегии [Божук, с. 88].

Технологии и продукты имеют жизненные циклы, а также рынки и отрасли. Существуют различные стадии жизненного цикла рынков и отраслей, и они имеют важные последствия для маркетинговой стратегии. Более того, принимая во внимание количество и силу конкурентов, которые работают на рынке или в отрасли в любой момент жизненного цикла, это создает жесткую границу, в пределах которой фирма может разработать оптимальную маркетинговую стратегию.

Некоторые фирмы могут идеально подходить для того, чтобы воспользоваться определенными видами рыночных возможностей, в то время как другие терпят неудачу в попытках воспользоваться теми же возможностями.

В другой ситуации может произойти прямо противоположное, и первые из них потерпят неудачу.

Нельзя предполагать, что каждая фирма сможет использовать одну и ту же ситуацию в своих интересах, даже если такая возможность кажется очень захватывающей и может многое обещать. Наличие необходимых навыков и активов или доступа к ним имеет решающее значение для реализации успешных маркетинговых стратегий. Без этих активов и навыков целый ряд стратегий может потерпеть неудачу.

Один из лучших подходов к стратегическому маркетингу - это стратегические окна. Основная идея концепции стратегического окна заключается в том, что существуют лишь ограниченные периоды, в течение которых соответствие между ключевыми требованиями рынка и конкретными компетенциями фирмы, конкурирующей на этом рынке, является оптимальным. Как следствие, рекомендуется, чтобы инвестиции в продуктовую линейку или рыночную область совпадали с периодами, в течение которых открывается стратегическое окно. Соответственно, вывод средств следует рассматривать, когда что-то, что соответствовало стратегическому окну, больше ему не соответствует. Последнее может произойти, например, если изменения в требованиях рынка превышают способность фирмы адаптироваться к таким изменениям.

Предлагаемый аргумент заключается в том, что, когда изменения на рынке и в маркетинговой среде становятся постепенными, фирмы могут успешно адаптироваться к новой ситуации, изменяя текущие маркетинговые и другие функциональные задачи.

Такие изменения могут быть осуществлены с помощью технологических инноваций, изменения вкусов потребителей, изменений в правовых нормах, экономических и финансовых ограничений или любых изменений в условиях окружающей среды. Природа конкуренции также может измениться, и в частности, элементы, составляющие пять сил модели конкуренции Портера. Могут появиться новые участники отрасли; заменяющие продукты могут стать

более привлекательными предложениями для клиентов; как поставщики, так и заказчики могут позиционировать свою рыночную власть как самую сильную; с развитием конкурентных преимуществ одной из фирм баланс сил в конкуренции между существующими фирмами в отрасли может измениться.

Однако, если совокупные изменения в экономической, технологической, социальной, политической и культурной среде остаются незамеченными менеджерами компании до тех пор, пока не станет слишком поздно реагировать, проблемы, которые они создают для фирмы, могут стать чрезвычайно трудноразрешимыми [Вирин, с. 17].

Аналогичным образом, когда степень изменения рынка достигает такой величины, что способность фирмы продолжать эффективно конкурировать ставится под сомнение, фирма может столкнуться с закрытием важного стратегического окна. Там, где изменения, которые в конечном итоге приводят к закрытию стратегического окна, происходят либо очень быстро, либо очень медленно, последствия могут быть катастрофическими. В первом случае окно закрывается до того, как организация успевает отреагировать, а во втором случае даже не заметно, что окно закрывается, пока не становится слишком поздно понимать и реагировать.

Выход на новый рынок - это пример того, как наличие стратегического окна имеет решающее значение для успеха. Например, на рынке сушилок в 1970-х годах крупные производители откладывали выход на рынок до тех пор, пока он не стал достаточно большим, чтобы обеспечить возврат требуемых инвестиций. Затраты на установку, оборудование и маркетинг - это еще одна область, в которой стратегическое окно становится важным. Вопрос о том, следует ли увеличивать, сокращать или поддерживать расходы на текущем уровне, зависит от того, останется ли стратегическое окно открытым или закроется в ближайшем будущем.

Время выхода с рынка также важно. Бывают случаи, когда возможно и целесообразно разделить бизнес, который сам по себе не может работать прибыльно, чтобы получать прибыль от продаж. Например, вы можете

реинвестировать выручку от проданного бизнеса в другие возможности, где открыто стратегическое окно. В таких обстоятельствах стратегические окна взаимозависимы. Например, Cunard успешно перешла от преимущественно пассажирских перевозок к контейнеризации - стратегические окна частично совпадают. Ключ, по-видимому, скорее ориентирован на рынок, чем на продукт, чтобы определить бизнес, в котором он работает.

Важно учитывать не только то, где находится фирма сейчас, но и то, насколько хорошо она оснащена для работы в завтрашнем дне. В частности, задача прогнозирования неинкрементных изменений на рынке имеет решающее значение. Существующие фирмы и их конкуренты иногда могут быть заменены за относительно короткий промежуток времени рядом конкурентов. Примерами этого явления являются такие товары, как цифровые часы, женские колготки, калькуляторы, чартерные рейсы, копировальные аппараты и научные приборы. Фирмы, которые не обращают внимания на открытие и закрытие стратегических окон, или фирмы, которые не могут наилучшим образом использовать перекрывающиеся стратегические окна, или фирмы, которые не могут отказаться закрыть окно, могут привести к катастрофе.

Конкурентная стратегия состоит из шести частей. Первые четыре применимы к любому типу бизнеса, в то время как два других используются, когда в организации имеется более одной бизнес-единицы. Она включает в себя определение:

- рынок продуктов, на котором конкурирует бизнес. Объем бизнеса частично определяется тем, какие продукты он предлагает, рынки, которые он обслуживает, характер других предприятий, с которыми он предпочитает конкурировать, и степень его вертикальной интеграции. На деловую сферу также влияют те самые элементы, которых он предпочитает избегать. Часто последнее более важно, потому что принятие решения о том, чего следует избегать, может сэкономить ресурсы, необходимые для успешной конкуренции в других местах;

- уровень инвестиций. Хотя существуют варианты и уточнения, полезно рассмотреть варианты с точки зрения:

- а) инвестирование в рост;
- б) инвестировать только для поддержания существующей позиции;
- в) эксплуатировать бизнес за счет минимизации инвестиций;
- г) вернуть как можно больше активов путем ликвидации или отчуждения бизнеса.

- стратегии функциональной области, необходимые для конкуренции на выбранном товарном рынке. Это:

- а) стратегия продуктовой линейки;
- б) стратегия позиционирования;
- в) стратегия ценообразования;
- г) стратегия распространения;
- д) производственная стратегия;
- е) стратегия в области информационных технологий;
- ж) стратегия сегментации;
- з) общая стратегия [Диденко, с. 17].

- стратегические активы или навыки, которые лежат в основе стратегии и обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество.

Стратегический навык - это то, что бизнес делает очень хорошо, например, в производстве или маркетинге, и что стратегически важно для бизнеса. Стратегический актив - это такой ресурс, как бренд или устоявшаяся клиентская база, которая сильно отличается от конкурентов. При разработке стратегии следует принимать во внимание стоимость и возможность создания или поддержания активов или навыков, которые обеспечат основу для устойчивого конкурентного преимущества.

Распределение ресурсов между бизнес-единицами. Финансовые ресурсы, созданные как внутри страны, так и за ее пределами, а также нефинансовые активы, такие как завод, оборудование и люди, должны быть распределены. Решение о распределении является ключевым компонентом процесса разработки стратегии;

Поиск синергии в бизнесе - это создание ценности за счет присутствия бизнес-единиц, которые поддерживают и дополняют друг друга. Там, где у фирмы есть много предприятий, которые могут достичь синергетического эффекта, она будет иметь преимущество перед теми фирмами, которые игнорируют такие возможности в своих собственных организациях или которые терпят неудачу или не могут достичь какой-либо синергии.

Таким образом, повышение конкурентоспособности предприятия возможно за счет построения более эффективной маркетинговой стратегии с использованием более полного учета и анализа факторов, связанных с функционированием и развитием рынка.

В мировой практике существует множество различных точек зрения на проблему разработки маркетинговой стратегии компании, которые выдвигаются выдвигаемых ведущими теоретиками. Но при этом анализ научной литературы по вопросам управления конкурентоспособностью организаций показывает, что до настоящего времени нет достаточно четко разработанной методики выбора стратегии. В настоящее время можно говорить лишь о существовании двух подходов к разработке конкурентной маркетинговой стратегии предприятия.

1. Стандартизированный подход, в рамках которого осуществляется критериальный отбор одной конкурентной стратегии на основе инструментов матричных моделей.

2. Специализированный подход, который основан на подборе уникального набора элементов конкурентоспособности организации, и стратегия разрабатывается на основе использования аналитических и процедурных методов.

При разработке маркетинговой стратегии целесообразно использовать универсальный алгоритм, представленный на рисунке 1.1.

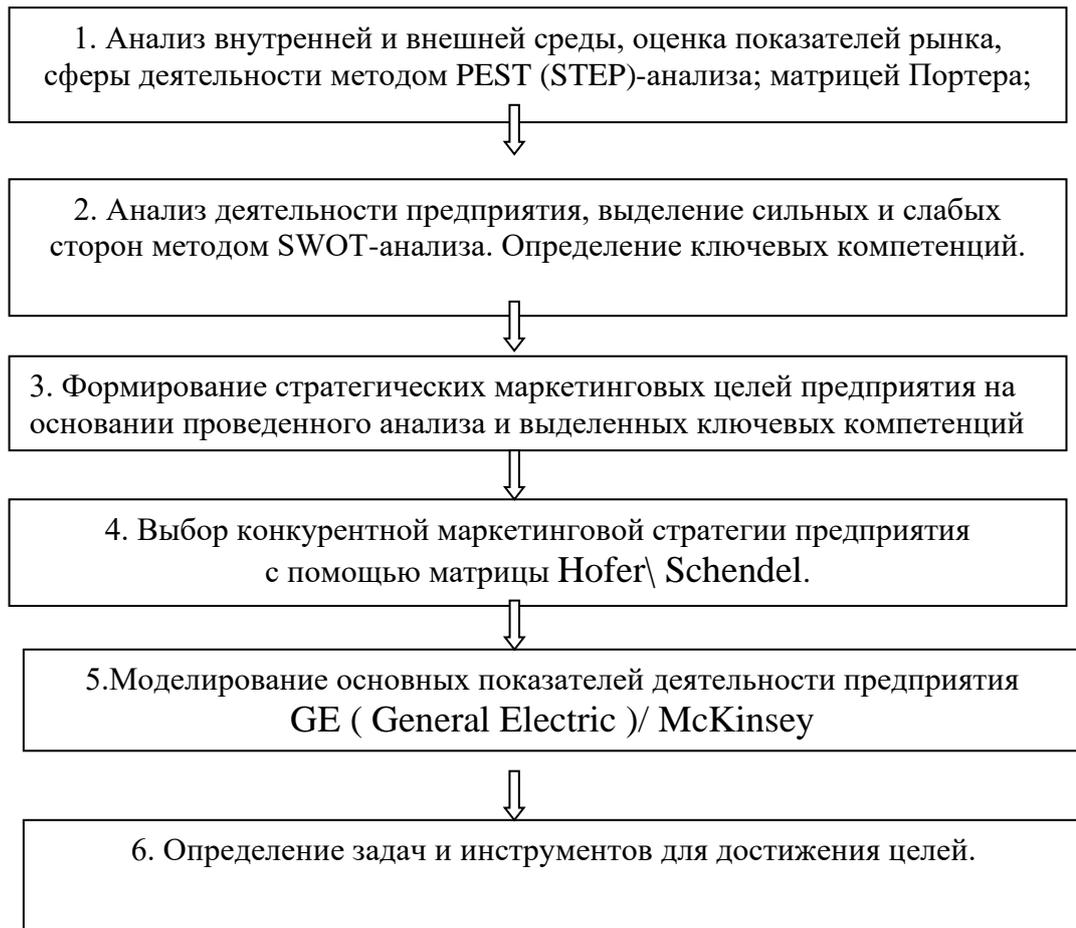


Рис. 1.1. Алгоритм разработки маркетинговой стратегии предприятия

Источник: составлено автором на основе [Соловьева, с. 104].

Данный алгоритм поможет разработать маркетинговую стратегию для предприятия любой сферы деятельности. Вместе с тем, предложенные методы и матрицы в рамках каждого этапа возможно заменять в зависимости от специфики сферы того или иного предприятия, доступности необходимой информации.

Таким образом, в рамках проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Понятие конкурентоспособности рассматривается в работах таких зарубежных экономистов как Дж. С. Милль, Ф. Энгельс, Й. Шумпетер, М. Портер, П. Ромер, К. Прахалад, и др. В российской экономической теории и

теории маркетинга понятие нашло отражение в работах С.Е. Десницкова, Р. Фатхутдинова, И.П. Данилова, А.Ш. Хасановой. Выделяется четыре подхода к определению содержания понятия «конкуренция»: поведенческий (И.А. Спиридонов и Г.Л. Азоев); структурный (Э. Чемберлин, Дж. Робинсон); функциональный (М. Портер, И. Шумпетер); институциональный (В. Окейн и В.М Бусыгин).

На основании проведенного анализа понятий конкурентоспособности сформулировано собственное определение конкурентоспособности предприятия – это способность предприятия сохранять, развивать существующие или создавать новые конкурентные преимущества, способствующие более полному удовлетворению конкретной потребительской потребности при фактическом или планируемом увеличении реального дохода.

Наличие разработанной конкурентной стратегии является необходимым условием эффективной конкурентной борьбы. Стратегия включает в себя подходы по привлечению покупателей и сопротивлению конкурентному давлению, за счет чего укрепляются рыночные позиции предприятия. Каждая стратегия предприятия основывается на конкурентных преимуществах, под которыми понимается комплекс элементов, позволяющих предприятию рационально использовать имеющиеся ресурсы, а также превосходить конкурентов в экономической, организационной и технической сферах деятельности. Конкурентные преимущества классифицируются в зависимости от стадии функционирования организации, обладают средствами защиты, также существуют различные направления достижения конкурентных преимуществ.

На современном рынке предприятия рассматривают разработку маркетинговой стратегии как одну из возможностей усиления своей конкурентной позиции. Анализ существующих методик формирования маркетинговой стратегии показал, что на данный момент единой системы показателей маркетингового анализа не существует.

Большинство описанных методов представляет собой описание и систематизацию факторов исследуемого экономического процесса или объекта.

На данный момент существует множество различных моделей и методов для формирования маркетинговой стратегии на предприятие, но в большинстве случаев, они требуют адаптации к специфике объекта исследования. Потому следует обращать внимание на использование не одного метода или модели, а на их комбинацию, что будет эффективно для разработки маркетинговой стратегии конкретного предприятия.

При разработке маркетинговой стратегии целесообразно использовать универсальный алгоритм, который включает в себя шесть последовательных этапов, в рамках каждого этапа возможно использование нескольких методик и матричных методов.

## ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА РЫНКЕ КОФЕЕН

### 2.1. АНАЛИЗ РЫНКА КОФЕЕН КАК СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

За последние несколько лет в России кофейни стали не только популярным местом для отдыха и рабочих встреч, их можно назвать социокультурным явлением. Рынок потребления кофе с собой и эспрессо – кофеен еще не полностью сформирован и продолжается его активный рост, несмотря на конкуренцию на рынке общественного питания и негативные факторы внешней среды. Это можно утверждать, анализируя результаты множества маркетинговых исследований, которые в последние годы проводят специализированные компании, банки, периодические издания.

Так Knight Frank, международная консалтинговая компания в своем исследовании развития рынка кофеен в России в период начала пандемии отмечает, что около половины экономически активного населения регулярно покупает кофе, причем 25% совершают покупку ежедневно. Потенциал рынка Москвы составляет более 120 млрд рублей.

По данным аналитиков Knight Frank, с 2019 года отмечается активное развитие небольших авторских сети кофеен и кофе-баров. Ежегодный прирост по количеству кофеен всех типов в России составляет в среднем 3%, авторских кофеен – 7%. В исследовании обозначена тенденция изменения в поведении потребителя – до 2013 года кофе почти всегда сопутствовал позициям из меню, а с 2019 г. - кофе это самостоятельный или единственный продукт заказа. На модель покупательского поведения россиян повлияло развитие культуры потребления напитков, увеличение предложений на рынке.

Согласно обзору РБК «Российский рынок кофеен и кафе-кондитерских 2021» за период с сентября 2020 года по сентябрь 2021 года количество сетевых кофеен и кафе-кондитерских в России выросло на 812 точек и составило 10947, что отражено на рисунке 2.1.

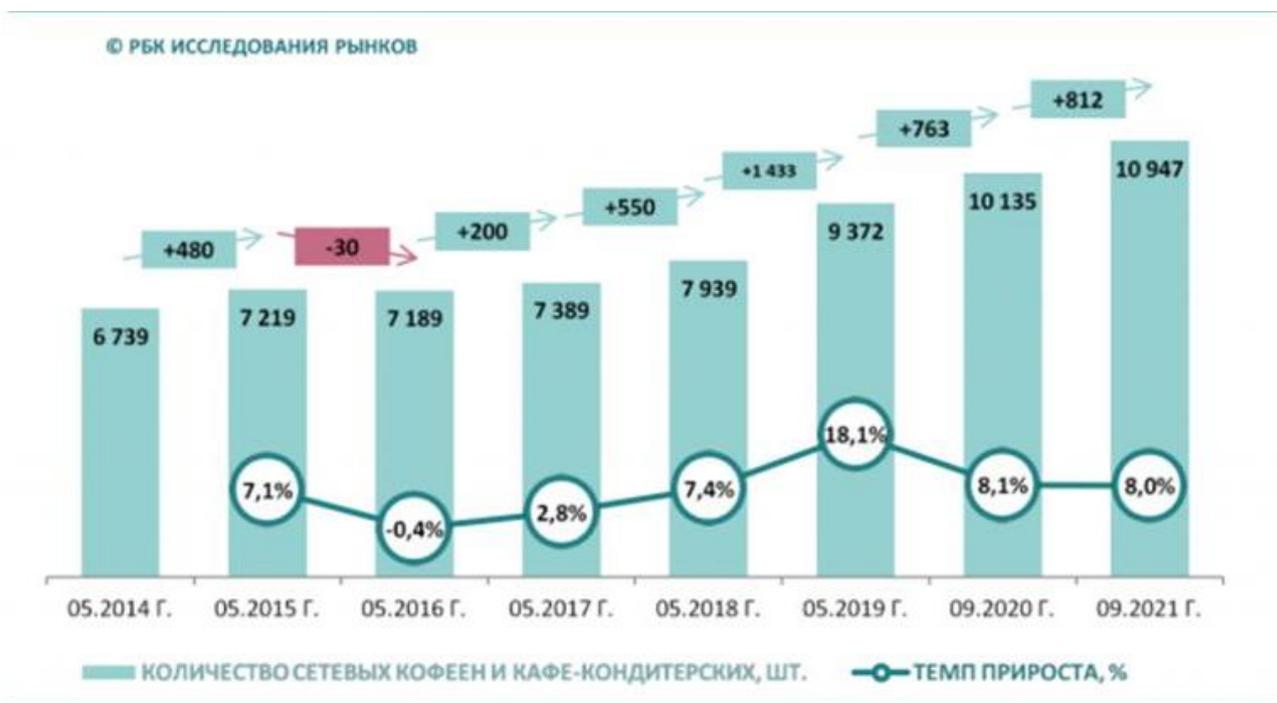


Рис. 2.1. Динамика количества кофеен и кафе – кондитерских, работающих на российском рынке, май 2014 года - сентябрь 2021 года  
Источник: [Обзор рынков РБК, с. 113].

16 сентября 2022 г. агентство «РБК исследования рынков» опубликовало исследование «Российский рынок кофеен и кафе – кондитерский 2022». В отчете отмечается, что в конце 2021 года в стране насчитывалось почти 11000 кофеен и кондитерских, по сравнению с 9000 заведений в 2018 году.

Аналитики РБК определили портрет целевого потребителя кофеен, а также характер покупок. Основные клиенты – это люди в возрасте 18 – 35 лет. Самый популярный напиток – капучино, на него приходится 45% всех продаж кофе. Пик продаж приходится на утренние часы рабочих дней – с 6 до 12 утра, на это время приходится половина продаж. Чаще всего берут кофе с собой, на чеки с одной позицией приходится примерно 66% продаж. В выходные дни продажи падают на половину.

Международный портал Allegra World Coffee Portal определяет особенности потребления кофе в России - вне дома потенциальный потребитель пьет кофе чаще, чем в Италии и Франции, а по числу брендированных кофеен наша страна занимает пятое место в мире после Великобритании, Германии, Франции и Турции. Данная тенденция усилилась после 2019 года.

По данным портала кофейная культура в России выходит из городов – миллионников в более мелкие города, где достаточно перспективным для бизнеса становится формат «кофе с собой», а также небольшие авторские кофейни.

Несмотря на то, что в 2022 году российский рынок столкнулся с новыми вызовами, дестабилизирующими факторами, такими как антироссийские санкции, падение доходов населения, рост безработицы и инфляции, кофейные франшизы успешно выживают, поддерживая актуальность кофейной культуры. На этом фоне небольшие авторские кофейни с одной стороны вынуждены существовать в условиях жесткой конкуренции, борясь за постоянную клиентуру, с другой стороны они могут ориентироваться на уже сформированную культуру потребления кофе и грамотно использовать маркетинговую стратегию для создания уникального предложения на рынке кофеен и завоевания доверия клиентов.

Анализируя современные тенденции предложения на рынке кофейного бизнеса и кофеен, можно сказать, что последние годы, на фоне пандемии и политических изменений, отрасль продолжает эволюционировать. Изменениями кофейного бизнеса можно назвать тенденции, где концепции и впечатления становятся центральными в планировании и воплощении идей. Это новые тренды в декоре, эксперименты с взаимодействием с целевой аудиторией, то есть заведения стараются предложить гостям нечто большее, чем просто напитки и закуски.

Следует обозначить факторы, влияющие на тенденции бизнеса кофеен:

1. Изменение потребительских предпочтений. В данном аспекте тенденцией становится осознанность в питании, выбирают напитки, блюда,

которые соответствуют диетам или заботятся об образе жизни или даже образе мысли.

2. Технологические коснулись системы сбыта и реализации продукции, например мобильные приложения, онлайн-заказы.

Один из главных трендов на сегодняшний день — это бесконтактный сервис. Потребителя обращают внимание на то, какие меры предпринимает ресторан для защиты их здоровья. Бесконтактный сервис позволяет уменьшить прямое взаимодействие между персоналом и посетителями, включает в себя использование мобильных приложений для заказа и оплаты напитков, установку автоматических дверей, бесконтактных станций для выдачи заказов и многого другого.

Кофейни в значительной степени ориентированы на автоматизацию, и данная тенденция продолжится и дальше. Среди наиболее популярных решений, внедряемых повсеместно:

- электронные чаевые и чеки – во многих заведениях оплатить счет и оставить чаевые можно, отсканировав QR-код,

- мобильные приложения, которые позволяют оформлять заказы онлайн и управлять ими при помощи смартфона.

- CRM-системы – все больше заведений ценят информацию о гостях, которую можно получить и использовать для формирования программ лояльности. CRM-системы и бонусы или скидки постоянным клиентам – отличный инструмент масштабирования бизнеса, который постепенно входит и в сегмент кофеен.

- терминалы самообслуживания - это решение, позволяющее клиентам быстрее оформлять заказы и избегать очередей, что также повышает частоту заказов.

Диджитализация заказов тесно связана с ростом доли цифрового маркетинга. Сегодня многие заведения стремятся идти в ногу с новыми технологиями: добавляют на свои сайты чат-ботов для быстрого заказа, ведут соцсети, проводят виртуальные туры с демонстрацией блюд, позволяют

использовать для заказов голосовой ввод. Есть и примеры, когда сети идут дальше, например, интегрируют свои меню в настройки «умных» холодильников.

3. Социальные тенденции. Потребители все больше заботятся о социальной ответственности бизнеса, его экологичности в отношении общества, личности, окружающей среды, благотворительности.

Тренд на экологичность заставляет владельцев кофеен все больше внимания обращать на происхождение и качество продуктов, работу с поставщиками и посредниками. Большое внимание уделяется использованию экологически чистой посуды и упаковки.

Здоровое питание стало неотъемлемой частью образа жизни многих людей, что создает возможности для развития бизнеса в этой сфере. Кофейни стараются предпринимать маркетинговые акции в поддержку осознанности потребителей в аспекте влияния продуктов питания на здоровье и окружающую среду. Разрабатываются меню, отвечающие определенным диетическим требованиям, таким как безглютеновые, веганские, безлактозные и т.д.

Более подробно о данных факторах можно говорить в ракурсе появления и развития трендов кофейного бизнеса, которые существенно влияют на характер конкурентной борьбы и маркетинговые стратегии кофеен.

Можно выделить наиболее популярные маркетинговые концепции, используемые на рынке кофеен.

1. Заведения со здоровой едой и напитками.

Это могут быть кафе с вегетарианскими, веганскими и другими диетическими напитками, закусками, десертами.

2. Кафе с удобным рабочим пространством. Набирает обороты занятость в виде гибкого графика работы, фриланса. Потому заведения выделяют рабочие зоны в интерьерах кафе, предлагают удобные рабочие места с быстрым Wi-Fi, розетками.

3. Авторские кофейни пользуются постоянным спросом среди тех, кто ищет необычные и запоминающиеся впечатления. Такие концепции требуют

высокого уровня креативности, мастерства обслуживающего персонала, авторского подхода к созданию пространства.

4. Традиционные кафе с завтраками, которые по-прежнему пользуются стабильным спросом. Но даже в таких заведениях, как правило, вносятся элементы инновации, например необычные предложения в меню или способы подачи блюд.

Существуют тренды, достаточно развитые на мировом рынке, которые пока не нашли широкого отражения в России.

Например, устойчивое развитие стало важным для кофеен США и Великобритании после того, как многие инициативы были приостановлены во время пандемии. Поскольку Covid делает одноразовые стаканчики, посуду и упаковку операционной необходимостью для гигиены и социального дистанцирования, сокращение отходов, образующихся от этих предметов, стало главным приоритетом для операторов рынка кофеен в 2022 году в США, Великобритании и на 40 рынках кофеен Европы. Отходы упаковки, особенно одноразовых кофейных чашек, были названы опрошенными лидерами отрасли самой важной проблемой устойчивого развития, которую необходимо решить в отрасли.

В 2022 году по всему миру активизировали усилия по борьбе с одноразовыми отходами от кофейных чашек, в основном за счет создания пунктов сбора отходов или поощрения повторного использования.

В марте 2022 года Starbucks заявила, что планирует создать «культурное движение» за использование многоразовых кофейных чашек в своих более чем 35 000 магазинах по всему миру и ввела схемы обмена чашками в магазинах в Северной Америке, Европе, на Ближнем Востоке и в Азии.

Таким образом, говоря об важнейших трендах в отношении кофейного бизнеса, следует в первую очередь иметь в виду тренды на экономичность, скорость и удобство. Предпочтение готовых блюд, возможность заказа доставки с оплатой по QR-коду, управление заказами онлайн на сайте или в мобильном

приложении – все это во многом определяет рынок сегодня и будет определять в ближайшее время.

В рамках диссертационного исследования проводится анализ деятельности кофейни «Встреча», расположенной по адресу г. Тюмень, микрорайон Тюменский-1, ул. Розы Трениной, 3.

Организационно – правовая форма объекта исследования – микропредприятие (ИП Загваздин с. С.), действующее с 21 февраля 2020 г. Основной вид деятельности в соответствии с классификатором ОКВЭД. - 56.10 деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Кофейня открыта с 10 июня 2020 года в помещении в 23 квадрата с панорамными окнами на входе в торговый центр. В кофейне 1 зал с общей вместимостью 15 мест. Обслуживание клиентов ведется за барной стойкой, а также за столиками. Режим работы с 08.00- 22.00 в будние дни, с 9.00 – 22.00 в выходные дни.

Кофейня «Встреча» - это предприятие общественного питания, специализирующееся на изготовлении, реализации «на вынос» и с потреблением на месте широкого ассортимента горячих напитков из кофе, какао и чая, коктейлей, кондитерских изделий, так же в ограниченном ассортименте представлены полуфабрикаты высокой степени готовности – сэндвичи, сырники.

Руководство компании стремится воплощать в жизнь видение «идеального места для приятных встреч». Миссия определяется следующим образом: «Мы стремимся заботиться о том, чтоб в нашей кофейне вы почувствовали себя счастливым и смогли насладиться моментом уединения или общением с любимыми за чашечкой ароматного напитка! Здесь каждый бариста - ваш хороший приятель, отличный собеседник и душевный человек!»

Ценности кофейни: клиентоориентированность, профессионализм, креативность, командная работа.

Данные стратегические ориентиры направлены на достижение основной цели – максимизация прибыли за счет удовлетворения общественных потребностей в предоставляемых услугах.

Достижению цели во многом способствует эффективная организационная структура кофейни, которая представлена на рисунке 2.2.

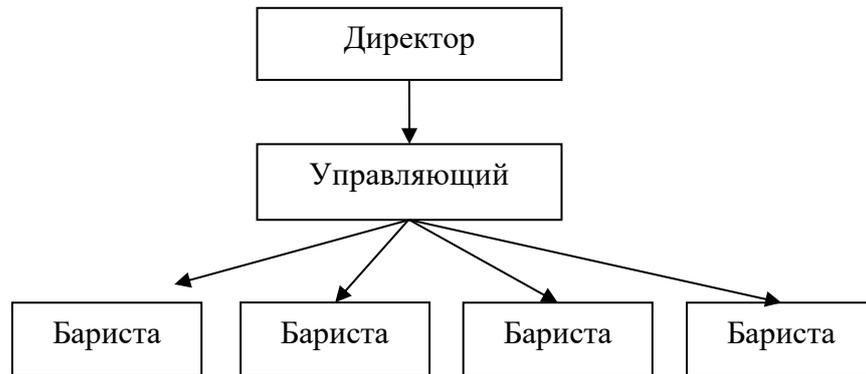


Рис. 2.2. Организационная структура кофейни «Встреча»

Источник: составлено автором.

Организационная структура кофейни – линейная. На сегодня численность сотрудников составляет 7 человек.

Директором является собственник бизнеса. Его ключевые функции - это планирование и организация деятельности кофейни. В рамках осуществления данных функций директор занимается оформлением документов, необходимых для осуществления деятельности по оказанию услуг общественного питания, ведет переговоры, обеспечивает заключение договоров поставки продовольственных товаров, полуфабрикатов и сырья. Так же директор выполняет функции маркетингового управления кофейней, а именно:

- проводит анализ рыночного сегмента кофейни и целевого потребителя;
- разрабатывает стратегические ориентиры, конкурентную стратегию;
- определяет стратегию маркетинговой коммуникации, ключевые элементы фирменного стиля, методы и инструменты продвижения кофейни.

Управляющий кофейни осуществляет текущую организацию деятельности кофейни:

- осуществляет закупку сырья, материалов, оборудования;
- проводит инвентаризацию;

- координирует деятельность бариста, обеспечивая эффективное обслуживание посетителей кофейни. Участвует в предотвращении и разрешении конфликтных ситуаций, отвечает на жалобы посетителей;

- контролирует оформление зала, барных стоек, витрин;

- осуществляет функции СММ – специалиста.

Таким образом, маркетинговое управление кофейней осуществляет директор совместно с управляющим. Однако стратегические маркетинговые задачи решает директор, а управляющий обеспечивает в основном коммуникативные функции.

Обслуживание клиентов осуществляют 5 бариста.

Существенным преимуществом линейной организационной структуры является единоначалие и четкое разграничение прав и обязанностей, однако необходима большая компетентность руководителя, возможность работать в условиях многозадачности.

Основной проблемой управления является большая текучесть кадров, которая обусловлена тем, что должность бариста занимают в основном студенты (18-24 года), которым важен гибкий график. Потому, в среднем, период работы одного сотрудника в кофейне составляет 6 месяцев. Следует отметить, что клиентоориентированный подход в деятельности кофейни требует высокого уровня обслуживания, что достигается путем мастерства и развитыми коммуникативными навыками бариста. Все эти особенности требуют постоянного внимания руководителя к поиску, обучению, адаптации и стимулированию персонала. Важнейшим инструментом, позволяющим решать данные вопросы, является особый подход к формированию системы вознаграждения сотрудников.

Заработная плата сотрудников напрямую зависит от показателей его личной эффективности и состоит из окладной части и премиальной.

В таблице, представленной ниже, можно увидеть механизм формирования заработной платы сотрудников.

Составляющие заработной платы сотрудников кофейни «Встреча», руб./час

Бариста			Управляющий		
Оклад	Премия		Оклад	Премия	
	Продажи	Аттестация		Продажи	Аттестация
140	10	2-10	180	10	2-10
140 – 160			180 – 200		

Источник: составлено автором.

Окладная часть заработной платы фиксирована и составляет 140 руб./час для бариста и 180 руб./час для управляющего. Премияльная часть состоит так же из двух частей: выполнения плана по продажам дополнительных продуктов и успешно пройденной аттестации.

План по продажам дополнительных продуктов считается как отношение продаж десертов, сиропов, зерна и т. д. к общей выручке, считается в процентах и ставится ежемесячно. При его выполнении все сотрудники получают +10 руб./час.

Аттестация сотрудника состоит из трех частей:

- теоретической – оценивается знание технологии приготовления напитков;
- практической - оценивается умение приготовить напиток, отвечающий определенным характеристикам;
- коммуникационной - умение рассказать о продукте клиенту для того, чтобы оказать помощь в выборе напитка, заинтересовать и стимулировать покупку.

Таким образом, аттестация позволяет не только оценить профессионализм каждого сотрудника, но и сформировать знания и умения, которые напрямую влияют на уровень качества основного продукта кофейни.

Благодаря аттестации удастся сформировать конкурентное преимущество кофейни, которое заключается в том, что клиент может не просто приобрести напиток, как в любой другой кофейне города, а получить информацию об интересных фактах о кофе, вариантах приготовления своего любимого напитка.

Сотрудники кофейни становятся не просто эффективными продавцами, а формируют поток постоянных клиентов, завсегдаев заведения за счет высокого уровня коммуникации. Так реализуется миссия кофейни.

Для того чтобы определить эффективность работы предприятия следует рассмотреть специфику формирования цены на основной продукт, а также показатели эффективности сбыта.

В таблице приведены показатели себестоимости наиболее востребованного напитка в продуктовой портфеле кофейни.

Таблица 2.2

Себестоимость продукта «Классический капучино» (350 мл) в кофейни  
«Встреча»

Сырье	Вес на порцию (г, шт.)	Стоимость (руб.)
Кофе	18 г	20
Молоко	250 г	12,5
Одноразовый стакан	1 шт.	7,09
Крышка к стакану	1 шт.	1,4
Итого		41

Источник: составлено автором.

Цена продукта формируется с ориентацией на себестоимость и включается в себя организационные и маркетинговые расходы, что представлено в Таблице 2.3.

Таблица 2.3

Формирование цены продукта «Классический капучино» (350 мл) в кофейни  
«Встреча»

Составляющие цены	Процент от цены (%)	Сумма (руб.)
Себестоимость продукта (сырье, упаковка)	27,33	41
Организационные расходы (аренда, амортизация оборудования, налоги, заработная плата и т. д)	62,67	99
Маркетинговые расходы (реклама, мерчандайзинг, акции по стимулированию сбыта)	10	15
Итого	100	155

Источник: составлено автором.

Следует отметить возможность снижения себестоимости за счет изменения технологии приготовления напитков. Однако кофейня не использует

такую возможность, так как это негативно отражается на качестве и вкусовых характеристиках продукции, что противоречит миссии кофейни.

Руководители кофейни стремятся удерживать конкурентную цену продукта за счет контроля себестоимости и сокращения организационных расходов. Этого удастся достичь путем сохранения долгосрочных контрактов с поставщиками сырья и оборудования.

Основными поставщиками сырья предприятия являются компании, зарекомендовавшие себя на рынке Тюмени и Тюменской области как лидеры по качеству продукции: ООО «Тюменьмолоко» (молоко, сливки), ООО «Андерсон Тюмень» (десеры), ООО «Штолле – Тюмень» (десеры), Кондитерская «Pastel» (десеры), ООО «Десерт» (десеры), ООО «Вереск» (ягоды, фрукты), «Студия обжарки кофе СОК» (кофе в зернах), ООО «Ермак Глобал Фудс» (продукты), ООО «Золотой Лев – Тюмень» (одноразовая упаковка, хозяйственные принадлежности), ООО «Хот Кофе» (сиропы, расходники для кофейного оборудования).

Рассмотрим показатели сбыта за период 2021-2022 гг. для оценки эффективности деятельности кофейни, которые представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

#### Основные показатели сбыта за период 2021 – 2022 гг. кофейни «Встреча»

Показатели сбыта	2021 год	2022 год
Выручка (руб.)	9644635	11419640
Средний чек (руб.)	188	205
Количество чеков (ед.)	51273	56029

Источник: составлено автором.

Анализ показателей сбыта за 2021 и 2022 год демонстрирует рост не только выручки кофейни, но и рост количества покупок.

Анализируя показатели выручки за каждый месяц 2022 года, можно сделать выводы о специфике спроса на продукт кофейни.

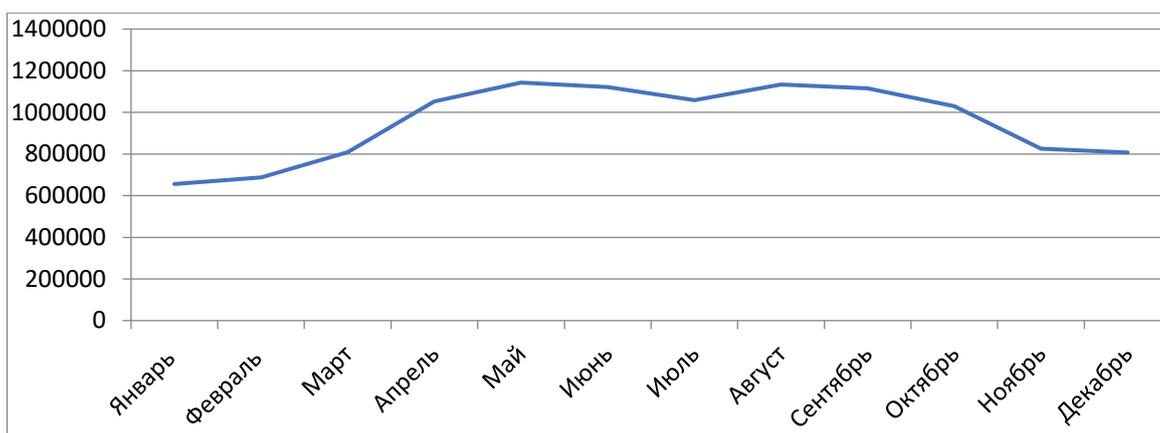


Рис. 2.3. Показатели выручки кофейни «Встреча» за 2022 год, руб.

Источник: составлено автором.

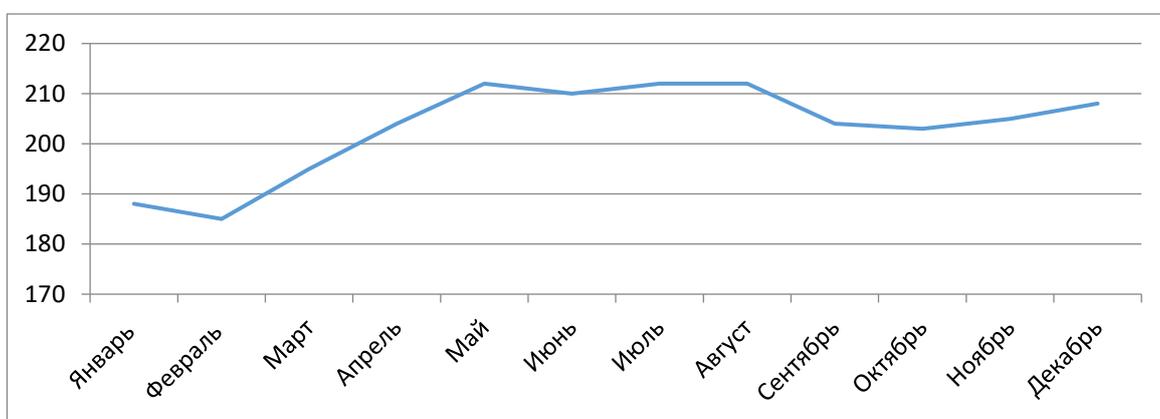


Рис. 2.4. Показатели среднего чека кофейни «Встреча» за 2022 год, руб.

Источник: составлено автором.

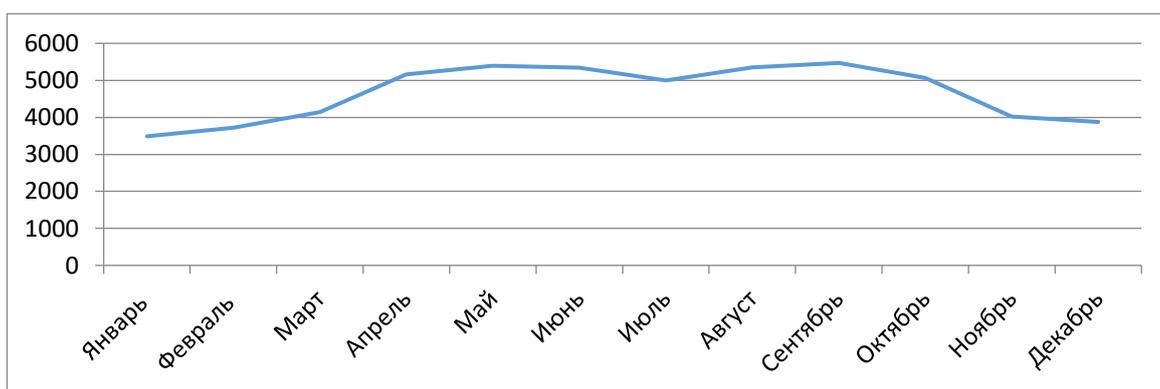


Рис. 2.5. Количество чеков кофейни «Встреча» за 2022 год, шт.

Источник: составлено автором.

Выручка, средний чек, а также количество чеков кофейни повышается с наступлением теплого времени года и ее показатели остаются достаточно стабильными до середины осени, когда погода становится холодной. Это связано с характером принятия решения о покупке основного продукта кофейни. Потребители предпочитают совершать покупки на прогулке, спонтанно, потому сезон является определяющим фактором для совершения покупки. Спрос на продукт кофейни можно классифицировать как сезонный.

Руководство кофейни уделяет большое внимание изучению непостоянного спроса для своевременной корректировки продуктовой и коммуникативной политики маркетинга, реализуемой при управлении кофейней.

Анализ деятельности кофейни «Встреча» позволил сделать следующие выводы:

- на сегодняшний момент кофейня «Встреча» является растущим бизнесом с востребованным среди целевой аудитории товарным портфелем. Это демонстрируют показатели выручки за 2021 и 2022 год. Формат кофейни, востребованность ключевых продуктов в товарном портфеле подтверждает соответствие исследуемого бизнеса общим тенденциям рынка кофеен в России. Действительно кофейня «Встреча» производит и реализует продукт, который вписывается в существующую культуру потребления кофе. Это дает возможность говорить об уже сформированном благоприятном факторе маркетинговой внешней среды кофейни и о перспективах роста бизнеса при условии эффективной маркетинговой стратегии. Причиной такого возможного устойчивого роста является мода и образ современного горожанина. Формат «кофе с собой» интересен тем, что ритм жизни в нашем городе увеличивается. Кофе с собой взять удобнее.

- анализ показателей финансовой эффективности кофейни позволяет классифицировать спрос на продукт как сезонный. Данный показатель также подтверждает общероссийские тенденции кофейного бизнеса.

- организационная структура кофейни дает возможность реализовать маркетинговый подход в управлении бизнесом, сформировать уникальное

предложение для целевых клиентов, особую атмосферу потребления напитков, тем самым эффективно конкурировать с крупными сетевыми кофейнями.

Реализация маркетинговых функций непосредственно директором (собственником) кофейни дает возможность своевременно и быстро принимать решения, а делегирование полномочий управляющему для реализации тактических маркетинговых решений делает процесс управления еще более эффективным.

- особое внимание для эффективного управления кофейней и обеспечения роста прибыли следует уделять кадровым вопросам, так как именно от работы персонала зависит возможность и способность реализовывать миссию кофейни.

## 2.2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОФЕЙНИ

Маркетинговая деятельность кофейни «Встреча» осуществляется непосредственно директором заведения. В действующем комплексе маркетинга кофейни можно выделить следующие составляющие:

- исследования (потребителей, анализ поставщиков и посредников)
- товарная политика
- ценообразование
- коммуникация

Исследования потребителей является важнейшим маркетинговым элементом для руководства кофейни. На момент принятия решения об открытии кофейни собственник в течение трех месяцев самостоятельно проводил исследование потенциальных потребителей методом включенного наблюдения, посещая конкурентов и фиксируя данные о посетителях, а та же методом экспертного интервью, беседуя с бариста в кофейнях города. Данный инструмент исследования применяется в настоящий момент и носит характер мониторинга. Метод наблюдения используется как основной для составления портрета целевого потребителя кофейни.

Анализ чеков позволяет сделать выводы о характере и времени покупок и помогает получить данные об особенностях спроса потенциального потребителя.

Таким образом, благодаря исследовательской активности собственника, маркетинговая политика кофейни «Встреча» строится с учетом определенного портрета целевого потребителя.

Целевая аудитория — группа людей с общими признаками и потребностями, на которую направлены маркетинговые активности. У неё выделены:

- демографические показатели (пол, возраст, семейный статус);
- геопозиция (город, район);
- проблемы и задачи (найти комфортное место для работы);
- социальные характеристики (характер и график работы, окружение, финансовое положение);
- поведенческие характеристики (как принимают решение о выборе заведения, какими устройствами пользуются при оплате).

Наблюдение за потоком клиентов дает возможность представить основные типы потребителя кафе «Встреча» (рисунок 2.6).

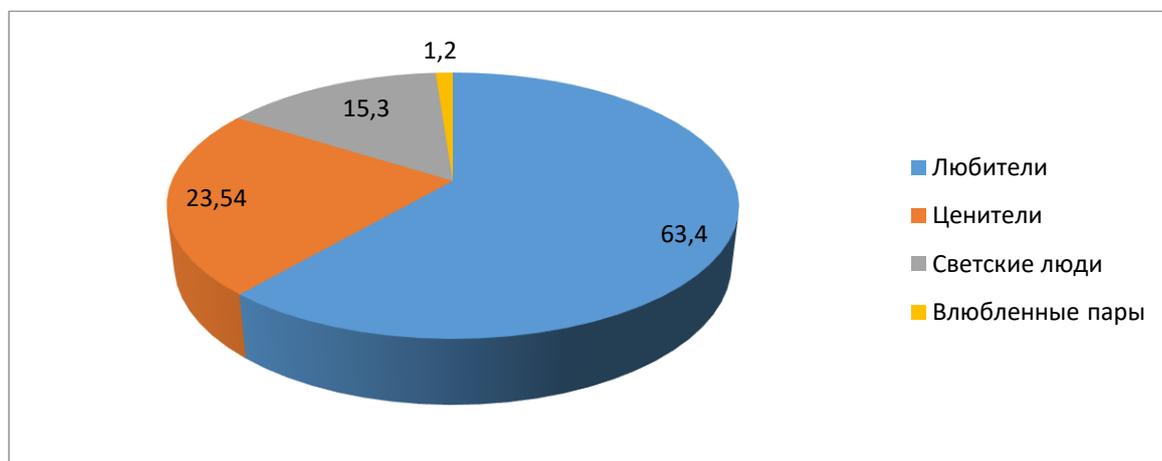


Рис. 2.6. Типы потребителей кафе «Встреча» по поведенческому признаку, %

Источник: составлено автором.

1. Любители удобного и комфортного досуга: Представители этого типа смотрят на кофейню, как на идеальное место для встречи с друзьями.

2. Ценители кофе и кофеен. Одиночки: Представители этого типа довольно часто заходят в кофейню в одиночку.

3. Светские люди: Представители этого типа любят бывать на людях, для них всегда интересно и приятно встретиться и познакомиться с новыми людьми.

4. Влюбленные пары: для ряда посетителей кофейня - это романтическое место, идеальное для свидания.

5. Случайные посетители

6. Кофеманы

С целью изучения потребителей был проведен опрос посетителей посредством анкеты, которая представлена в Приложении 1. Анкета предлагалась к заполнению посетителям кофейни и мотивацией к заполнению послужила скидка на кофе. Благодаря данной акции удалось опросить 365 человек в течение месяца.

Проведенный опрос показал, что основные потребители – это молодые люди в возрасте 21-35 лет (75% респондентов), социальный статус которых работающий. Общий объем выборки (количество опрошенных 365 человек). 56,25% отметили, что при выборе заведения указали место расположения. Еще 18,75% в качестве приоритета при выборе заведения указали качество обслуживания. При этом максимальные 5 баллов за качество и уровень обслуживания поставили 65,62% респондентов. 28,13% респондентов считают ценовую политику заведения приемлемой. 68,75% посещают заведения запланировано.

Следующим важнейшим элементом маркетинговой деятельности кафе «Встреча» является анализ поставщиков. Директор кофейни проводит анализ выполнения договорных обязательств по договорам поставки продукции ежемесячно, принимает решение о продлении сотрудничества с поставщиками или их замене. Также при выборе поставщиков играет роль – ценовая политика, возможность отсрочки платежа.

При анализе деятельности кофейни «Встреча» было замечено, что удерживать конкурентную цену продукта удастся во многом за счет контроля

себестоимости и сохранения долгосрочных контрактов с поставщиками сырья и оборудования. Потому можно утверждать, что эффективный анализ и исследование поставщиков во многом влияют на политику ценообразования кофейни «Встреча».

Стратегия ценообразования выстраивается с ориентацией на себестоимость и включается в себя организационные и маркетинговые расходы. Однако руководитель кофейни рассматривает возможность использовать стратегию конкурентного ценообразования, которая возможна за счет модернизации товарной политики кофейни.

В настоящее время товарная политика кофейни «Встреча» ориентирована на предложение товара высокого качества с уникальными вкусовыми характеристиками. Такой подход предполагает авторские рецепты приготовления напитков, сырье высокого качества и разные инструменты «подкрепления» товара, такие как уникальное название напитков, эффектный и эстетичный способ подачи напитка, брендовые характеристики упаковки (стаканчики, пакеты, салфетки и т.д.).

Следует отметить, что данный подход в товарной политики кофейни во многом удерживает от возможности внедрения конкурентного ценообразования, так как не позволяет снизить себестоимость продукции. Существующая возможность снижения себестоимости за счет изменения технологии приготовления напитков, которую в большинстве случаев используют крупные конкуренты, негативно отражается на качестве и вкусовых характеристиках продукции, что противоречит миссии кофейни.

Следующая составляющая комплекса маркетинга кофейни «Встреча» - коммуникация. Система маркетинговых коммуникаций - это та часть маркетинговой активности кофейни, на которую делает акцент руководитель в системе маркетингового управления организацией. Еще до открытия кофейни руководитель запустил коммуникативную компанию и начал формировать спрос при помощи информационной активности в социальной сети.

Основой и отправной точкой для коммуникации кофейни «Встреча» является бренд – стратегия. Именно бренд во многом определяет то, как кофейню будут воспринимать потенциальные потребители, партнёры, конкуренты. Бренд необходим кофейни для создания ассоциативной связи потребителя в отношении кофейни и ее услуг, эмоциях и атмосфере, которую дает заведение. При анализе рынка кофеен в России и в городе Тюмени, приведенном выше, было определено, что хорошего продукта недостаточно: конкуренция настолько высока, что клиенту нужно предложить что-то ещё. На сегодняшний день на рынке кофеен конкуренция сосредоточена не просто вокруг продажи напитков, а в большей степени вокруг создания и поддержания культуры потребления кофе. Именно поэтому важно сформировать бренд, который будет транслировать уникальный аспект потребления напитка – это «кофе для эффективной работы» или «кофе для момента наедине с собой» или «кофе для душевных встреч».

Таким образом, именно создание, разработка и продвижение бренда стало основой коммуникации кофейни «Встреча».

Основные коммуникационные каналы продвижения кофейни «Встреча» можно разделить на оффлайн и онлайн. Каждый из каналов коммуникации включает в себя несколько инструментов, которые в совокупности или по отдельности находят своё применение во всех плоскостях взаимодействия с целевой аудиторией.

Оффлайн инструменты, используемые в маркетинговой коммуникации:

- Промо-акции - розыгрыши, сертификаты, подарки и т.д. Так к 14 февраля прошел розыгрыш 5 завтраков за самую романтическую историю.

Так же действуют постоянные скидки в 30% на определенные виды напитков до 12:00.

- Фирменный стиль. Кофейня имеет логотип, марочное название, выполненное в определенных цветах с использованием уникального шрифта. Данные элементы фирменного стиля размещены в экстерьере и интерьере кофейни (дизайн входной группы, выносные рекламные баннеры) и используются в дизайне упаковки (фирменные стаканы, салфетки, пакеты).

Элементы фирменного стиля способствуют распространению информации о кофейни, запоминанию и узнаванию кофейни.

Наиболее разработанными и используемыми в маркетинговой деятельности кофейни «Встреча» являются онлайн инструменты коммуникации:

- Социальная сеть - брендированная страница кофейни. На сегодняшний момент это наиболее эффективный и оперативный канал коммуникации с целевой аудиторией возрастной группы 18-40 лет. Собственник кофейни начал активно формировать и использовать Instagram страницу кофейни за несколько месяцев до открытия. По словам собственника именно данный коммуникативный канал способствовал формированию целевой аудитории кофейни на начальном этапе деятельности.

«Люди были вовлечены в мою историю, всем хотелось уже увидеть развязку. Заходили, пробовали, потом в историях отмечали. Кто-то с другого конца города ехал, чтобы на нас глянуть. Я очень рад, что такую аудиторию получилось собрать, реально помогло на старте»

Таким образом, кофейня «Встреча» имеет разработанные каналы и инструменты коммуникации, позволяющие осуществлять эффективную связь с общественностью и целевым потребителем. Однако стоит отметить, что кофейня не имеет четкой и разработанной коммуникационной модели, которая бы позволила сформировать бренд, а не просто узнавание.

При анализе комплекса маркетинга кофейни «Встреча» выявились следующие особенности:

- в деятельности кофейни существует комплекс маркетинга, который состоит из элементов управления товаром, управления ценой, коммуникацией и ориентирован данный комплекс на результаты исследований.

- маркетинговые исследования проводятся в отношении изучения потребительского спроса и для формирования четкого представления о профиле целевого потребителя.

- наиболее используемый маркетинговый инструмент – это различные коммуникативные мероприятия. Они направлены на установление связи с

целевыми потребителями, формирование благоприятного отношения кофейни, стимулирования сбыта. Существует коммуникативная основа для создания бренда кофейни.

Однако маркетинговые инструменты используются руководством кофейни в большей степени интуитивно. Не ведется системный анализ конкурентов и не выявляются маркетинговые возможности кофейни. Нет разработанной маркетинговой стратегии, которая бы позволила определить стратегические ориентиры кофейни на рынке г. Тюмени, усилить эффективность отдельных маркетинговых инструментов, создать устойчивый бренд.

Таким образом, исследование использования маркетинговых инструментов в практической деятельности кофейни «Встреча» показало, что:

- на сегодняшний момент кофейня «Встреча» является бизнесом, занимающим прочные конкурентные позиции на рынке кофеен в Тюменском микрорайоне города Тюмени. Можно говорить о лидирующих позициях среди кофеен Тюменского микрорайона, предоставляющих услуги «кофе на вынос» и обслуживание в зале. Кофейня имеет всего одного конкурента, совпадающего по факторам конкурентоспособности - качество, ассортимент, обслуживание – в географии Тюменского микрорайона.

- формат кофейни, востребованность ключевых продуктов в товарном портфеле подтверждают соответствие исследуемого бизнеса общим тенденциям рынка кофеен в России. Действительно кофейня «Встреча» производит и реализует продукт, который вписывается в существующую культуру потребления кофе. Это дает возможность говорить об уже сформированном благоприятном факторе маркетинговой внешней среды кофейни и о перспективах роста бизнеса при условии эффективной маркетинговой стратегии.

- кофейня «Встреча» использует для удержания и укрепления конкурентной позиции комплекс маркетинга, который состоит из элементов управления товаром, управления ценой, коммуникацией и ориентирован данный комплекс на результаты исследований. Существует коммуникативная основа для создания бренда кофейни.

Вместе с тем, стоит отметить, что кофейня не имеет четкой и разработанной коммуникационной модели, которая бы позволила сформировать бренд, а не просто узнавание марки. Маркетинговые инструменты используются руководством кофейни в большей степени интуитивно. Не ведется системный анализ конкурентов и не выявляются маркетинговые возможности кофейни. Нет разработанной маркетинговой стратегии, которая бы позволила определить стратегические ориентиры кофейни на рынке г. Тюмени, усилить эффективность отдельных маркетинговых инструментов, создать устойчивый бренд.

Однако организационная структура кофейни дает возможность реализовать маркетинговый подход в управлении бизнесом, сформировать уникальное предложение для целевых клиентов и выйти на новый уровень конкурентной борьбы.

Реализация маркетинговых функций непосредственно директором (собственником) кофейни дает возможность разработать и внедрить маркетинговую стратегию и осуществлять дальнейшее тактическое маркетинговое управление.

### 2.3. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОФЕЙНИ

Для оценки конкурентоспособности кофейни «Встреча» необходимо выявить и оценить основных конкурентов, а также определить возможности и угрозы маркетинговой среды кофейни, позволяющие в дальнейшем сформировать конкурентную стратегию.

По различным потребительским рейтингам в г. Тюмени выделяются конкуренты по качеству, такие как «Прокофьев», Coffee Like, Sovka. Однако в силу существенной территориальной удаленности от исследуемой кофейни данные представители рынка не будут рассмотрены в качестве основных конкурентов.

Для выделения основных конкурентов необходимо определить ключевые факторы конкурентоспособности, по которым будут оцениваться ближайшие конкуренты. Как уже определялось ранее, кофейня «Встреча» является единичной кофейней (не сетевой) и находится в спальном районе города в удалении от сетевых, потому ключевым фактором, по которым проводится выделение конкурентов, является месторасположения.

Ближайшими конкурентами кофейни «Встреча» по территориальному фактору являются:

- кофейня «7 Утра»;
- кофейня «Woods»;
- кофейня «Паруса»;
- гастрokoфейня «Максим».

Данные конкуренты находятся в спальном микрорайоне в шаговой доступности от кофейни «Встреча» и имеют схожий с кофейней поток и маршрут потенциальных потребителей – близость крупного торгового центра, близость от остановки общественного транспорта. Потому именно среди данных конкурентов и перераспределяется поток потенциальных потребителей.

Результаты оценки конкурентоспособности кофейни «Встреча» представлены в приложениях 2 и 3. На основе анализа данных этих приложений можно сделать следующие выводы.

Среди основных конкурентов кофейня «Встреча» выделяется сочетанием факторов удобства расположения, приемлемым уровнем цен и узнаваемым образом. Кроме того, в ассортимент кофейни состоит из авторских напитков, с уникальной рецептурой, которые вызывают интерес потребителей и формируют приверженность. Основным конкурентом, сочетающим данные факторы является кофейня «7 утра». Именно данное заведение можно считать на сегодняшний день основным конкурентом кофейни «Встреча». Кроме того, данный конкурент имеет наименьшую удаленность от кофейни «Встреча» и схожий маршрут целевого потребителя. Однако данный конкурент не реализует

активную маркетинговую коммуникацию, не имеет сформированного образа кофейни.

Таким образом, выделены следующие ключевые компетенции кофейни:

1. Лидирующие позиции среди кофеен Тюменского микрорайона, предоставляющих услуги «кофе на вынос» и обслуживание в зале. Кофейня имеет всего одного конкурента, совпадающего по факторам конкурентоспособности - качество, ассортимент, обслуживание – в географии Тюменского микрорайона.

2. Наличие уникальных позиций в ассортименте кофейни - авторские напитки, с уникальной рецептурой, которые вызывают интерес потребителей и формируют приверженность.

3. Кофейня «Встреча» производит и реализует продукт, который вписывается в существующую культуру потребления кофе. Это дает возможность говорить об уже сформированном благоприятном факторе маркетинговой внешней среды кофейни и о перспективах роста бизнеса при условии эффективной маркетинговой стратегии.

4. Кофейня «Встреча» имеет разработанный комплекс маркетинга, который состоит из элементов управления товаром, управления ценой, коммуникацией и ориентирован данный комплекс на результаты исследований.

5. Существует коммуникативная основа для создания бренда кофейни.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОФЕЙНИ

#### 3.1. АЛГОРИТМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ КОФЕЕН

Анализ данных отрасли в предыдущей главе позволяет объективно оценить возможности компании, определить точки роста и возможные угрозы. Для того чтобы построить успешную маркетинговую стратегию кофейни «Встреча» предлагается актуализировать универсальный алгоритм, рассмотренный в первой главе, с учетом специфики рынка кофеен, а также с учетом основных трендов кофейной индустрии.

Для формирования алгоритма разработки маркетинговой стратегии кофейни «Встреча» была создана экспертная группа, в которую в качестве экспертов были привлечены сотрудники и управляющие различных кафе г. Тюмени. Для реалистичной картины об использовании рыночных предпочтений были привлечены специалисты, различающиеся точкой зрения на различные процессы на рынке кофе, продажи и производства напитков:

- бариста, непосредственно участвующие в производстве напитков и обслуживании клиентов, имеющие наиболее частый контакт с целевой аудиторией;

- собственники и управляющие кофейнями г. Тюмени, владеющие информацией о правовых, экономических особенностях данного бизнеса, взаимодействующие непосредственно с поставщиками;

- аналитики, независимые эксперты рынка кофе и общественного питания

Состав данной экспертной группы представлен в приложении 2.

Опрос экспертов имел основную цель – определить основную оставляющую алгоритма, ключевую идею, которая полностью отражала специфику бизнеса

кофеен, учитывала основные тренды данной сферы деятельности в условиях трансформаций внешней среды.

Опрос проводился в период с марта 2023 года по апрель 2023 года с помощью неструктурированного личного интервью.

Выбор данного инструмента обоснован существенными отличиями в профессиональных навыках, характеристиках респондентов, их разными профессиональными компетенциями, а также личными взаимоотношениями с интервьюером. Важнейшим моментом выбора данного инструмента маркетингового исследования стала возможность выявления основных побуждений, эмоций, отношений и убеждений респондента по поводу кофейного бизнеса, перспектив его развития. Именно такие оценки дополнили статистические данные исследовательской базы внешней среды кофейного бизнеса.

Интервью с каждым экспертом проводилось руководителем кофейни при личной встрече по предварительной договоренности в дружеской атмосфере и включало в себя дегустацию авторских напитков кофейни «Встреча».

Опрос одного эксперта проводился более 30 минут, в среднем опрос занимал 1 час. Велась аудио запись каждого интервью.

Основой интервью стал гайд, состоящий из списка тем, которые должны быть раскрыты в ходе интервью.

Гайд включал в себя следующие ключевые вопросы (темы для обсуждения).

1. «Какие ассоциации вызывает у Вас словосочетание «кофейный бизнес», «отличное кафе», «конкурентоспособное кафе»?

2. «Что Вы считаете самым важным в деятельности кофейни для потребителя?»

3. «Что Вы считаете самым важным для успешности бизнеса на рынке города Тюмени?»

Актуализированный алгоритм разработки маркетинговой стратегии кофейни «Встреча» представлен на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Алгоритм использования маркетинговой стратегии для повышения конкурентоспособности кофейни

Источник: составлено автором.

Общая схема разработки стратегии дополнена блоком «Разработка социального профиля кофейни».

В исследовании рынка кофеен определена важная специфика данной сферы – кофейня становится социокультурным явлением, которое существует и развивается на фоне развитой культуры потребления напитков. В настоящее время кофейня уже не воспринимается бизнесом и потребителями просто как предприятие общественного питания, а становится ключевым элементом городской культуры, отражает образ современного горожанина. Потому для формирования эффективной стратегии маркетинга социальная позиция или социальная концепция кофейни становится ключевым элементом, влияющим на остальные составляющие алгоритма разработки стратегии.

Блок «Разработка социального профиля кофейни» формируется на основе глубокого анализа внешних и внутренних факторов среды кофейни и содержит краткий обзор вклада конкретной кофейни в создание благоприятного общественного пространства.

Социальный профиль кофейни может быть сформулирован в виде лозунга, идеи, краткой образной характеристики бизнеса, в содержании ссылаться на мегатренды социально – этического маркетинга, такие как экология, мобильность, глобализация и т.д.

Идея, сформулированная в блоке «Разработка социального профиля кофейни» станет основой для формирования стратегической цели и для разработки конкурентных преимуществ кофейни. В свою очередь, стратегическая цель должна содержать или вызывать определенный социокультурный эффект для целевого рынка.

На основании стратегической цели, для достижения социокультурного эффекта в рамках разработки стратегии необходимо уделить особое внимание некоторым элементам, составляющим различных уровней стратегии.

Так, на корпоративном формировании стратегии следует сформулировать миссию и видение, ориентируясь на достижение социокультурного эффекта для личности и отдельно для общества (целевого рынка) в целом.

Достижение социокультурного эффекта при реализации стратегии должно быть отражено при формировании позиционирования кофейни.

На инструментальном уровне достижение социокультурного эффекта возможно с помощью ассортиментной стратегии, стратегии продвижения и в разработке подкрепления к основному продукту или услуге (упаковка, маркировка и т.д.)

Таким образом, дополнительные блоки в алгоритме формирования стратегии дают возможность учитывать специфику глобального рынка кофеен, трендов в данном направлении бизнеса.

### 3.2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОФЕЙНИ

Ориентируясь на предложенный алгоритм, можно сформировать маркетинговую стратегию кофейни «Встреча»

Первым этапом данного процесса является ситуационный анализ, опирающийся на метод PEST (STEP)-анализа.

Идейный смысл маркетинговой стратегии станет неактуальным, если и корпоративная культура, и внутренние процессы компании не будут ориентированы на потребности рынка.

Инструментом стратегического планирования целесообразно использовать PEST-анализ. Результаты данного анализа необходимы для понимания общей картины бизнес-среды, поиска новых рыночных возможностей кофейни. Такой стратегический подход поможет кофейне выйти за пределы конкуренции микрорайона города и рассмотреть возможность масштабирования бизнеса.

Для проведения PEST-анализа в качестве экспертов были привлечены сотрудники и управляющие различных кафе г. Тюмени. Для реалистичной картины об использовании рыночных предпочтений были привлечены

специалисты, различающиеся точкой зрения на различные процессы на рынке кофе, продажи и производства напитков:

- бариста, непосредственно участвующие в производстве напитков и обслуживании клиентов, имеющие наиболее частый контакт с целевой аудиторией;

- собственники и управляющие кофейнями г. Тюмени, владеющие информацией о правовых, экономических особенностях данного бизнеса, взаимодействующие непосредственно с поставщиками;

- аналитики, независимые эксперты рынка кофе и общественного питания.

Для PEST-анализа использовались данные маркетинговых исследований, представленные в настоящей работе при анализе отрасли и рынка кофе.

В ходе экспертного опроса были определены следующие факторы, оказывающие влияние на деятельность кофейни, представлены на рисунке 3.2.

<p>Политико-правовые факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- антироссийские санкции;</li> <li>- обеспечение государственной поддержки развитию малого и среднего бизнеса;</li> <li>- обеспечение государственной поддержки молодежных инициатив в области предпринимательства;</li> <li>- повышение требований государственных органов к условиям работы заведений общественного питания;</li> <li>- развитие кредитной системы России, наличие банковских продуктов, позволяющих упростить управленческую деятельность организаций малого бизнеса.</li> </ul>	<p>Экономические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие кризисной ситуации на российском рынке, создающей условия неопределенности перспектив развития рынка;</li> <li>- нестабильность курсов иностранной валюты;</li> <li>- снижение платежеспособности населения;</li> <li>- развитие оптового рынка кофе.</li> </ul>
<p>Социокультурные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- распространение кофейной культуры не только в городах – миллионниках, но и в более мелких городах и населенных пунктах;</li> <li>- мода, поддерживающая образ современного горожанина, подчеркивающая динамичный ритм жизни;</li> <li>- сформированная ассоциативная связь потребителя в отношении эмоций и атмосферы, сопровождающих момент потребления напитков;</li> <li>- увеличение потребности граждан посещать кафе с целью проведения досуга и деловых встреч.</li> </ul>	<p>Технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применение новых технологий в приготовлении напитков;</li> <li>- возможность оборудования кофейни новыми техническими средствами - Интернет, телевидение и пр.</li> </ul>

Рис. 3.2. PEST-анализ факторов макросреды кофейни «Встреча»

Источник: составлено автором.

После определения факторов внешней среды проводилась оценка силы воздействия на деятельность кофейни каждого отдельного фактора по шкале где:

- 1 – практически не влияет на деятельность кофейни «Встреча»;
- 2 – влияет опосредованно с отсроченным эффектом на спрос, продажи и прибыль кофейни «Встреча»;
- 3- высокие последствия воздействия фактора на спрос, продажи и прибыль кофейни «Встреча»;

Следующим шагом становится оценка экспертами вероятность изменения выделенных факторов по шкале от 1 до 5 где:

- 1 – фактор статичен, не изменится в ближайшей перспективе
- 5 – фактор максимально динамичен и склонен к изменениям в контексте своего влияния на деятельность кофейни.

Следует отметить, что экспертам предлагалось не только оценить фактор в моменте, а спрогнозировать его состояние на ближайшие годы. Такой подход позволил использовать данные полученного PEST-анализа для дальнейшего построения стратегии кофейни.

Далее была проведена оценка вероятного изменения по каждому фактору, которая указывала на степень (вес) его значимости при оценке стратегических возможностей и угроз кофейни.

Таким образом получены данные по анализу факторов внешней среды, которые представлены в таблице 3.1. По результатам оценки факторов выявлены наиболее значимые для кофейни, которые можно рассматривать с точки зрения рыночных угроз и возможностей и разработать меры, помогающие снизить негативное и усилить позитивное воздействие на кофейню.

Факторы, которые являются явными угрозами за стороны внешней среды:

- повышение требований государственных органов к условиям работы заведений общественного питания;
- наличие кризисной ситуации на российском рынке, создающей условия неопределенности перспектив развития рынка;
- снижение платежеспособности населения.

## PEST-анализ факторов макросреды кофейни «Встреча»

Факторы	Влияние фактора (в баллах)	Экспертная оценка вероятности изменения фактора (в баллах)					Средняя оценка экспертов (в баллах)	Оценка веса фактора (в баллах)
		1	2	3	4	5		
Антироссийские санкции	1	2	2	2	1	1	1,5	0,03
Обеспечение государственной поддержки развитию малого и среднего бизнеса	2	2	1	1	2	2	1,5	0,07
Обеспечение государственной поддержки молодежных инициатив в области предпринимательства	3	2	3	5	4	2	3,2	0,25
Повышение требований государственных органов к условиям работы заведений общественного питания;	3	4	5	5	3	4	4,2	0,33
Развитие кредитной системы России, наличие банковских продуктов, позволяющих упростить	3	5	5	3	4	5	4,4	0,34
Наличие кризисной ситуации на российском рынке, создающей условия неопределенности перспектив развития рынка	3	5	4	4	3	5	4,2	0,33
Нестабильность курсов иностранной валюты	2	3	4	5	3	3	3,6	0,19
Снижение платежеспособности населения	3	5	5	3	2	5	4	0,31
Развитие оптового рынка кофе	3	5	4	5	2	5	4,2	0,33
Распространение кофейной культуры не только в городах – миллионниках, но и в более мелких городах и населенных пунктах	3	5	5	5	5	5	5	0,39
Мода, поддерживающая образ современного горожанина, подчеркивающая динамичный ритм жизни	3	5	5	5	5	4	4,8	0,38
Ассоциативная связь потребителя в отношении эмоций и атмосферы, сопровождающих момент потребления напитков	2	3	4	4	5	4	4	0,21
Увеличение потребности граждан посещать кафе с целью проведения досуга и деловых встреч	3	5	4	5	5	5	4,8	0,38
Применение новых технологий в приготовлении напитков	2	1	2	4	4	3	2,8	0,15
Возможность оборудования кофейни новыми техническими средствами - Интернет, телевидение и пр.;	2	2	3	1	2	2	2	0,1
ИТОГО	38							?

Источник: составлено автором

Вместе с тем определились существенные рыночные возможности для кофейни.

Так, например обеспечение государственной поддержки молодежных инициатив в области предпринимательства и развитие кредитной системы России помогает осуществлять различные мероприятия по привлечению финансовых средств на развитие бизнеса (участие в госпрограммах).

Социокультурные факторы такие как мода, поддерживающая образ современного горожанина, подчеркивающая динамичный ритм жизни, ассоциативная связь потребителя в отношении эмоций и атмосферы, сопровождающих момент потребления напитков – дает возможность использовать бренд и стратегии брендинга для поиска рыночных ниш.

Следующий элемент алгоритма - анализ деятельности предприятия, выделение сильных и слабых сторон методом SWOT-анализа позволяет определить критерии оценки и факторы конкурентоспособности кофейни «Встреча». Проведенный в предыдущей главе SWOT-анализ кофейни, а также основных конкурентов позволил сделать следующие выводы.

Сильные стороны кофейни «Встреча» связаны с техническим оснащением производственного процесса, где особенно важно современное оборудование, позволяющее разрабатывать авторские напитки и одновременно сокращать время производства напитков.

Удобное географическое положение кофейни обеспечивает постоянный трафик целевого потребителя. Кофейня находится в помещении торгового центра, рядом со входом в продуктовый гипермаркет, а также недалеко от остановки общественного транспорта, что обеспечивает возможность спонтанных покупок напитков «на вынос». Широкий ассортимент и высокое качество услуг и продукции при среднем уровне цен обеспечивает вниманием и лояльностью целевого потребителя.

Наряду с сильными сторонами бизнеса, отчетливо определяются слабые стороны в анализе предприятия. Недостаточный управленческий опыт руководителя бизнеса может обуславливать управленческие ошибки и не

сформированные управленческие связи с контактными аудиториями бизнеса, влияющими на управленческие возможности (органы государственного управления, инспекции и т.д.).

Угрозы, выявленные в ходе анализа, связаны с ситуацией во внешней среде - это неблагоприятные демографические изменения, рост инфляции, снижение общего уровня покупательной способности, неблагоприятная политика государства.

При сопоставлении сильных и слабых сторон предприятия сформулированы возможности бизнеса. Такие как, привлечение инвесторов, привлечение постоянных поставщиков качественной продукции.

SWOT-анализ стал базовым элементом для разработки следующего блок алгоритма формирования стратегии: «Оценка текущего уровня конкурентоспособности предприятия, выявление проблемных зон, определение ключевых компетенций»

Основными факторами конкурентоспособности кофейни «Встреча» можно считать: местонахождение; ассортимент, уровень цен, преобладающий контингент, репутация фирмы, качество обслуживания.

Кофейня «Встреча» выделяется среди конкурентов сочетанием факторов удобства расположения, приемлемым уровнем цен и узнаваемым образом. Кроме того, выделено конкурентное преимущество в ассортиментной политике кофейни - состоит из авторских напитков, с уникальной рецептурой, которые вызывают интерес потребителей и формируют приверженность.

Основным конкурентом, сочетающим данные факторы является кофейня «7 утра». Именно данное заведение можно считать на сегодняшний день основным конкурентом кофейни «Встреча». Кроме того, данный конкурент имеет наименьшую удаленность от кофейни «Встреча» и схожий маршрут целевого потребителя. Однако данный конкурент не реализует активную маркетинговую коммуникацию, не имеет сформированного образа кофейни.

Выделены следующие ключевые компетенции кофейни «Встреча»:

1. Лидирующие позиции среди кофеен Тюменского микрорайона, предоставляющих услуги «кофе на вынос» и обслуживание в зале. Кофейня имеет всего одного конкурента, совпадающего по факторам конкурентоспособности - качество, ассортимент, обслуживание – в географии Тюменского микрорайона.

2. Наличие уникальных позиций в ассортименте кофейни - авторские напитки, с уникальной рецептурой, которые вызывают интерес потребителей и формируют приверженность.

3. Кофейня «Встреча» производит и реализует продукт, который вписывается в существующую культуру потребления кофе. Это дает возможность говорить об уже сформированном благоприятном факторе маркетинговой внешней среды кофейни и о перспективах роста бизнеса при условии эффективной маркетинговой стратегии.

4. Кофейня «Встреча» имеет разработанный комплекс маркетинга, который состоит из элементов управления товаром, управления ценой, коммуникацией и ориентирован данный комплекс на результаты исследований.

5. Существует коммуникативная основа для создания бренда кофейни.

Используя данные исследования внешней и внутренней среды кофейни необходимо сформулировать социокультурный профиль кофейни «Встреча», который можно представить на рисунке 3.3.

Следующий этап алгоритма разработки конкурентной стратегии - формирование стратегических маркетинговых целей предприятия на основании проведенного анализа и выделенных ключевых компетенций.

Ориентируясь на показатели:

- сильная конкурентная позиция на исследуемом рынке кофеен Тюменского микрорайона при условии возможностей роста и развития данного рынка;

- наличие ключевых компетенций, позволяющих усилить позиции за счет уникальных товаров (авторские напитки, брендинг).



Рис. 3.3. Социокультурный профиль кофейни «Встреча»

Источник: составлено автором.

Можно предложить следующую стратегическую цель - позиция третьего игрока на рынке авторских кофеен г. Тюмени, предлагающая уникальный продукт и систему обслуживания.

Социокультурный эффект выражается в уникальности некоторых элементов обслуживания, коммуникации, визуальных элементов бренда, которые могут вывести кофейню «Встреча» за рамки обычного предприятия общественного питания и превратить в социокультурный проект города Тюмени. Данный уникальные элементы должны быть разработаны на различных уровнях стратегического планирования.

Выбор маркетинговой стратегии повышения конкурентоспособности предприятия осуществляется с помощью матрицы Hofer\ Schendel, представленной на рисунке 3.4.



Рис. 3.4. Модель Hofer\ Schendel для кофейни «Встреча»

Источник: составлено автором.

Ориентируясь на показатели данной модели, можно отметить, что для исследуемой кофейни целесообразно использовать стратегию роста, которая предполагает поддержание своих позиций на существующем рынке кофеен Тюменского микрорайона и дальнейшее завоевание рынка кофеен города Тюмени.

Целесообразна сфокусированная стратегия постоянного наступления в рамках товарно-дифференцированного маркетинга, которая основывается на том принципе, что лучшая оборона - это наступление.

Рассмотрим реализацию данной стратегии на трех уровнях маркетингового планирования:

- на корпоративном уровне как управление деятельностью кофейни «Встреча» с учетом требований рынка, определив концептуальные и аналитические аспекты деятельности;

- на функциональном уровне как согласование внешней и внутренней среды кофейни;

- на инструментальном уровне, в качестве управления спросом в рамках целевого сегмента.

Стратегические действия по данным уровням представлены на рисунке 3.5.

Следующим этапом алгоритма формирования маркетинговой стратегии является моделирование основных показателей деятельности предприятия GE (General Electric)/ McKinsey

Экспертная группа, которая участвовала в проведении PEST-анализа, была привлечена для формирования стратегии кофейни с помощью матрицы «Дженерал Электрик – МакКинзи».

Данный инструмент позволит не только определить возможную конкурентную позицию на рынке города Тюмени, но и увидеть приоритетные направления движения ресурсов бизнеса, что в условиях конкуренции на современном рынке, является очень важным. Для формирования матрицы и оценки факторов привлекательности (таблица 3.2) использовалась экспертная группа. В первую очередь эксперты оценивали относительный вес фактора привлекательности рынка таким образом, что сумма важности всех факторов была равна 100%. Далее каждый фактор оценивается по шкале привлекательности от 1 до 6, где 1-наименьшее значение фактора, 6-наибольшее значение фактора. Рассчитывается привлекательность фактора по формуле.

Показатели для определения положения кофейни «Встреча» по матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» (таблица 3.3) - это факторы конкурентоспособности бизнеса на рынке г. Тюмени для кофейни «Встреча».

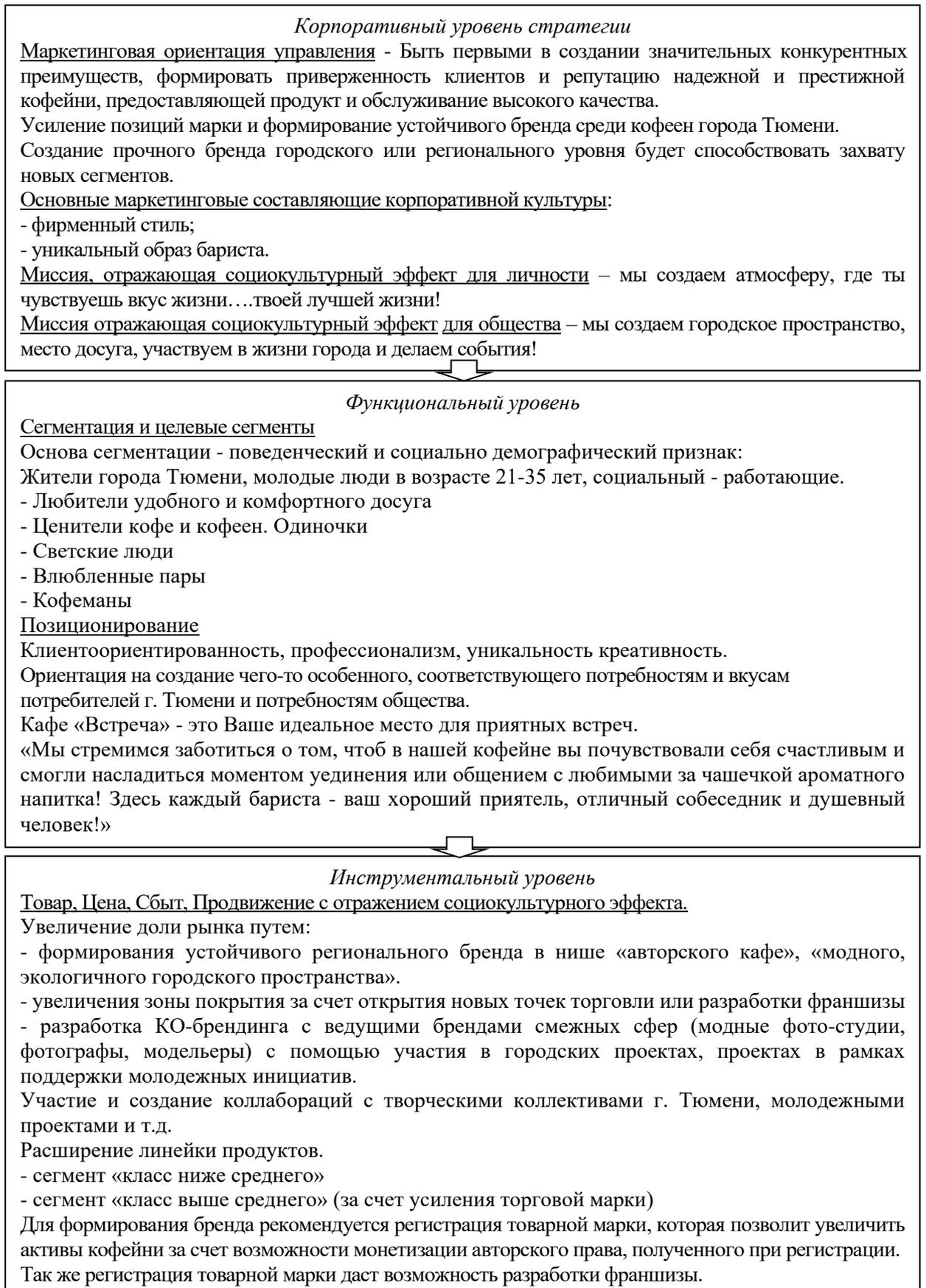


Рис. 3.5. Уровни разработки маркетинговой стратегии для кофейни «Встреча»

Источник: составлено автором.

Таблица 3.2.

Оценка факторов привлекательности рынка г. Тюмени для кофейни «Встреча»

Факторы привлекательности рынка	Относительный вес (значимость) фактора (А), %	Величина фактора привлекательности (В)	Абсолютная оценка фактора привлекательности (C=A*B/100%)
Рост рынка	10	4	0,4
Размер рынка	15	3	0,45
Барьеры входа и выхода	5	1	0,05
Сезонность	10	2	0,2
PEST-воздействия	20	5	1
Конкуренция	40	6	2,4
Итого	100	-	4,5
Величина привлекательности рынка			4,5

Источник: составлено автором.

Таблица 3.3.

Оценка факторов конкурентоспособности кофейни «Встреча»

Факторы	Относительный вес (значимость) фактора (А), %	Величина фактора конкурентоспособности (по шкале от 1 до 7, 1-наименьшее значение фактора, 7-наибольшее значение фактора) (В)	Абсолютная оценка фактора конкурентоспособности (C=A*B/100%)
Доля рынка	20	7	1,4
Тенденции изменения доли рынка	10	4	0,4
Качество продукции	30	6	1,8
Эффективность коммуникации в аспекте привлечения клиентов	15	5	0,75
Охват сбытовой сети (количество точек продаж)	5	1	0,05
Технологические преимущества кофейни – наличие нового оборудования для снижения себестоимости продукта	10	3	0,3
Имидж кофейни.	10	2	0,2
Итого	100	-	4,9
Величина привлекательности рынка			4,9

Источник: составлено автором.

Таким образом, используя полученные показатели можно определить возможную конкурентную позицию кофейни на рынке г. Тюмени (рисунок 3.5).

<b>Привлекательность рынка</b>	Высокая (значения 5-6)	<b>Рынок</b>	<b>Победитель</b> <i><u>Расту</u></i>	<b>?</b>  <i><u>Извлекать доход</u></i>
	Средняя (значения 3-4)	<b>Победитель</b> <i><u>Расту!</u></i>	Кофейня «ВСТРЕЧА» <i><u>Извлекать доход</u></i>	<b>Проигрывающий</b> <i><u>Извлекать доход,</u></i> <i><u>сокращаться</u></i>
	Низкая (значения 1-2)	<b>Производитель прибыли</b> <i><u>Извлекать доход</u></i>	<b>Проигрывающий</b> <i><u>Извлекать доход,</u></i> <i><u>сокращаться</u></i>	<b>Проигрывающий</b> <i><u>Уходить из бизнеса</u></i>
		Сильная (значения 5-6)	Средняя (значения 3-4)	Слабая (значения 1-2)
<b>Конкурентная позиция компании на рынке</b>				

Рис. 3.5. Позиция кофейни «Встреча» на матрице GE ( General Electric )/ McKinsey

Источник: составлено автором.

Согласно положению кофейни «Встреча» на матрице, привлекательность рынка г. Тюмени оценивается по показателям выше среднего при достаточно сильной конкурентной позиции кофейни. Конкурентная стратегия, согласно данной матрице, требует усиленного роста бизнеса, расширения сферы влияния, выходы на новые сегменты.

Поскольку предложенный алгоритм направлен на формирование маркетинговой стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности кофейни, то итоговый блок включает в себя оценку степени достижения поставленной цели и последующую корректировку стратегии при

необходимости. То есть работа по оценке конкурентоспособности и корректировке стратегии должна быть постоянной. Таким образом, ориентируясь на предложенный актуализированный алгоритм разработки маркетинговой стратегии, с применением модели Hofer\ Schendel была выбрана для кофейни «Встреча» стратегия роста, которая предполагает поддержание своих позиций на существующем рынке кофеен Тюменского микрорайона и дальнейшее завоевание рынка кофеен города Тюмени. Сфокусированная стратегия постоянного наступления в рамках товарно-дифференцированного маркетинга преследует следующую стратегическую цель - позиция третьего игрока на рынке авторских кофеен г. Тюмени, предлагающая уникальный продукт и систему обслуживания. Данная стратегическая цель должна быть достигнута с учетом выбранного социокультурного эффекта, который должен распространяться на целевого потребителя, а также отражаться на микроокружении кофейни. Выражается данный социокультурный эффект в уникальности некоторых элементов обслуживания, коммуникации, визуальных элементов бренда, которые должны способствовать выводу кофейни «Встреча» за рамки обычного предприятия общественного питания и превратить в социокультурный проект города Тюмени.

Данные уникальные элементы предложены к разработке на всей уровнях формирования маркетинговой стратегии:

- На корпоративном уровне социокультурный эффект отражается в основных маркетинговых составляющих корпоративной культуры, а именно в разработке уникального образа бариста, который не просто обслуживает клиентов, а создает дружескую атмосферу, имеет определенные стандарты общения, уникальные характеристики личности.

На данном уровне социокультурный эффект находит отражение в миссии кофейни, которая отдельно ориентируется на личность потребителя и на общественность, как составляющую микросреды.

Миссия, отражающая социокультурный эффект для личности – «Мы создаем атмосферу, где ты чувствуешь вкус жизни...твоей лучшей жизни!».

Миссия, отражающая социокультурный эффект для общества – «Мы создаем городское пространство, место досуга, участвуем в жизни города и делаем события!».

- На функциональном уровне социокультурный эффект отражается в особенностях сегментации и профиле целевого сегмента, основой выделения которого становится поведенческий признак.

Кофейня «Встреча» видит в своих целевых потребителях уникальных личностей, которые нуждаются не просто в напитке, а в определенных эмоциях и культуре потребления (любители удобного и комфортного досуга, ценители кофе и кофеен, светские люди и т.д.).

На данном уровне позиционирование так же основано на социокультурной составляющей, где еще раз упоминается об образе бариста: «...здесь каждый бариста - ваш хороший приятель, отличный собеседник и душевный человек!», а так же ориентируется на эмоциональную окраску потребления: «Мы стремимся заботиться о том, чтоб в нашей кофейне вы почувствовали себя счастливым и смогли насладиться моментом уединения или общением с любимыми...».

На инструментальном уровне миссия, позиционирование, находят свое отражение в конкретных мероприятиях товарной, сбытовой, коммуникативной политике.

В товарной политике предлагается сделать акцент на создание авторских рецептов напитков и разработать подкрепление к данным товарам в виде уникальных названий, оформления, упаковки, которая будет соответствовать представлениям потребителей от экологичности и моде.

Основой для реализации социокультурного эффекта становится коммуникативная политика кофейни. Элементы бренда (упаковка, маркировка и т.д.) становятся визуальным подкреплением уникальности кофейни и продукта.

Акцент в коммуникации предлагается сделать на совместных мероприятиях с творческими коллективами г. Тюмени, молодежными проектами, которые могут быть организованы в форме коллабораций по различным темам и быть

представлены на разных площадках города в рамках единичных PR-проектов, а также массовых городских мероприятиях.

Разработка КО-брендинга с ведущими брендами смежных сфер (модные фото-студии, фотографы, модельеры) с помощью участия в городских проектах, проектах в рамках поддержки молодежных инициатив так же будет способствовать формированию образа кофейни как городского проекта.

Дальнейшая регистрация товарной марки позволит увеличить активы кофейни за счет возможности монетизации авторского права, полученного при регистрации и формировании франшизы.

Таким образом, предложенный блок «Социально – культурный профиль кофейни» в алгоритме формирования маркетинговой стратегии и его взаимосвязь с элементами других блоков, нашли практическое отражение при разработке маркетинговой стратегии кофейни «Встреча». Предложены инструменты и условия реализации данной стратегии в ближайшие пять лет с учетом настоящей конкурентной позиции кофейни на территории Тюменского микрорайона.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современное состояние рынка кофеен исследуется множеством маркетинговых агентств, специализированных маркетинговых компаний, банками, а так же периодическими изданиями. Основываясь на данных аналитиков, можно сделать выводы, что рынок кофеен с настоящее время демонстрирует следующие тенденции:

- рынок потребления кофе еще не полностью сформирован и продолжается его активный рост, несмотря на конкуренцию на рынке общественного питания и негативные факторы внешней среды.

- ежегодный прирост по количеству кофеен всех типов в России составляет в среднем 3%, особо отмечается активное развитие небольших авторских сети кофеен и кофе-баров.

Согласно обзору РБК «Российский рынок кофеен и кафе-кондитерских 2021» за период с сентября 2020 года по сентябрь 2021 года количество сетевых кофеен и кафе-кондитерских в России выросло на 812 точек и составило 10947

- около половины экономически активного населения регулярно покупает кофе, причем 25% совершают покупку ежедневно.

В таких условиях стратегическое планирование представляется единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей кофеен, обеспечивает высшему руководству и собственникам средство создания плана на длительный срок, основу для принятия решения, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий, способствует снижению риска при принятии решения.

Реализация маркетинговой стратегии способствуют повышению конкурентоспособности организации на рынке кофеен.

Подтверждают данную гипотезу следующие выводы, которые можно сформулировать по результатам данного диссертационного исследования:

1. Подходы к пониманию конкурентоспособности у зарубежных и отечественных ученых сводятся к мысли о том, что это свойство любых

экономических объектов, а категория «качество» может быть тождественной категории «конкурентоспособность». Потому для решения проблемы конкурентоспособности могут привлекаться традиционные методы решения экономических задач, связанных с проблематикой качества и эффективности.

2. Изучение понятия позволило сформулировать признаки категории «конкурентоспособность»:

- конкурентоспособность можно рассматривать как свойство объекта рыночных отношений и как свойство субъекта;

- конкурентоспособность явление динамичное, так как зависит от изменений внешней среды.

3. Проведенный анализ понятий конкурентоспособности позволил уточнить и сформулировать собственное определение конкурентоспособности предприятия – это динамично изменяющаяся рыночная величина, способность предприятия сохранять, развивать существующие или создавать новые конкурентные преимущества, способствующие более полному удовлетворения конкретной потребительской потребности при фактическом или планируемом увеличении реального дохода.

4. Исследование маркетинговой активности кофейня «Встреча» обусловило необходимость проведения исследования потребителей с целью формирования стратегии кофейни с существенной ориентацией на специфические характеристики целевого сегмента. В результате проведенного опроса был сформулирован портрет целевого потребителя кофейни «Встреча», основой которого стал поведенческий и психографический признак сегментации.

5. В исследовании рынка кофеен определена важная специфика данной сферы – кофейня становится социокультурным явлением, которое существует и развивается на фоне развитой культуры потребления напитков. В настоящее время кофейня уже не воспринимается бизнесом и потребителями просто как предприятие общественного питания, а становится ключевым элементом городской культуры, отражает образ современного горожанина. Потому для

формирования эффективной стратегии маркетинга социальная позиция или социальная концепция кофейни становится ключевым элементом, влияющим на остальные составляющие алгоритма разработки стратегии.

6. Для построения успешной маркетинговой стратегии кофейни «Встреча» актуализирован универсальный алгоритм, с учетом специфики рынка кофеен, а также с учетом основных трендов кофейной индустрии. В общую схему разработки стратегии вносится блок «Разработка социального профиля кофейни», который формируется на основе глубокого анализа внешних и внутренних факторов среды кофейни и содержит краткий обзор вклада конкретной кофейни в создание благоприятного общественного пространства.

Социальный профиль кофейни может быть сформулирован в виде лозунга, идеи, краткой образной характеристики бизнеса, в содержании ссылаться на мегатренды социально – этического маркетинга, такие как экология, мобильность, глобализация и т.д.

Идея, сформулированная в блоке «Разработка социального профиля кофейни» станет основой для формирования стратегической цели и для разработки конкурентных преимуществ кофейни. В свою очередь, стратегическая цель должна содержать или вызывать определенный социокультурный эффект для целевого рынка.

На основании стратегической цели, для достижения социокультурного эффекта в рамках разработки стратегии необходимо уделить особое внимание некоторым элементам, составляющим различных уровней стратегии.

Таким образом, дополнительные блоки в алгоритме формирования стратегии дают возможность учитывать специфику глобального рынка кофеен, трендов в данном направлении бизнеса.

7. На основании проведенного анализа внешней и внутренней среды кофейни, а также имеющейся маркетинговой активности кофейни «Встреча», используя актуализированный алгоритм была предложена стратегия роста. стратегическую цель - позиция третьего игрока на рынке авторских кофеен г. Тюмени, предлагающая уникальный продукт и систему обслуживания.

Социокультурный эффект выражается в уникальности некоторых элементов обслуживания, коммуникации, визуальных элементов бренда, которые могут вывести кофейню «Встреча» за рамки обычного предприятия общественного питания и превратить в социокультурный проект города Тюмени.

8. Выбор маркетинговой стратегии повышения конкурентоспособности предприятия был осуществлен с помощью матрицы. Hofer/Schendel. Для исследуемой кофейни целесообразно использовать стратегию роста, которая предполагает поддержание своих позиций на существующем рынке кофеен Тюменского микрорайона и дальнейшее завоевание рынка кофеен города Тюмени. Целесообразна сфокусированная стратегия постоянного наступления в рамках товарно-дифференцированного маркетинга, которая основывается на том принципе, что лучшая оборона - это наступление.

9. Оценка результатов предложенной стратегии производилась с помощью модели GE (General Electric)/ McKinsey. Данный инструмент позволит не только определить возможную конкурентную позицию на рынке города Тюмени после реализации предложенной стратегии, но и увидеть приоритетные направления движения ресурсов бизнеса, что в условиях конкуренции на современном рынке, является очень важным.

10. Поскольку предложенный алгоритм направлен на формирование маркетинговой стратегии как инструмента повышения конкурентоспособности кофейни, то итоговый блок включает в себя оценку степени достижения поставленной цели и последующую корректировку стратегии при необходимости. То есть работа по оценке конкурентоспособности и корректировке стратегии должна быть постоянной.

Таким образом, предложенный актуализированный алгоритм формирования маркетинговой стратегии нашел практическое отражение при разработке маркетинговой стратегии кофейни «Встреча».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексеев Д. С. Крепкие сети ресторанного дела // Ресторанные ведомости. - №8 – 2017 – с.11 - 16.
2. Алексунин, В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / В.А. Алексунин – М.: 2017. – 516 с.
3. Андрияшина Н.С., Романовская Е.В., Ражова Н.А., Сергеева Д.С. Развитие производственного потенциала промышленного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2018. № 8 (97). с. 917-922.
4. Асмолова Е. В., Мануковская М. В. Ресторан как производственномаркетинговая система // Вестник Воронежской государственной технологической академии. - №4 – 2016 – с.11 – 14
5. Бакулина Н.А., Шабаров А.А., Кузнецов В.П. Сущность организации производства // В сборнике: Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. сборник статей по материалам XVIII Международной научно-практической конференции преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов: в 2-х томах. Мининский университет. 2021. с. 12-15.
6. Балюра Е. С. Маркетинг услуг. – М.: Высшая школа – 2014 – 312с.
7. Барлоу Дж. Сервис, ориентированный на бренд: новое конкурентное преимущество / пер. с англ. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика – 2014 – 712с.
8. Бекетов Н. В., Федоров В. Г. Формирование маркетинговой стратегии фирмы с учетом требований процессов логистики // Экономический анализ: теория и практика - №12 – 2014 – с. 31 - 32
9. Богомолова Е. С., Некрасова С. О. Тактические вопросы размещения предприятий общественного питания региона // Проблемы современной экономики. - №2 – 2013 – с. 31 – 37
10. Божук, с. Г. Маркетинговые исследования : учебник для вузов / с. Г. Божук. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 304 с.

11. Бунеева Р. И. Организация и управление коммерческой деятельностью предприятий в оптовой торговле - М.: Изд-во МГГУ – 2014 - 237с.
12. Буровцева Н. С. Оптимизация каналов распределения как часть маркетинга оптовой торговой фирмы / Маркетинг и маркетинговые исследования - №2 – 2016 – С. 56-59
13. Бурцев В. В. Оптимизация формальных процедур сбыта в коммерческой организации // Экономический анализ: теория и практика. - №8 – 2015 – с. 24 - 28
14. Бут О. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. Учебное пособие. – Томск: изд-во ТГУ – 2017 – 156с. 77
15. Вернова Б. О. Конкурентные отношения на рынке услуг общественного питания // Экономика и управление. - №3 – 2014 – с. 30 – 31
16. Вирин Ф.Ю. Интернет-маркетинг: полный сборник практических инструментов. — М.: Эксмо, 2018. — 160 с.
17. Вяземцева Е. К. Организация маркетинга оптового торгового предприятия // Вопросы региональной экономики – №7 - 2015 - с.76-78
18. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. - 2-е изд., перераб. и доп.: - М.: Эксмо – 2014 – 712с.
19. Гарин О. В. Инструменты формирования маркетинговой стратегии // маркетинг в России и за рубежом - №2 – 2016 – с. 14 – 18
20. Говорухина О. Н. Управление маркетингом торговой фирмы – М.: Инфра – М – 2014 – 506с.
21. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 474 с.
22. Голубкова, Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебник и практикум для вузов / Е. Н. Голубкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 363 с.

23. Григорьев, М. Н. Маркетинг : учебник для вузов / М. Н. Григорьев. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 559 с.
24. Григорян, Е. с. Маркетинговые коммуникации : учебник / Е. с. Григорян. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 294 с.
25. Грубцова Е. П. Основы маркетинга / учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Финпресс – 2015 – 412с.
26. Даненбург А.В., Монкриф Р. Основы маркетинга – М.: Центр маркетинга и сервиса – 2014 – 712с.
27. Данилов И.А., Волкова Е. В. Ретроспективный анализ трактования терминов «Конкурентоспособность» и «Конкурентное преимущество» отечественными и зарубежными авторами / И.А. Данилов // Вестник Челябинского государственного университета. — 2010. — № 3 (184). — с. 126–133.
28. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов / Пер. с англ. 3-е изд. - СПб.: Изд-во АО «СПб оркестр» - 2014 – 612с.
29. Диденко, Н. И. Международный маркетинг. Практика : учебник для вузов / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 406 с.
30. Егоров, Ю. Н. Основы маркетинга : учебник / Ю.Н. Егоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 292 с.
31. Егоров, Ю. Н. Управление маркетингом : учебник / Ю.Н. Егоров. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 238 с.
32. Егоршин, А. П. Эффективный маркетинг организации : учебник для вузов / А. П. Егоршин. — 2-е изд., доп. и перераб. — Нижний Новгород : НИЭМ, 2020. — 302 с.
33. Инновационный маркетинг : учебник для вузов / с. В. Карпова [и др.] ; под общей редакцией с. В. Карповой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 474 с.

34. Информационные технологии в маркетинге : учебник и практикум для вузов / с. В. Карпова [и др.] ; под общей редакцией с. В. Карповой. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 367 с.

35. Калюжнова, Н. Я. Современные модели маркетинга : учебное пособие для вузов / Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова ; под общей редакцией Н. Я. Калюжновой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 170 с.

36. Караганова К.А., Максимова К.А., Бакулина Н.А., Пермовский А.А. Современные тенденции развития мировой экономики / В сборнике: Экономическое развитие России: тенденции, перспективы. сборник статей по материалам VI Международной студенческой научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. 2020. с. 59-62.

37. Костылева Н. В.; Котляревская И. В.; Мальцева Ю. А. Управление коммуникациями в менеджменте : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02, 38.04.02 «Менеджмент» / Н. В. Костылева, И. В. Котляревская, Ю. А. Мальцева; научный редактор Н. В. Котляревская. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 127 с.

38. Кузнецов В.П., Гарина Е.П., Романовская Е.В., Андрияшина Н.С., Поташник Я.С. Обобщение методологических и практических подходов к формированию систем создания продукции на промышленных предприятиях. 2020.

39. Кузнецова И.А. Тенденции развития российского рынка банковских услуг и продуктов в современных условиях / И.А. Кузнецова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — 2017. — № 62. — с. 306–308.

40. Нестеренко, Е. А. Стратегия развития и модернизация деятельности коммерческого банка в сфере кредитования: Дис. докт. эконом. наук: 08.00.10 / Нестеренко, Е. А. – Саратов, 2018. — 464 с. Московский экономический журнал №7 2022

41. Першина Е. В. Основы маркетинга. – Н: Бизнес книга - 2015 – 511с.
42. Плисов С. К. Теоретические основы конкурентоспособности в общественном питании // Экономические науки. - №3 – 2014 – с. 6 – 9
43. Портер, М. Конкурентная стратегия/ М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015 – 285с.
44. Празян Е. М. Маркетинговый подход к поддержанию долгосрочных отношений с потребителями // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика – 2015 - № 2 – с. 120 - 132.
45. Радин А. А. Основы маркетинга. - 2-е изд., перераб. и доп.: [Текст] / учеб. пособие. - СПб.: Издательство «Питер» - 2014 – 502с.
46. Романов А. Н. Маркетинг - М.: Банки и биржа – 2013 - 497с.
47. Рясин К. Н., Спесивцева О. В. Основы маркетинга. Учебное пособие. – М.: Омега – Л – 2014 – 219с.
48. Свирина М. А. Современные методы стратегического анализа внутренней среды маркетинга в оптовой торговле // Вестник Казанского государственного финансово - экономического института - 2014 – с. 102 - 206 80
49. Селезнева Н. Г. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления – Воронеж - КНИГА - 2014 - 284с.
50. Сергеева С. В. Организационное управление - М.: Высшая школа - 2014 – 341с.
51. Соловьев, Б.А. Маркетинг: учебник / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. – М.: Инфра-М, 2014 – с. 298 - 317
52. Соловьева О. А. Формирование стратегии маркетинга с учетом жизненного цикла товара // Вестник Саратовского государственного технического университета. Саратов – 2016 – с. 99 - 104
53. Сулова Н. В. Маркетинг в таблицах и схемах – СПб.: Литера – 2015 – 202с.
54. Технологии маркетинга / под ред. Ю. В. Сысолятиной – Екатеринбург: Изд-во УрГУ – 2014 – 198с.

55. Ткачев А. М. Общественное питание как сегмент потребительского рынка // Проблемы экономики. - №1 – 2016 – с. 17 - 22
56. Трифонов Д.А. Основные направления диверсификации банковской деятельности в условиях кризиса // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2019. — с. 193-194.
57. Трошин Е. В. Основы маркетинга – Р/на Дону – Феникс – 2014 – 244с.
58. Тучков А.И. Актуальные проблемы организации маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом -№3 – 2014 - с. 24 - 30
59. Тюрин, Д.В. Маркетинговые исследования: организация и проведение в компании/ Д.В. Тюрин. – М.: Юрайт, 2015 – 169с.
60. Уварова Е. В. Маркетинг в системе торговли // Маркетинг в России и за рубежом - №2 – 2016 – с.44-46
61. Уфимцева И. В. Эффективный маркетинговый коктейль, или микс-методики – Воронеж: КНИГА – 2016 – 214с.
62. Федорова Н. В. Организационная эффективность системы маркетинга на предприятии // Маркетинг - №2 – 2015 - с.64-66
63. Финансы / под ред. В. В. Ковалева – М.: Омега – Л – 2015 – 602с.
64. Хованов А. А. Управление каналами распределения в оптовой торговле // Маркетинг в России и за рубежом – №3 – 2014 – с.52-54

## АНКЕТА ДЛЯ ПОСЕТИТЕЛЕЙ

**Наши ЛЮБИМЫЕ!****Помогите нам стать лучше для ВАС!****Приятный сюрприз за заполненную анкету – чашечка кофе в подарок ;)**

1. Почему Вы зашли в гости именно к нам:

- Мне просто по пути
- Мне нравится как здесь обслуживают
- Вкусный кофе и хорошая компания
- Иду сюда чтоб сбежать от суеты

2. Как Вам наши цены?

- Приемлемые
- Просто радуют
- Хотелось бы больше бонусов
- Так держать!

3. Как Вас встретили у нас и обслужили? Поставь оценку бариста

- Очень плохо (1)
- Хотелось бы лучше (2)
- Удовлетворительно (3)
- Все хорошо (4)
- Так держать! (5)

**Теперь немножечко в Вас, наши ЛЮБИМЫЕ!**

Возраст:

- Меньше 21 года
- 21 – 35 лет
- Старше 35

В настоящее время:

- Учусь (школьник, студент)
- Работаю
- Отдыхаю

Отношение к жизни:

- Люблю наслаждаться жизнью и всем, что доставляет в ней удовольствие!
- Ценю все качественное, уникальное...и кофе в том числе!
- Тишина, уединение – все что мне нужно
- Жизнь в движении, в общении и тусовках!
- Просто влюблен(на)!

**Спасибо за ваше время!**

## АНАЛИЗ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОФЕЙНИ «ВСТРЕЧА»

Факторы конкурентоспособности	«Встреча»	«7 Утра»,	«Woods»	«Паруса»
Местонахождение	Спальный район города. В непосредственной близости от остановки и торгового центра	Спальный район города. В непосредственной близости от остановки и торгового центра	Спальный район города. В непосредственной близости от остановки и торгового центра	Спальный район города. В непосредственной близости от остановки и торгового центра
Ассортимент	Достаточно узкий ассортимент: представлены кофе, чай, выпечка, мороженое, сэндвичи, торты	Достаточно широкий: Европейская кухня, кофесодержащие напитки, чай, кондитерские изделия	Достаточно узкий ассортимент: представлены кофе, чай, выпечка, мороженое, сэндвичи, торты	Широкий ассортимент: представлены кофе, чай, выпечка, мороженое, блины, салаты, торты
Уровень цен	Средний	Средний	Средний	Средний
Преобладающий контингент	Население с уровнем дохода средним и выше среднего; студенты; гости города	Население с уровнем дохода средним и выше среднего; студенты; гости города	Население с уровнем дохода средним и выше среднего; гости города	Население с уровнем дохода средним и выше среднего; гости города
Репутация фирмы	Фирма известная, имеются постоянные клиенты	Фирма новая	Фирма известная, имеются постоянные клиенты	Фирма известная, имеются постоянные клиенты
Качество обслуживания	Высокое	Среднее	Высокое	Высокое

Источник: составлено автором.

## SWOT-АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ КОФЕЙНИ «ВСТРЕЧА»

Факторы	«Встреча»	«7 Утра»	«Woods»	«Паруса»
Сильные стороны	Современное оборудование, удобное географическое положение (рядом с университетом), широкий ассортимент, высокое качество услуг и продукции, средний уровень цен	Удобное географическое положение, район города, достаточно широкий ассортимент кофе, постоянные клиенты. Бесплатный доступ в интернет	Удобная парковка, Удобное географическое положение, широкий ассортимент, наличие двух залов.	Удобное географическое положение. Хорошая репутация у клиентов, уютная обстановка, наличие вип-зала.
Слабые стороны	Недостаточный управленческий опыт,	Недостаточный управленческий опыт, еще не сформировавшийся имидж кофейни	Высокие цены, ухудшающаяся конкурентная позиция, нехватка рабочего персонала, медленное обслуживание.	Высокие цены, медленное обслуживание, отсутствие бесплатного интернета.
Возможности	Привлечение инвесторов благодаря повышению уровня узнаваемости образа кофейни, формирования бренда, разработки франшизы. Привлечение новых клиентов за счет реализации маркетинговых мероприятий в рамках стратегии.			
Угрозы	Возрастающее конкурентное давление, снижение общего уровня покупательной способности, неблагоприятная политика государства.			

Источник: составлено автором.

## ЭКСПЕРТНАЯ ГРУППА ДЛЯ ГЛУБИННОГО ИНТЕРВЬЮ

ФИО	Место работы/сфера интересов	Контакты	Дата встречи
<b>Бариста</b>			
1. Иван Перепелица	Кофейня «Кофеин» (ООО «Кофеин-Тюмень»)	Г. Тюмень, ул. Республики 46 89224868399	03.03.2023 г.
2. Игорь Сотников	Кофейня «Кофеин» (ООО «Кофеин-Тюмень»)	ТРЦ «Премьер» - 3 эт. Г. Тюмень, ул. 50 Лет ВЛКСМ, 63 89323202777	22.03.2023 г.
3. Виталий Дугуев	Кофейня «Паруса» (ООО «Паруса»)	Г. Тюмень, ул. Прокопия Артамонова, 13 89097347762	29.03.2023 г.
4. Регина Нечаева	Кофейня Garden (ООО «ГАРДЕН КОФЕ РОАСТЕРС»)	Г. Тюмень, ул. Ю.-Р.Г. Эрвье, 30, корп. 4 89963201130	10.03.2023 г.
<b>Собственники и управляющие кофейнями г. Тюмени</b>			
5. Сергей Бормотов	«Дело» Гастрономический бар (ООО «Дело») Управляющий партнер	Г. Тюмень, улица Дзержинского, 38, Тюмень 89667659666	04.03.2023 г.
6. Влад Джурович	«Tesla burger» Ресторан быстрого питания (ООО «ТЕСЛА КУВАР») Генеральный Директор	г. Тюмень, ул. Республики, д. 48/5 89199317488	20.03.2023 г.
7. Максим Лытник	«Optimist coffee» Кофейня «ООО «ОПТИМИСТ» Управляющий	Челюскинцев, 36.	26.03.2023 г.
<b>Аналитики, независимые эксперты рынка кофе и общественного питания</b>			
8. Егоров Николай	Студия обжарки «СОК» - эксперт по обслуживанию кофемашин / управляющий	Г. Тюмень Молодёжная ул., 74, стр. 4 (этаж 1) 89199224198	14.03.2023 г.
9. Роман Некрасов	ООО «ХОТ КОФЕ» Эксперт в области оптовой торговли кофе, чаем, какао и пряностями / учредитель	Г. Тюмень, ул. Молодежная, д. 74, стр. 4	21.03.2023 г.
10. Полина Сидоревич	ООО «Тюменьмолоко» Эксперт в области оптовой молочной продукцией	г. Тюмень, ул. 30 Лет Победы, д. 35	17.03.2023 г.