

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: *Розробка маркетингової стратегії для мережі салонів краси
“Factory Family”*

Виконала: студентка 6 курсу, групи СУМ 19
спеціальності 073 “Менеджмент”

Кушнір Д. Р.

Керівник: *Дмитрів А.Я.*

Рецензент: *Янишівська Г.В.*

Львів 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	5
1.1. Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії для підприємства	5
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ ДЛЯ FACTORY FAMILY	8
2.1. Опис компанії	8
2.2. Аналіз зовнішнього середовища. Макроекономічні фактори	8
2.3. Аналіз зовнішнього середовища. Мікроекономічні фактори	13
2.4. Аналіз конкурентів	17
2.5. Модель 5 конкурентних сил Портера	22
2.6. Внутрішній аналіз компанії Factory Family	24
РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ДЛЯ САЛОНІВ КРАСИ FACTORY FAMILY	29
3.1. Маркетингові цілі	29
3.2. Стратегії росту по Ансоффу	30
3.3. Таргетування та цільові сегменти для Factory Family	32
3.4. Позиціонування Factory Family	35
3.5. Маркетинговий мікс 7P's	38
РОЗДІЛ 4. МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН ДЛЯ FACTORY FAMILY	50
4.1. Активності з маркетингового мікса	50
РОЗДІЛ 5. МАРКЕТИНГОВИЙ БЮДЖЕТ	57
5.1. Маркетинговий бюджет на 2021 рік для Factory Family	57
5.2. Фінансова модель окупності інвестицій (ROMI)	59
УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Функціонування компаній в умовах невизначеності та економічної нестабільності вимагає від них значної гнучкості та адаптації до змін на ринку. Сьогодні бізнеси все частіше відчують потребу у маркетингу. Компанії прагнуть розробити маркетингову стратегію, яка не лише дозволить їм зберегти свої позиції на ринку, а й допоможе їм знайти нові можливості для розвитку та росту.

Майкл Портер визначив маркетингову стратегію як набір дій, які приймаються компанією. Ще один гуру менеджменту, Генрі Мінцберг, стверджував, що стратегія – це модель розподілу ресурсів. І я цілком погоджуюся з даними визначеннями, тому що маркетингова стратегія – це справді певний набір управлінських рішень щодо розподілу ресурсів компанії в області маркетингу таким чином, щоб в результаті нашої діяльності компанія зростала та її акціонерна вартість збільшувалася.

В рамках дипломного проекту ми працювали з компанією “Factory Family”. Це мережа фабрик краси у Львові, серед яких виділяють три окремі салони: Nail Factory, Face Factory та Hair Factory. Кожен салон – це моно-салон в своїй сфері. Nail Factory надає послуги виключно нігтьового сервісу. Face Factory – послуги візажу. Hair Factory – перукарські послуги.

Метою дипломного проекту є формування маркетингової стратегії для мережі салонів краси “Factory Family” та аналіз, як впровадження нами маркетингової стратегії для досліджуваної компанії повпливало на її розвиток та місце на ринку.

Поставлена мета і логіка дослідження зумовили необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії;
- дослідити ринок beauty-індустрії у Львові та в Україні, загалом;
- проаналізувати споживача, конкурентів та досліджувану компанію "Factory Family" і її місце на ринку;

- сформувати маркетингові цілі компанії;
- визначити позиціонування та цільові сегменти компанії;
- розробити маркетинговий план на основі маркетингового мікса 7P's;
- проаналізувати, як впровадження маркетингової стратегії повпливало на компанію.

Для розкриття теми та детального аналізу ситуації були проведені якісні дослідження у вигляді глибинних інтерв'ю та кількісні дослідження у вигляді опитувань. Також ми використовували вторинні дослідження та інші джерела, які є у вільному доступі.

Найбільшим викликом для нас буде не лише сформувати маркетингову стратегію, а й почати успішно її впроваджувати і проаналізувати, яку ж роль вона відіграє для бізнесу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії для підприємства

Вміння адаптуватися до змін ринку і обрати оптимальну стратегію на основі результатів маркетингової діяльності є однією з центральних проблем для компаній. Серед факторів, які визначають необхідність вдосконалення маркетингової діяльності, ключовими є витрати на управління маркетинговою інформацією, час для реалізації маркетингових можливостей і протистояння загрозам, знання про технології, ринки, їх застосування та оновлення для забезпечення конкурентоспроможності. Крім того, великого значення для підтримання конкурентоспроможної позиції на ринку набуває розробка та реалізації ефективної маркетингової стратегії та маркетингових комунікацій [1].

Проблема використання маркетингових інструментів та розробки стратегії для підприємств набула в Україні значного значення протягом останніх років. Зросла кількість та якість теоретичних досліджень та практичних рекомендацій щодо впровадження маркетингових стратегій [1].

Маркетинг – це сфера діяльності підприємства, яка є однією з найбільш важко керованих. Розуміння того, з чого складається маркетинг, та як діяльність всередині підприємства впливає на його ефективність, стає основою для правильно поставлених цілей. На сучасному етапі економічного розвитку, який характеризується нестабільністю бізнес-середовища, посиленням конкуренції, забезпечення стійкого функціонування бізнесу вимагає активізації його маркетингової діяльності. Враховуючи такі тенденції, створення конкурентних переваг є метою маркетингового управління підприємством, визначальним чинником підвищення його конкурентоспроможності. Для цього підприємствам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках необхідні ефективні інструменти маркетингового управління, що використовуються у

процесі формування стратегії. Її розробка з урахуванням специфіки діяльності та чинників забезпечення конкурентних переваг на підприємствах викликає потребу в системному обґрунтуванні вибору і визначенні механізму формування [1].

Формування та реалізація маркетингової стратегії зумовлена специфікою ринку, на якому працює компанія. На підприємствах в більшості випадків відсутній маркетинговий відділ, функції маркетингу виконують працівники відділу збуту. Багато компаній не вважають за потрібне створення маркетингового відділу. Тому для проведення ефективної діяльності таким підприємствам слід зосередити свою увагу на маркетингове управління. Філіп Котлер визначає управління маркетингом, як аналіз, планування, реалізація та контроль програм, які спрямовано на створення, підтримку та розширення відносин з цільовим покупцем для досягнення глобальних цілей компанії. Таким чином, управління маркетингом спрямоване на управління попитом, яке, в свою чергу, передбачає управління стосунками зі споживачами [2].

Багато компаній ведуть підприємницьку діяльність без жодного плану. На стратегічне планування просто не виділяється окремого часу. Також існує думка, що якщо ринок змінюється так швидко, то від стратегій немає жодної користі. Але все ж стратегічне планування може дати дуже багато користі для компанії. План і стратегія спонукає керівництво постійно думати про майбутнє. Вони допомагають чітко визначити цілі та політику компанії і дозволяють дати об'єктивну оцінку ефективності діяльності компанії. Стратегічне планування – це процес встановлення та підтримки стратегічної відповідності глобальних цілей і потенціалу компанії мінливим можливостям ринку. Воно виступає фундаментом для інших видів планування в компанії. Загальна стратегія компанії та її маркетингова стратегія багато в чому співпадають. Маркетинг турбується про потреби споживача і про спроможність компанії задовольнити їх; ці ж чинники визначають місію та цілі компанії. Маркетингу належить ключова роль у стратегічному плануванні компанії. По перше, він формує філософію компанії. По друге, маркетинг дає вихідні дані для розробників

стратегічного плану, виявляє привабливі можливості ринку і дозволяє оцінити потенціал компанії. І нарешті, маркетологи розробляють стратегію досягнення глобальних цілей для кожного окремого підрозділу компанії. І завдання маркетингу – досягнути ті цілі з максимальним прибутком для компанії [2].

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ ДЛЯ FACTORY FAMILY

2.1. Опис компанії

“Factory Family” – це львівська мережа прогресивних салонів краси, об’єднаних спільними цінностями та принципами роботи.

Nail Factory – салон, який відкрився найпершим, майже 5 років тому. Надає послуги виключно нігтьового сервісу: манікюр, педикюр, спа-догляд для рук та ніг.

Face Factory – другий салон мережі, якому зараз 4 роки. Салон надає послуги з візажу та зачісок.

Hair Factory – наймолодший салон, якому майже 3 роки. Спеціалізується на перукарських послугах: стрижки, фарбування та догляди за волоссям.

Основним каналом комунікації для компанії є соцмережі, Instagram та Facebook. Салони вибудовують довготривалі стосунки зі своїми клієнтами, навіть створили “Клуб неймовірних жінок” – це серії заходів, де салони влаштовують події, на які запрошують лояльних клієнтів.

Важливу роль відіграє засновниця салонів, Олена Паславська. Через свій особистий бренд вона впливає також і на розвиток салонів. Багато клієнтів обирають салони Factory Family саме через Олену.

Усі салони Factory Family об’єднані спільними цінностями – комфорт, якість та простота. Салони пропагують природність та натуральність і виступають за те, щоб підкреслювати свою природну красу, замість того, щоб створювати щось штучне.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища. Макроекономічні фактори.

Роботу над дипломним проектом ми розпочали з маркетингового аудиту. Спочатку ми проаналізували макроекономічні фактори. Це фактори, на які наші салони краси не мають впливу, але ми повинні розуміти макросередовище, щоб зменшувати ризики і постійно переглядати наші стратегії.

Макросередовище впливає на підприємство та його мікросередовище і включає не тільки економічні, правові, політичні відносини, науково-технічний прогрес, але й природно-екологічну та демографічну складові [3].

Ми проаналізували макроекономічні показники за допомогою системи PEST, в якій враховуються наступні фактори: політичні (political), економічні (economical), соціальні (social), технологічні (technological).

Ми дослідили тенденції для кожного фактору та визначили, чому дані фактори є важливими для компанії з маркетингової точки зору:

1. Соціальний фактор: тренд на природність та натуральність.

Даний тренд йде на користь “Factory Family”, тому що компанія пропагує і багато комунікуємо про природність, натуральність, про те, що в їхніх салонах нічого не нарощують, а підкреслюють те, що дано жінці від природи. Використовуючи комунікацію про природність і натуральність, ми можемо підвищити лояльність до нашого бренду і залучити нову аудиторію, яка підтримує цей тренд.

2. Соціальний фактор: тренд на свідоме споживання та екологічність.

Все більше брендів починають задумуватись про екологічність.

Перестають тестувати косметику на тваринах. Люди стають більше свідомими у виборі beauty-засобів і послуг. Для нас це важливий фактор, тому що “Factory Family” все ще використовує пластикові соломинки, стакани і пакети. Також, якщо взяти до уваги, комунікацію про природність і натуральність, то використання пластику, який шкодить природі – повинно бути виключено. Крім того, частина клієнтів “Factory Family” – це дуже еко-свідомі люди. Цей тренд однозначно потрібно підхопити і дотримуватися.

3. Соціальний фактор: вимоги до якості послуг і очікування високого сервісу.

Цей фактор важливий для нас, тому що, якщо “Factory Family” прагне бути найкращими у своїй сфері, компанія мусить давати споживачам більше, ніж вони очікують. А так як споживачі зараз мають досить високі очікування і

вимоги, то нам потрібно постійно навчатися і вдосконалюватися, щоб надавати якісні послуги і сервіс.

4. Соціальний фактор: жінки в бізнесі, успішні та самодостатні.

Все більше в суспільстві з'являється жінок-підприємців, жінок, які займають топові позиції, самодостатніх і успішних. Для нас це важливо, тому що наша цільова аудиторія – це саме такі жінки. Ми транслюємо через наші цінності і позиціонування, що ми за те, щоб жінки були самодостатніми, амбіційними, впевненими. Це точно потрібно розвивати ще більше і додавати в комунікації. Також потрібно продовжувати розвивати “Клуб неймовірних жінок” і частіше проводити зустрічі на надихаючі теми для клієнток.

5. Економічний фактор: падіння економіки (падіння ВВП, прискорення інфляції, ріст безробіття).

Падіння економіки і криза, каталізатором якої став Covid-19, призвела до того, що ринок beauty-послуг постраждав ледь не найбільше. Перш за все, два місяці (з березня по травень 2020) всі салони Factory Family були повністю закриті та існували за власні кошти засновниці. Пандемія прямо вплинула на поведінку споживачів. З нашого аналізу та досліджень клієнтів, ми зрозуміли, що за час карантину споживачі побачили, що від багатьох послуг можуть відмовитися і робити їх самостійно вдома – це негативна тенденція для нас. Також збільшився попит на домашній догляд (з одного боку для нас це плюс – ми можемо більше продавати домашнього догляду, з другого – мінус, тому що знову ж таки, споживачі більше робитимуть догляд вдома самі, ніж в салонах). Інфляція, безробіття і зниження зарплатні призводить до того, що багато людей обмежують себе в певних речах (відвідуванні салону краси) і купують речі першої необхідності. Так як ми не можемо знизити ціни на наші послуги і товари, нам потрібно впливати на поведінку людей і вибудовувати комунікацію, спираючись більше на емоційні потреби клієнтів, ніж на раціональні.

6. Економічний фактор: ріст долара/євро та знецінення гривні.

Цей фактор також важливий для нас, тому що більшість продукції в салоні імпортовано з-за кордону. Якщо росте долар/євро, то відповідно росте і ціна на закупівлю продукції. В даному випадку залишається або піднімати ціни, або скорочувати дохід.

7. Технологічний фактор: новинки на ринку, інновації та технології.

Ринок beauty-послуг дуже швидко змінюється. Важливо слідкувати за трендами і технологіями, які зараз використовуються. Досягнення в області хімії, медицини і косметології мають прямий вплив на салонний бізнес. І якщо салон не стежить за інноваціями і не підхоплює їх (а конкуренти підхоплюють), тоді він втрачає клієнтів, що в свою чергу веде до втрати конкурентної переваги.

Так само інформаційні технології впливають на ефективність роботи салону. Вся інформація про клієнтів, персонал, звітність, бухгалтерія повинні зберігатися в базі даних, зручних CRM-системах тощо. Важливо також, щоб клієнти легко могли записатися на послугу самостійно онлайн.

З аналізу макроекономічних показників ми зрозуміли, які тенденції нам на користь, а що потрібно допрацювати і покращити, щоб відповідати трендам та очікуванням клієнтів

Ми також проаналізували **теорію поколінь** та зрозуміли, що релевантними для нас будуть два покоління: GEN Y та GEN Z.

Цінності, особливості покоління Y: зміни, оптимізм, жити сьогоднішнім днем, комунікабельність, впевненість в собі, різноманітність, підпорядкування, мораль, негайна винагорода, громадянська свідомість, досягнення, наївність, профі у техніці, креативність, їм важливо бути собою разом із командою («Не важливо, скільки я коштую, важливо – скільки мені потрібно»), життя – це свято.

Цінності, особливості покоління Z: відданість, дотримання правил, закон і порядок, жертвовність, честь, терпіння, економність, підприємницькі якості, тривалість уваги 8 секунд, самостійні у побуті, люблять готувати,

досвідчені споживачі, економічно грамотні, зрілі та здатні до самоконтролю, хочуть отримати освіту та знання, їм не все одно, реалісти, дивляться у майбутнє [4].

За допомогою вторинних досліджень та через опитування та інтерв'ю з клієнтами, ми зрозуміли, які тренди характерні для цих двох поколінь та визначили, як вони можуть бути для нас важливими і що потрібно зробити, щоб їм відповідати.

Тренд 1: Гіперунікальність (персоналізація).

Цей тренд релевантний для нас, тому що в салонах “Factory Family” ціна послуг вища середнього, відповідно і сервіс та підхід повинен бути краще, ніж у конкурентів. Персоналізований підхід – це коли клієнт відчуває себе унікальним і хоче повертатися знову і знову. “Factory Family” частково використовує цей тренд. На свята та важливі події бренд дарує своїм клієнтам листівки, підписані від руки. Також салони дарують квіти клієнтам в день народження.

Що варто додати:

1) Персоніфікувати напої, які подаються в салонах. Писати на чашках побажання з ім'ям клієнтів. Це також стимулюватиме UGC для соцмереж, тому що споживачі люблять таким ділитися.

2) Вітати клієнтів з днем народження навіть, якщо вони не на візиті в салоні, надсилати їм приємне смс чи писати в соцмережах коротке привітання;

3) Записувати всю інформацію про клієнтів в CRM, щоб завжди знати, що їм подобається, про що запитати, поговорити, щоб вони відчували, що їх знають і цінують.

Тренд 2: Враження.

Важливий для нас тренд, тому що враження від красивого образу в салоні і ще щось додаткове, на що клієнт не очікував, добре працює на побудову бренду та довготривалих стосунків з клієнтами. Споживачі люблять приємні емоції і дуже часто купують саме емоційно, а не раціонально.

Компанія частково використовує цей тренд. Салони є на Vodo, і послуги можна подарувати, як певне враження для рідних та близьких.

Що варто додати:

1) Розробити пропозицію: готовий образ з фотосесією. Для цього потрібно співпрацювати з різними фотографами і студіями, і комунікувати, що такий пакет – це враження, які запам’ятаються назавжди.

2) Співпрацювати з ресторанами і створити пропозицію: “Романтичний вечір для неї”. Чоловік купує для своєї дівчини/ дружини такий подарунок, жінка записується до нас на укладку і макіяж і потім приходить красива в ресторан, де її чекає чоловік. Такі враження точно сподобаються кожній.

3) Неочікувані подарунки клієнтам. Час від часу дарувати клієнтам подарунки у вигляді безкоштовних послуг, знижок чи продукції. Такий сюрприз викличе в них лише позитивні враження.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища. Мікроекономічні фактори.

Після того, як ми дослідили макроекономічні фактори, ми почали досліджувати мікроекономічні фактори.

Мікроекономічні фактори аналізують ринок, конкурентів, споживачів. Мікросередовище фокусується на споживачах і конкурентах конкретного ринку.

Ключові для нас фактори мікросередовища:

- Тенденції ринку (ріст, падіння, динаміка цільових сегментів)
- Цільові сегменти
- Потреби ринку
- Географія / демографія ринку
- Продукти і послуги
- Конкуренти
- Система дистрибуції / постачальники.

Ми почали досліджувати мікроекономічні фактори з **аналізу розміру ринку та його динаміки.**

Beauty-індустрія в Україні продовжує розвиватися у стабільному темпі — салонів краси з кожним роком все більше. Але на зміну звичним форматам салонів краси приходять моноформати — салони, орієнтовані на конкретного споживача, наприклад, барбершопи і дитячі перукарні, салони, які надають лише одну послугу: nail-бари, brow-бари, а також заклади експрес-форматів.

Незважаючи на зниження доходів населення впродовж останніх років, ринок beauty-індустрії демонстрував зниження ємності лише в 2014 р. У подальшому він стабільно зростає. Згідно оцінки Pro-Consulting [5] середнє щорічне зростання ринку склало 8,6%, це можна прослідкувати у рис. 2.1.



Рис. 2.1: Ємність ринку салонів краси України [5].

Враховуючи аналіз покупної спроможності населення, можна виділити наступні тенденції ринку послуг салонів краси в Україні у 2019 р.:

- зростання реальних доходів населення призвело до значного підвищення відвідуваності салонів;
- здорожчання вартості всіх видів послуг салонів краси;
- розвиток ринку салонів краси в обласних містах (особливо Одеса, Львів, Дніпро, Харків);

- розвиток нових форматів, орієнтованих на конкретного споживача;
- широкий діапазон вартості послуг [5].

Проте пандемія в 2020 році також внесла свої тренди в beauty-індустрію, які ми також проаналізували з опитувань клієнтів “Factory Family”:

1. Фокус на домашній догляд

Це - природний результат самоізоляції: коли з'явилося більше часу для догляду за собою, і при цьому - стала вище потреба в ньому, адже довге сидіння в чотирьох стінах не кращим чином впливає на стан шкіри. І зі скасуванням карантину self-care-підхід глобально не здасть позицій.

2. Кабінет в смартфоні

Цей тренд – своєрідне продовження першого і відображення загальної тенденції до переходу в онлайн, що характерно в карантин для багатьох індустрій. Так, віртуалізувати можна не всі, але є типи консультацій, які не потребують відвідування салону. Наприклад, об'єктивна оцінка стану шкіри, підбір професійних косметичних засобів, рекомендації з вибору процедур тощо.

3. Акцент на якості

Пандемія стимулювала тренд на турботу про здоров'я - своє і близьких - як про головну цінність. Чим сильніше тренд на турботу про себе - тим очевидніше для людей важливість використання саме висококласної косметики. І завдання фахівця – допомогти розібратися в розмаїтті безпечних ефективних інноваційних продуктів для здоров'я шкіри. Це також стосується і beauty-процедур.

4. Онлайн продажі

Коли весь світ перейшов в онлайн, то і ринок відповів пропозицією – все більше можливостей придбати професійну косметику онлайн.

Після карантину beauty-продажі не перейдуть в 100% онлайн, але скоріше буде мати місце гібридний формат - онлайн + оффлайн. І виграє той, хто зуміє використовувати його ефективно. Проте нам варто також пам'ятати, що все-таки споживачеві складно скласти комплексне уявлення про властивості та якість косметики, не ознайомившись з нею наживо.

Поведінка споживачів змінилася під час карантину і продовжує змінюватися і надалі. Споживачі обережніше ставляться до походу в салони краси.

Основні споживачі “Factory Family” – це жінки віком 20-40 років. Наших клієнтів можна розділити на три типи: лояльні, нелояльні та ті, які прийшли один раз.

Майже половина з усіх клієнтів за історію салону краси – це ті, які прийшли один раз. Друга половина – це нелояльні (які приходять в салон рідше, ніж раз в два місяці) і лояльні (які відвідують салон кожного місяця і навіть по кілька разів).

Аналіз ринку салонів краси по Україні звертає увагу на цікавий факт. За даними Pro Consulting, в Україні і в країнах СНД середньостатистичні відвідувачі салонів краси в основному жінки (75-80%) у віці від 25 до 35 років, на 10 років молодші ніж в більшості європейських країн. В середньому від \$30 до 50\$ обходиться українцям відвідування салонів краси. А це в три рази більше, ніж витрачають європейці. Українські жінки і чоловіки витрачають 16% свого доходу на догляд за зовнішністю [5].

Поведінка споживачів через ситуацію з карантинном дещо змінилася.

Це - природний результат самоізоляції: коли з'явилося більше часу для догляду за собою вдома, і при цьому - стала вище потреба в ньому, адже довге сидіння в чотирьох стінах не кращим чином впливає на стан шкіри. І зі скасуванням карантину self-care-підхід глобально не здасть позицій. Жінки тепер більше доглядають за собою вдома, ніж відвідують салони краси.

Середній + і преміум пішли на карантин з фінансовою подушкою, продовжують працювати і дозволити собі салон краси можуть легко, хоча не всі це роблять, тому що побачили, що можна обійтися і без цього. Ті, в кого дохід нижче середнього, обмежили себе в походах в салони краси взагалі. Цілком передбачувано: на карантині дівчата скоротять макіяж на користь догляду за шкірою. З одного боку, фарбуватися немає необхідності. З іншого - нарешті з'явився час, щоб не поспішаючи насолодитися beauty-ритуалами.

2.4. Аналіз конкурентів.

Конкуренти – дуже важлива складова для маркетингового аудиту. Ми проаналізували ринок львівських beauty-послуг самостійно, а також провели опитування на знання брендів та вибір салонів краси серед наших клієнтів та їхніх друзів.

І визначили основними конкурентами по позиціонуванню, цільовій аудиторії та по послугам для “Factory Family” такі салони краси:

1. G.Bar
2. H4 Salon
3. Crystal Prive
4. Авентін
5. Genesis

Побувавши в ролях таємного клієнта, ми проаналізували переваги “Factory Family” і конкурентів за різними критеріями, опитавши наших сімох таємних клієнтів ми отримали наступні результати зі середніми балами та внесли їх в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Конкурентні переваги

Переваги/ Конкуренти	G.Bar	H4 Salon	Crystal Prive	Aventin	Genesis	Factory Family
Сервіс і обслуговування	9	7	7	7	10	9
Професіоналізм персоналу	9	6	7	7	10	9
Розташування	9	7	7	8	6	10

Продовження табл. 2.1

Конкурентні переваги

Спектр послуг	9	7	8	7	10	9
Інтер'єр	10	6	10	6	9	10
Рівень цін	середній	середній	вище середнього	середній	вище середнього	вище середнього

Ми також проаналізували позиціонування даних салонів та опитали, які на думку наших таємних покупців, переваги в кожного салону і ось, які відповіді ми отримали.

Переваги **G.Bar**:

1. Дуже впізнавані.
2. Вибір багатьох зірок та лідерів думок.
3. Сильний персональний бренд Лери Бородіної і Саби Мусіної підсилює відомість та довіру до G.Bar.
4. Не слідують трендам, а створюють їх. Трендсеттери.
5. Tone of Voice, який відрізняється від всіх.
6. Мають свої фірмові кольори, шрифти і дизайни, які дуже впізнавані.
7. Франшиза в 10 країнах світу.
8. Мають власний додаток.
9. Беруть участь в багатьох колабораціях і дуже присутні на різних подіях міста.

Переваги **H4 Salon**:

1. Вузькоспеціалізовані на послугах по волоссю, професіонали в тому.
2. Засновник – відомий колорист.
3. Окремий салон для чоловіків.
4. Їх відвідують відомі гості, як-от Ольга Фреймут чи Женя Галич.

Переваги **Crystal Prive**:

1. Стильний сучасний інтер'єр за аналогією французького салону.

2. Орієнтація на преміум-сегмент.
3. Конфіденційність (мають окремі кімнати для послуг).

Переваги Авентін:

1. 14 років досвіду.
2. Приналежність до групи Salon Expert.
3. Навчання в експертів по всьому світу та постійне підвищення кваліфікації майстрів.

Переваги Genesis:

1. Їхній амбасадор - Ольга Фреймут.
2. Відвідують зіркові гості (наприклад, Оля Полякова, Костя Боровський).
3. Проводиться постійне навчання, запровадження технологій і покращення сервісу та послуг.
4. Спостерігаються регулярні колаборації з іншими компаніями і брендами.

Переваги Factory Family:

1. Персональний підхід, клієнтоорієнтованість та сервіс на високому рівні.
2. Орієнтація на успішних, самодостатніх жінок.
3. Формування лояльності через ком'юніті “Клуб неймовірних жінок” (серед клієнтів).

Крім того, ми проаналізували вартість однакових послуг в Factory Family та в конкурентів (див. табл 2.2).

І сформували карти конкурентів (див. рис. 2.2, 2.3, 2.4) за такими критеріями:

- Ціна.
- Рівень сервісу.
- Широта послуг.

Чому ми обрали саме такі критерії для аналізу?

Ціна – тому що в багатьох випадках клієнти обирають послуги в салонах краси, спираючись виключно на вартість.

Рівень сервісу – важливий фактор, через який більшість клієнтів обирають Factory Family.

Широта послуг – різноманітність послуг також важливий критерій, адже він показує наскільки салон може задовольнити потреби клієнта.

Таблиця 2.2

Порівняльна таблиця вартості послуг конкурентів та “Factory Family”

	G.Bar	H4 Salon	Crystal Prive	Aventin	Genesis	Factory Family
Корекція брів	200-220	150	-	100-150	250	300
Фарбування брів	150-220	150	-	100-150	250	300-400
Стрижка	300-400	400-700	500-700	500-850	550-850	600-800
Фарбування	750-1600	1200-3000	750-3650	800-3100	-	1300-8000
Зачіска	350-750	350-850	350-1000	450-2100	500-850	300-1000
Догляд за волоссям	500-2400	500-650	500-2470	350-1900	-	600-3000
Макіяж денний	450-500	500	500	550	1000	500
Макіяж вечірній	550-650	550	700	600	1000	800
Манікюр (чистка)	120-230	180	200-350	300-320	250	200-330
Педикюр (чистка)	220-370	310	350-450	450	350-400	410
Манікюр покриття (однотонне)	220-300	240	250-300	300	450	300
Педикюр покриття (однотонне)	220-300	200	250-300	200	350-400	300

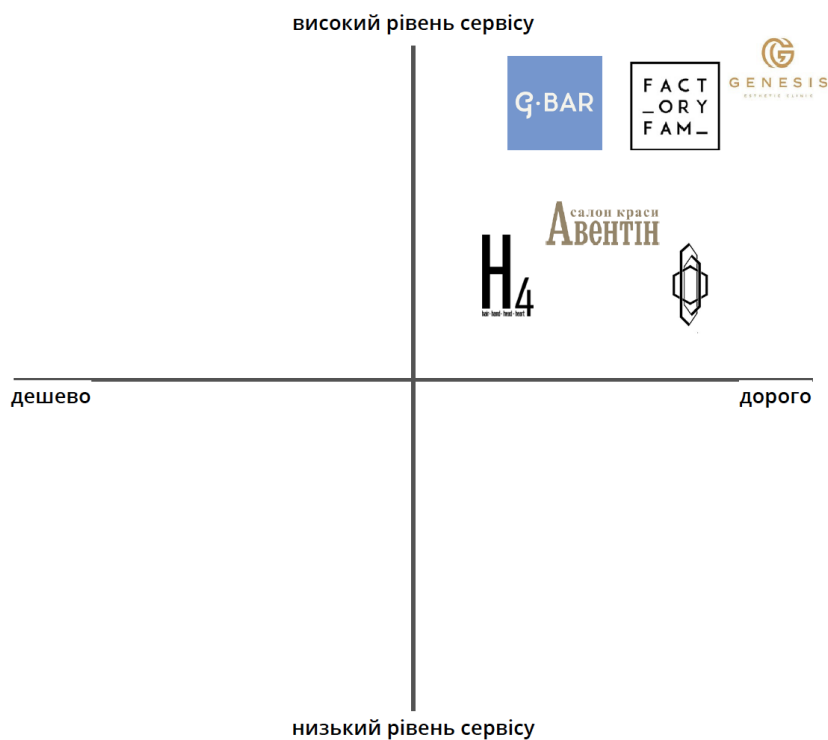


Рис. 2.2: Карта конкуренції по критеріям ціни та сервісу.

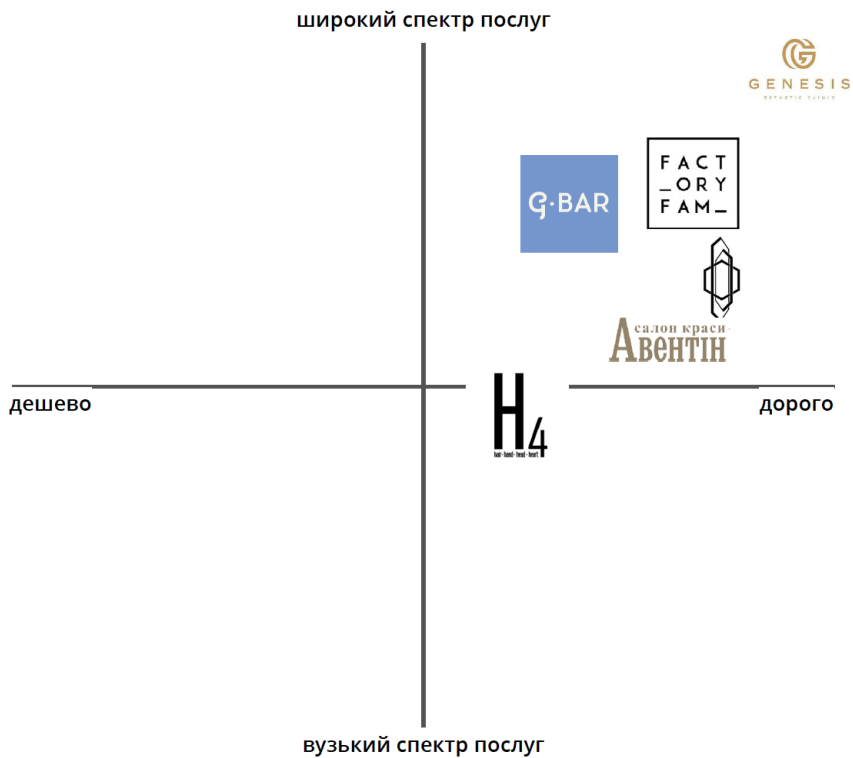


Рис. 2.3: Карта конкуренції по критеріям ціни та широти послуг.

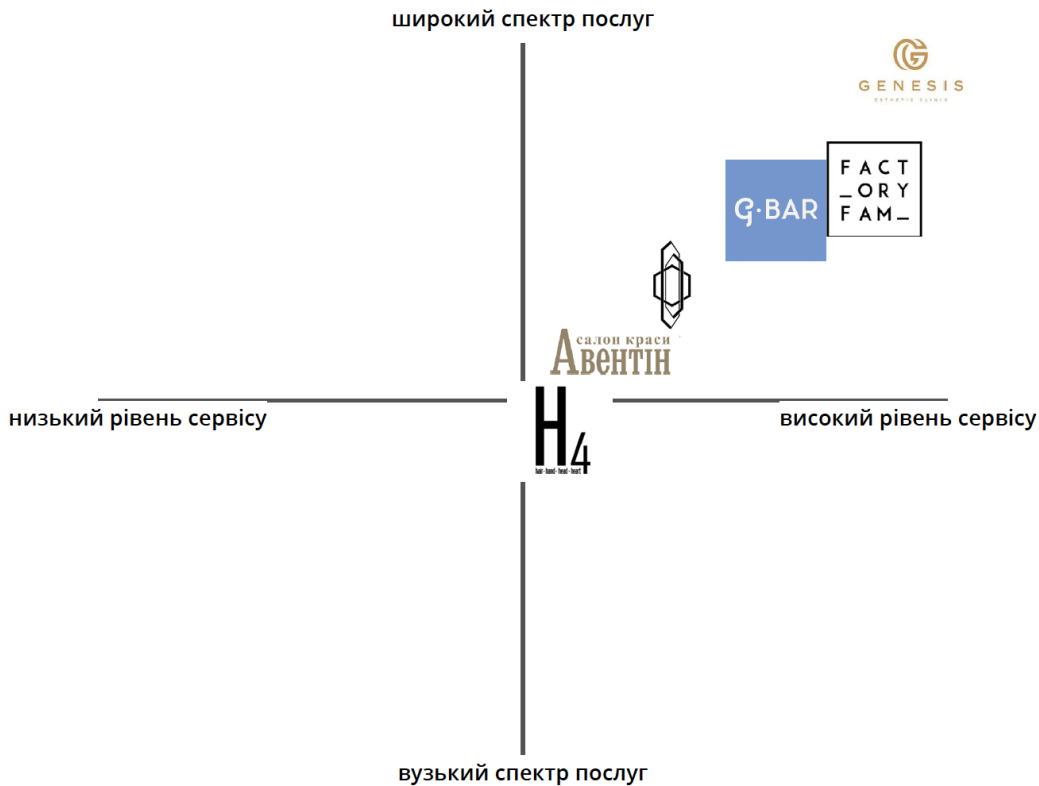


Рис. 2.4: Карта конкуренції по критеріям сервісу та широти послуг.

Проаналізувавши наші дані, ми зробили висновки, що найвищий сервіс, найбільший спектр послуг і найдорожчим є – Genesis.

Салон з найслабшими критеріями конкуренції – H4 Salon.

І найближчим по критеріям конкуренції до Factory Family є – G.Bar. Саме тому ми вважаємо G.Bar прямим конкурентом для Factory Family.

2.5. Модель 5 конкурентних сил Портера

Модель 5 конкурентних сил Портера ми вирішили використати для кращого розуміння структури галузі, аналізу її привабливості з точки зору отримання прибутку, оцінки конкуренції і розробки стратегії бізнесу.

Аналіз конкурентних сил проводиться шляхом ідентифікації 5 основних конкурентних сил:

1. Інтенсивність конкуренції в галузі.
2. Загроза нових конкурентів.
3. Загроза товарів-замінників.
4. Влада поставщиків.
5. Влада споживачів [6].

1. Інтенсивність конкуренції в галузі

Ця конкурентна сила має для нас велике значення, тому що ринок салонів краси є високо конкурентним і перспективним. За останні кілька років середнє щорічне зростання ринку склало 8,6% [5].

Через це – для нас є певні обмеження в підвищенні цін. Ми не можемо різко підвищувати ціни, якщо в конкурентів вони будуть нижчими.

Що потрібно зробити нам?

Для того, щоб функціонувати у висококонкурентному ринку потрібно сформувати чіткі критерії, які відрізняють нас від конкурентів: а саме – сервіс, атмосфера і якість послуг. Ці 3 ключові фактори потрібно розвивати і підсилювати. Також бренд компанії “Factory Family” можна підсилювати через персональний бренд засновниці Олени Паславської.

2. Загроза нових гравців в галузі

Ця сила також має для нас велике значення, тому що ми спостерігаємо високий ризик входу нових конкурентів. Нові салони краси з'являються постійно через не високі бар'єри входу і невеликі інвестиції на початку. На львівському ринку налічується близько 500 салонів краси.

Що потрібно зробити нам?

“Factory Family” потрібно будувати довготривалі стосунки з клієнтами, продовжувати нарощувати базу лояльних клієнтів і підсилювати “Клуб неймовірних жінок”.

3. Загроза товарів-замінників

Загроза появи послуг-замінників для нас середнього рівня, так як в карантин багато людей самі собі роблять нігті/брови вдома. Також в даний час набирає популярність пластична хірургія. За ціною ця непряма послуга-замінник значно дорожча, але ефект і якість на більш високому рівні, ніж послуги косметолога, масажиста або перукаря. Ще однією послугою-замінником для нас є використання даних послуг у майстрів на дому.

Що потрібно зробити нам?

Найефективніший метод боротьби з товарами-замінниками - побудова сильного бренду: чітка диференціація (в нашому випадку через високий сервіс і наші цінності) і додаткові переваги від споживання послуг Factory Family (емоційні переваги від персоніфікованого підходу, смачних напоїв, листівок, підписаних вручну, камерних зустрічей для лояльних клієнтів), формування лояльності до бренду (через ком'юніті і зустрічі в рамках “Клубу неймовірних жінок”).

4. Влада постачальників

Влада постачальників не є високою для нас. Порівнюючи ступінь впливу постачальників в індустрії краси з іншими галузями, доводиться прийти до висновку, що в цілому матеріальні ресурси, які постачаються, не є чимось унікальним і можуть бути замінені. Витрати на заміну також невисокі.

Постачальниками в індустрії краси є невеликі фірми, їх ринок розмитий на сотні гравців, конкуренція серед них, мабуть, ще вища, ніж серед салонів краси.

Хоча слід мати на увазі, що постачальники салонів-конкурентів можуть створити конкурентний тиск, якщо зможуть забезпечити окремим гравцям салонного ринку більш вигідні умови з точки зору цін, якості, споживчих властивостей обладнання, професійної косметики, витратних матеріалів або термінів поставки.

Що потрібно зробити нам?

Найоптимальнішим варіантом буде мати список постачальників, до яких можна звернутися в разі припинення співпраці з існуючими.

5. Влада споживачів

Ця конкурентна сила має для нас середнє значення. З одного боку, в даній галузі споживачі мають незначний вплив на салон краси, так як клієнтами не є великі споживачі, а індивідуальні, які не мають можливості взаємодіяти один з одним і узгоджено впливати на ціни, якість та інші умови продажу.

Але, з іншого боку, навіть поодинокі споживачі можуть надавати конкурентний тиск на салон краси в певних обставинах: якщо послуги салону досить схожі з послугами конкурентів, то споживач може переключитися з одного салону на інший без особливих втрат, а постачальники послуг, в даному випадку салони краси, змушені йти на додаткові поступки, бажаючи зберегти клієнтів.

Перспектива втрати клієнтів, особливо постійних, може спонукати салон піти на додаткові поступки. Наприклад, на знижки для постійних клієнтів, програми лояльності, персоніфікований підхід до кожного.

2.6. Внутрішній аналіз компанії “Factory Family”

Перш за все, слід проаналізувати матеріальні ресурси компанії. В “Factory Family” зібрані люди-професіонали в своїй справі: професійні майстри, адміністратори та директори. Проте є брак персоналу: майстрів по волоссю і

візажистів. Також компанії не вистачає своєї чіткої корпоративної культури. Через це відчувається внутрішня неорганізованість і хаос.

Клієнт отримує лише якісні послуги і турботливо-ненав'язливий сервіс. Клієнтам подобаються ті відчуття, які він тут отримує. Вони люблять нашу атмосферу. Клієнтам не подобається, коли їм потрібно чекати, часом не подобається якість наданих послуг, не подобається використання пластику в салонах, не подобається те, що захисна маска в майстрів опущена.

Робота зі скаргами і негативними відгуками ведеться оперативно, але бувають моменти, коли клієнт чекає на відповідь досить довго. Для цього потрібно детальніше прописати кроки, як діяти в таких ситуаціях. Робота з лояльними клієнтами потребує більше уваги.

Бюджет для маркетингових комунікацій не вищий, ніж в конкурентів, можливо й нижчий. Загалом бюджет виділяється лише на таргетовану рекламу. Бракує інвестицій в інші канали комунікації та PR.

Проаналізуємо також нематеріальні ресурси “Factory Family”:

- Позиція бренду в головах споживачів:

З відповідей наших 50 лояльних клієнтів та 200 нелояльних, можемо зрозуміти, що бренд “Factory Family” асоціюється в клієнтів з високим сервісом, атмосферою любові до себе і високою якістю послуг. Емоції, які бренд дає споживачу – любов до себе та впевненість в собі. Також бренд асоціюється з мінімалістичним стилем, сучасним інтер'єром і біло-чорними кольоровими акцентами.

- Лояльність клієнтів:

Загальна база клієнтів ~ 12 000. З них близько половини відвідали салон краси лише 1 раз. Лояльних клієнтів, які ходять 1-3 рази в місяць в салони нараховується до 200. Зазвичай це люди, які з нами від самого початку. Є також дуже багато нелояльних, які відвідують салони раз в кілька місяців на певні процедури. На лояльність клієнтів впливає сервіс і якість послуг. Клієнти йдуть на повторну покупку через відчуття, які вони тут отримують і через якісно

надані послуги. В “Factory Family” навіть є свій “Клуб неймовірних жінок” для лояльних клієнтів. Це великий плюс, і його потрібно розвивати.

- Сила і широта комунікацій:

Комунікації і просування належать до числа найбільш важливих аспектів маркетингової діяльності. Елементами комунікацій є зовнішній вигляд торгового представника, каталог цін, офіс компанії – все це не може не впливати на клієнта. Цим пояснюється інтерес до інтегрованих маркетингових комунікацій [7].

“Factory Family” використовує не всі можливі канали комунікації. Основні канали комунікації – це соцмережі - Instagram / Facebook та безпосередньо в салонах краси. Крім того, часом застосовується email- та sms-розсилка. У “Factory Family” також є власний веб-сайт. І бренд використовує події також, як канал комунікації з лояльними клієнтами. Багато комунікацій ведеться від засновниці Альони Паславської.

Ми проаналізували також “Factory Family” за допомогою моделі VRIO. VRIO-аналіз є частиною методологічного набору стратегічного аналізу. Він передбачає аналіз ресурсів і можливостей компанії для визначення потенціалу, здатного перетворитися в стійку конкурентну перевагу [8].

VRIO-аналіз сфокусований, в основному, на внутрішніх ресурсах і можливостях організації.

Результати нашого аналізу, проведеного командою, ми внесли в табл. 2.3.

Щоб краще зрозуміти позицію компанії на ринку, можливі перспективи та наявні проблеми ми провели SWOT-аналіз для “Factory Family”.

SWOT-аналіз – один з найпоширеніших аналітичних методів, який дозволяє в комплексі оцінити сильні і слабкі сторони компанії, а також можливості і загрози, що впливають на неї [9].

Таблиця 2.3

Конкурентні переваги “Factory Family”: модель VRIO

Ресурс	V цінний (наскільки цінно для споживача?)	R рідкісний (наскільки унікальна характеристика?)	I непідробний (чи можуть повторити конкуренти?)	O вбудований в культуру (чи вбудована характеристика в культуру і комунікації?)	Порівняно з конкурентами: (1) конкурентна слабкість (2) конкурентна рівність (3) тимчасова перевага (4) довгострокова перевага
Високий сервіс і клієнтоцентричність	+	-	-	+	2
Дизайн інтер'єру салонів	+	-	-	-	1
Ком'юніті лояльних клієнтів (Клуб неймовірних жінок)	+	+	-	+	3
Команда компетентних майстрів	+	-	-	+	2
Персональний бренд засновниці - Альони Паславської	+-	+	+	+	3-4
Якісна продукція, матеріали і послуги	+	-	-	+	2

Сильні сторони (strengths):

- Ком'юніті лояльних клієнтів.
- Персональний бренд засновниці.
- WOW-сервіс.
- Зручне розташування в центрі міста.

Слабкі сторони (weaknesses):

- Слабке SEO сайту.
- Недостатньо організовані бізнес-процеси.
- Недопрацьована корпоративна культура.
- Замало інвестицій в PR і рекламу.
- Не всі можливі канали комунікації використовуються.

Можливості (opportunities):

- Тренд на натуральність (салони “Factory Family” завжди були за натуральність, тому зараз як ніколи актуально комунікувати про це).
- Диджиталізація (все переходить в онлайн, є можливості для покращення онлайн запису, створення власного додатку).

- Тренд на self-care і любов до себе (комунікація про любов до себе – звертатиметься саме до емоційних потреб споживача).
- Розвиток онлайн-продажів (є потенціал для розвитку онлайн магазину косметики Factory Family Shop).

Загрози (threats):

- Поява нових конкурентів.
- Обмеження роботи салонів краси через карантин в період пандемії.
- Тренд на домашній догляд замість салонного (все більше споживачів обирають домашній догляд на противагу салонному, для нас це загроза втрати частини клієнтів).

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ДЛЯ FACTORY FAMILY

3.1. Маркетингові цілі

Маркетингова стратегія починається з постановки цілей в маркетингу.

Маркетингові цілі стосуються виключно продуктів / брендів компанії та їх просування. Разом з іншими відділами маркетингові цілі розділяють такі показники: прибутковість, продажі на клієнта, частки ринку, темпи зростання, інновації, знання і використання бренду, лояльність споживачів, бюджет, кількість дзвінків / замовлень, задоволеність клієнта, рівень і підготовка співробітників (для сервісів).

Для вибору прийнятної маркетингової стратегії потрібно узгодити цілі маркетингу із загальними цілями компанії, щоб не виникало ніяких протиріч між маркетинговою стратегією та стратегією бізнесу. Формуючи маркетингову стратегію ми повинні подумати про те, як вона впливає на позицію компанії на ринку, про забезпеченість ресурсами, рівень витрат на виробництво і маркетинг [10].

Основне призначення маркетингових стратегій полягає в тому, щоб взаємоузгодити цілі підприємства з його можливостями, з вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги, зважаючи на те, що підприємства мають різні вихідні дані, такі як розмір, позиція на ринку, менеджмент, рівень впровадження маркетингу у щоденну діяльність, рівень забезпеченості ресурсами тощо [10].

Тому так важливо при формуванні маркетингових цілей відштовхуватися від маркетингової стратегії та стратегічного бачення бізнесу в цілому.

Маркетингові цілі для “Factory Family”:

1. Збільшити щомісячний оборот за 2021 рік на 10% в порівнянні з середнім значенням попередніх років.
2. Збільшити базу лояльних клієнтів з 50 до 70 до кінця 2021 року.

3.2. Стратегії росту по Ансоффу

Матриця Ігора Ансоффа – це модель, яка описує можливі стратегії зростання компанії на ринку. Ансофф припустив, що існує тільки два підходи до розробки стратегії зростання: через варіювання того, що продається (зростання продукту) і кому він продається (зростання ринку) [11].

Ми взяли цю матрицю для аналізу потенційних напрямків росту для “Factory Family”.

Згідно Ансоффу, є 4 способи росту компанії:

1. Market penetration (стратегія розвитку ринку) – існуючий продукт існуючий ринок. Дана стратегія передбачає більше реклами, потрібно привертати більше уваги, робити ребрендинг, промоакції, збільшувати продажі та навчати споживачів.

2. Market development (стратегія освоєння нових ринків) – існуючий продукт + новий ринок (географічний або новий канал дистрибуції, нова аудиторія).

3. Product development (стратегія розвитку продукту) – новий продукт + існуючий ринок. Ця стратегія є досить ризикована.

4. Diversification (стратегія диверсифікації) – новий продукт + новий ринок. Мається на увазі, що під одним і тим самим брендом розробляються нові продукти для нового ринку / сегменту.

Ми дослідили кожен стратегію росту, проаналізували, наскільки вона є ймовірною для для “Factory Family” та розмістили стратегії від найбільш пріоритетної до найменш пріоритетної.

1. Стратегія розвитку ринку.

Ця стратегія найбільш ймовірна і найбільш пріоритетна для “Factory Family”.

Способи, через які, ми можемо застосовувати цю стратегію для розвитку нашого ринку:

1. Колаборація з львівськими блогерами та інфлуенсерами для більшого знання бренду.

2. Розробити спеціальні пакети: абонементи на догляд за волоссям / брови / макіяжі / нігті.

3. Впроваджувати різноманітні промоакції: знижки на комбо (макіяж+укладка / брови + вії), знижка, якщо одразу записуєшся в 2 чи 3 салони, спеціальні дні на спеціальні послуги. Це стимулюватиме до покупки.

4. Розробити програму лояльності з кешбеком і накопичувальною системою.

5. Навчати споживачів: як часто потрібно ходити на догляд за волоссям / брови / вії / манікюр / педикюр. Крім того, навчати споживання нових ситуацій, коли потрібен макіяж (найбільше на карантині зменшився попит на макіяжі, через те, що люди постійно в масках і майже не відвідують публічних подій, тому відповідно макіяжі не мають великого попиту зараз). Нові ситуації, коли можна бути з макіяжем може бути, наприклад: на зустріч через зум, на співбесіду, макіяж вихідного дня, макіяж для зустрічі з друзями, просто для себе, експрес макіяж тощо.

2. Стратегія розвитку продукту.

Дана стратегія цілком ймовірна для “Factory Family” і друга по пріоритетності.

Способи, через які, ми можемо застосовувати цю стратегію для розвитку нашого продукту:

1. Додати нові послуги в салони: косметологія обличчя / трихологія.
2. Розробити навчальні лекції / марафони від майстрів і запрошених експертів (психологів, стилістів, дієтологів тощо).

3. Стратегія освоєння нових ринків.

Ця стратегія також ймовірна для “Factory Family” і третя для нас по пріоритету.

Способи, через які, ми можемо застосовувати цю стратегію для освоєння нових ринків:

1. Додати сегмент в B2B і співпрацювати з весільними салонами / event-агенціями / модельними школами / ІТ-компаніями, ресторанами, готелями, фітнес-студіями тощо.

2. Відкриття салонів в інших містах України та за кордоном по франшизі.

4. Стратегія диверсифікації.

Ця стратегія мало ймовірна для “Factory Family” та остання по пріоритету.

Способи, через які, ми можна було б застосовувати цю стратегію для диверсифікації:

1. Футболки, сумки-шопери з різними фразами від “Factory Family”.
2. Кав’ярня “Factory Family” з мінімалістично-естетичним стилем і здоровими десертами.
3. Фітнес-центр “Factory Family”.
4. Студія експертів зі стилю, іміджу і персонального бренду “Factory Family”.

Ми будемо застосовувати способи та ідеї для росту за їхньою пріоритетністю. Стратегія розвитку ринку – найбільш пріоритетна для нас. Далі – стратегія розвитку продукту та стратегія освоєння нових ринків.

3.3. Таргетування та цільові сегменти для “Factory Family”

Після цілей важливо зрозуміти, хто цільова аудиторія для салонів “Factory Family” і як правильно себе позиціонувати і диференціюватися від конкурентів.

Для сегментації ринку ми застосували модель психографічного сегментування VALS. Психографічна сегментація передбачає, що стиль життя людини є результатом відображення її внутрішніх цінностей і ставлення до життя. Модель психографічного сегментування VALS була розроблена в 1978 році в компанії SRI International [12].

Система містить опис восьми різних типів людей. Ці типи були засновані на трьох різних **типах мотивації**:

Мотивація, що базується на прагненні людини до ідеалу. Вибір здійснюється виходячи з наявних знань і уявлень.

Мотивація, що базується на прагненні людини до досягнень: такий споживач, перш за все, зверне увагу на товари і послуги, що підкреслюють

статус в його соціальній групі (для різних груп атрибути можуть сильно відрізнятися).

Мотивація, що базується на прагненні людини до самовираження: люди з даною мотивацією зацікавлені в товарах, що підкреслюють їхню індивідуальність. Унікальність, особливі особистісні якості.

Загалом, виділяємо такі сегменти:

1. Мислителі (мотивація: прагнення до ідеалу)

Поведінка при запису на послуги / купівлі продуктів - будуть вивчати різні точки зору відносно покупки і збирати інформацію, максимально раціональні. Вони не консервативні, відкриті до нового, можуть спробувати нову послугу, але точно не будуть заради новинок ризикувати кидати виклик тому, що працює для них зараз.

2. Послідовники (мотивація: прагнення до ідеалу)

Більш консервативні. Надають перевагу перевіреним послугам і салонам краси. Дуже рідко пробують новинки. Для них важко буде спробувати нову послугу в салоні чи перейти в новий салон краси. Але на них діють слова “ми салон краси номер 1”.

3. Націлені на успіх (мотивація: прагнення до досягнень)

Люблять послуги, які допомагають їм вирішити їхні проблеми з часом , наприклад, ламінування вій чи догляд салонний для волосся – зробив один раз і на кілька тижнів маєш результат. Для них важливо через похід в салон краси зовнішньо проявляти свій успіх, тому вони часто обирають преміальні і відомі бренди. Ціна для них не така важлива. Коли вони обирають послугу в салоні краси, то на ціни дивляться від дорогих до дешевих.

4. Ті, які стараються (мотивація: прагнення до ідеалу)

Хочуть не відставати від моди. Якщо “націлені на успіх” відвідують преміальні салони краси, тому що можуть це собі дозволити, то цей сегмент старається. Вони повинні бути завжди в тренді і тому на останні гроші будуть записуватися в дорогі салони краси на дорогі послуги. Для них споживання - спосіб самовираження. Часто залишаються без грошей, тому що схильні до

імпульсивних покупок. Ключове для них- показати свій соціальний статус через похід в салон краси.

5. Експериментатори (мотивація: прагнення до самовираження)

Вони часто змінюють свої інтереси і захоплення. Вони дуже легко можуть купити новинку косметики чи спробувати нову послугу. Витрачають багато грошей на соціальну активність.

6. Умільці (мотивація: прагнення до самовираження)

Вони створюють навколо себе такий світ, де в них все під контролем. Люблять щось робити своїми руками. Відносяться з підозрінням до нових ідей і розкоші. Зосереджуються на сім'ї, фізичному відпочинку і роботі.

7. Інноватори (поза групами мотивацій)

Успішні, впевнені в собі. Відмінність від інших груп - в різний період життя вони можуть виражати різну мотивацію, яка для них релевантна зараз. Завжди прагнуть до розвитку. І завжди готові до нового досвіду (новий домашній догляд, нові процедури в салоні).

8. Ті, які виживають (поза групами мотивацій)

В них зазвичай мало грошей. Більш доросла група. Не готові купляти нові продукти і послуги. Надають перевагу однонаправленному стилю життя (дім-робота), полюють на знижки та акції, довіряють перевіреним салонам краси.

Ми виділяємо 2 цільові сегменти для “Factory Family”:

1. Націлені на успіх

Цей сегмент привабливий, тому що “Factory Family” формує навколо своїх салонів спільноту успішних і амбітних жінок. А націлені на успіх – це саме ті жінки, які займають високі посади, жінки-підприємці, жінки, які можуть собі дозволити відвідувати салони краси і дбати за собою. Крім того, вони активні в покупках, для них важливо створювати свій імідж за допомогою престижних брендів. Ціни для них не так важливі. А бренд “Factory Family” по рівню цін – вище середнього. Також ми задовольняємо їхню потребу економії часу – клієнт, зробивши салонні процедури, потім не витрачає часу на догляд за собою вдома.

2. Інноватори

Це один наш цільовий сегмент, тому що інноватори – це успішні особистості. Це жінки, які впевнені в собі. А “Factory Family” позиціонує себе, як простір, який підкреслює красу жінки і дає їй відчуття впевненість в собі. Інноватори не бояться нового, легко пробують новинки. А отже, таким клієнтам можна легко пропонувати нові послуги і продукти.

Такі клієнти також дуже цінують позитивний досвід і завжди прагнуть до саморозвитку. У “Factory Family” постійно дбають про досвід, який споживачі отримують у салонах. І крім того, “Factory Family” за постійний розвиток і вдосконалення.

3.4. Позиціонування “Factory Family”

Спочатку ми спільно з командою, а також через опитування клієнтів, проаналізували, як позиціонують себе конкуренти і як позиціонує себе “Factory Family”, порівняно з ними та внесли результати в табл. 3.1.

Табл. 3.1.

Стратегія позиціонування конкурентів та “Factory Family”

Factory Family	G.Bar	Crystal Prive	Авентін	H4 Salon	Genesis
Якісний	Дуже впізнаваний	Преміальний	Досвідчений	Молодий	Сервісний
Сервісний	Представлений по всьому світу	Дорогий	Експертний	Експертний	Дорогий
Успішний	Інноваційний	Стильний	Традиційний	Стильний	Якісний
Преміальний	Модний	Конфіденційний	Професійний	Мінімалістичний	Інноваційний
Експертний	Сучасний	Для релаксу	Стриманий	Сучасний	Технологічний
Прогресивний	Яскравий	Естетичний	Дорослий		Рекомендується зірками
Мінімалістичний	Задає тренди	Вишуканий			Преміальний
Будує ком'юніті з лояльних клієнток	Якісний				Безпечний
Динамічний	Сервісний				Відкритий до колаборацій
Безпечний	Рекомендується інфлуенсерами				Експертний
Якісний преміальний салон, який формує спільноту з лояльних клієнток.	Впізнаваний модний салон краси, який задає тренди в індустрії по всьому світу.	Преміальний вишуканий салон, який дбає про конфіденційність і дає відчуття релаксу.	Досвідчений експертний салон з стриманим і традиційним стилем.	Молодий мінімалістичний салон.	Інноваційний технологічний салон преміум сегменту, який рекомендують зірки.

Ми також проаналізували позиціонування “Factory Family” за моделлю VBVP, де спільно з командою визначили наших сегментів клієнтів, їхні

цінності, підставки для довіри до “Factory Family”, характер бренду і функціональні та емоційні переваги. Результати ми зобразили на рис. 3.1.

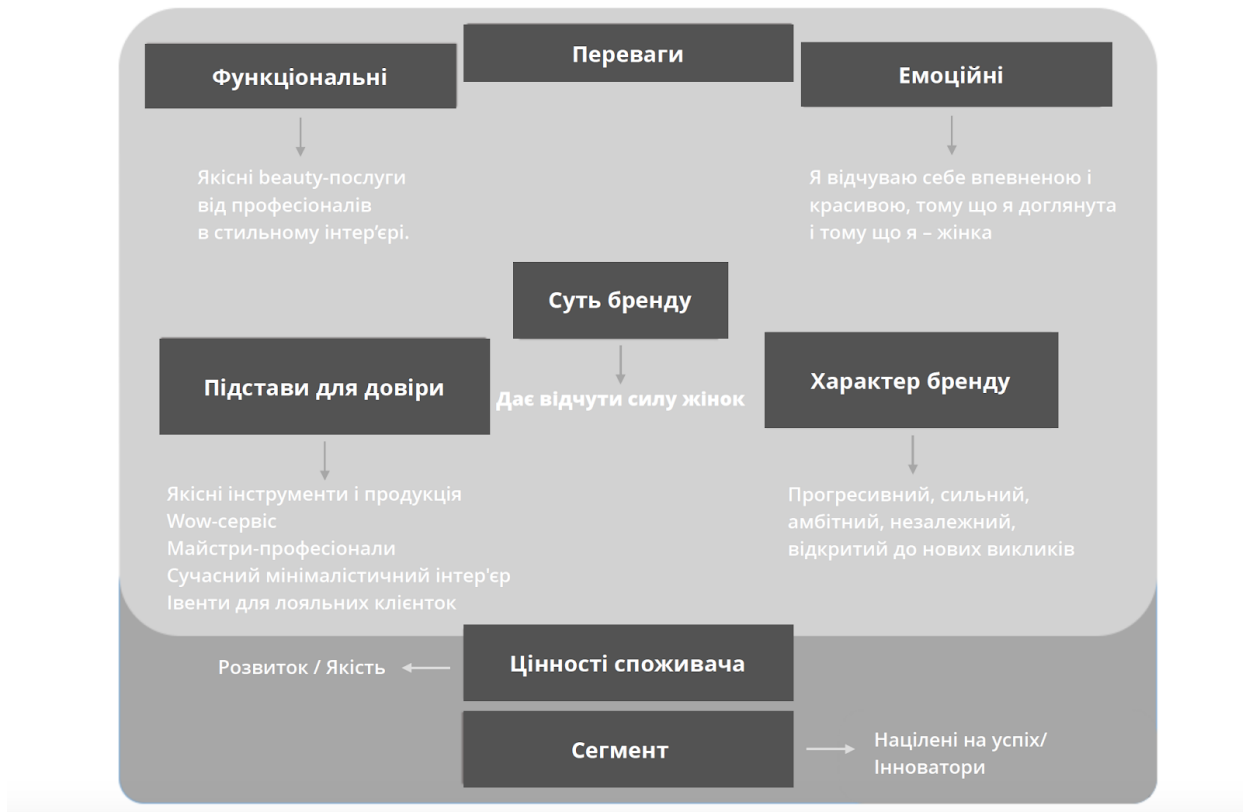


Рис. 3.1: Модель позиціонування бренду VBBP

Двома ключовими рушійними силами формування міцності бренду є створення чіткої ідентичності бренду та розвиток унікальної його індивідуальності із відповідним іміджем [13].

Салони “Factory Family” позиціонують себе як місце, яке робить жінку впевненою в собі, неперевершеною і красивою, це певний клуб неймовірних жінок, об’єднаний салонами краси.

Після аналізу позиціонування, ми проаналізували також місію та візію компанії.

Візія описує, де компанія прагне бути після досягнення своєї місії. А місія є, певним чином, орієнтована на дії візії, яка декларує мету, яку організація виконує для своєї аудиторії [14].

Місія “Factory Family”: Робити жінок красивими, впевненими в собі і неперевершеними.

Візія “Factory Family”: “Factory Family” – прогресивна мережа салонів, яка постійно розвивається і відкриває франшизи у різних куточках світу.

Цінності “Factory Family”:

- Комфорт – кожна клієнтка “Factory Family” відчуває себе легко, спокійно і комфортно. В просторі салонів їй добре, тут немає осуду чи порівнянь, вона апріорі прекрасна. Вона хоче доглядати за собою, а ми поважаємо її і підтримуємо.
- Якість – “Factory Family” надає послуги з найкращою якістю і сервісом. У наших салонах професійні сертифіковані матеріали. Ми використовуємо максимум одноразової продукції. Безкомпромісність в питаннях якості і безпеки – це про “Factory Family”.
- Простота – “Factory Family” за природність. В салонах “Factory Family” не нарощують волосся, вії, нігті. Ми підкреслюємо природню красу. У нас зрозуміле меню послуг і цінова політика. Ми продаємо тільки те, в чому ми впевнені. “Factory Family” чесні зі своїми клієнтками. Ми можемо сказати чесно про те, що ми зробили помилку чи попросити про допомогу.
- Жіноча сила – ми переконані, що жінки набагато сильніші, впевненіші та сміливіші, коли мають підтримку інших жінок. Сила жінок існує.

Ми також проаналізували, який тон комунікації є в нашої компанії. Тон комунікації – це голос, який осідає в голові, формуючи образ компанії і емоційне ставлення до неї [15].

Тон комунікації “Factory Family” – це експертна подруга, яка завжди підтримає. Бренд “Factory Family” – це подруга, з якою завжди можна поговорити про все на світі, яка завжди готова надихнути, підтримати, допомогти відчувати себе красивою і впевненою в собі. Вона вірить в жіночу дружбу і в жіночу силу.

Її тональність спілкування нейтральна, в поєднанні з нотками чесності і турботи про співрозмовника. В її мові немає пестливих слів, таких як “нігтики, волоссячко”. Вона не вживає сленгу чи жаргону. Вона наполеглива, прогресивна і амбіційна. Вона пише від першої особи в множині (“ми”), і звертається до кожної жінки окремо (на “ти”). В своїх текстах вона передає свою експертність, навчає, вона надихає і мотивує, а часом вона просто дарує тобі усмішку і класний настрій.

3.5. Маркетинговий мікс 7P's

Маркетинг-мікс – комплекс маркетингових інструментів, які безпосередньо впливають на реалізацію стратегії. Маркетинговий мікс є ключовою основою, на якій базується більшість сучасних маркетингових стратегій та діяльностей [16]. Ми використали розширену систему 7P, так як вона краще підходить для сервісних компаній.

Складові маркетинг-мікса 7P:

1. Product - це те, що компанія пропонує ринку і споживачеві. Продуктом може бути як фізичний продукт, так і послуга.

2. Price - визначається на базі сприйняття цінності товару споживачем, собівартості продукту, цін конкурентів і бажаного прибутку.

3. Place - це місце реалізації продукту, де споживач може його купити.

4. Promotion - канали комунікації, які дозволяють привернути увагу споживача до товару, сформувані знання про товар і його основні характеристики, сформувані потреби в придбанні продукту і повторній покупці.

5. Process описує процес взаємодії між споживачем і брендом.

6. People - має на увазі всіх людей, які будь-яким чином взаємодіють з брендом.

7. Physical Evidence - всі фізичні речі і відчуття, які оточують споживача в момент взаємодії з брендом.

Ми розібрали усі пункти з кожного елементу маркетинг мікса, описали, яка наша ціль в цьому елементі, що в нас зараз є, і що потрібно зробити для того, щоб досягнути цілі і зобразили це в табл. 3.2 – 3.8.

Таблиця 3.2

Аналіз та пропоновані рішення щодо **“Product”** у розробці маркетинг-мікса для Factory Family

№	Ціль (ідеальний стан елементу)	Факт (ситуація зараз)	Дії (що треба зробити, щоб досягнути цілі)
1.	В салоні є новий продукт – масажі для обличчя.	Такої послуги, як масажі для обличчя, немає.	Розробити стратегію запуску нового продукту і запустити.
2.	В салонах “Factory Family” є своє чітке унікальне позиціонування і диференціація від інших.	“Factory Family” має своє позиціонування і диференціацію, але не достатньо сильну.	Постійна робота над брендингом і позиціонуванням. Комунікація про своє позиціонування, цінності і місію.
3.	“Factory Family” – салони, які дбають про екологію.	“Factory Family” використовує дуже багато пластику і не економно ставиться до ресурсів планети.	Переосмислити всі процеси і засоби в салоні, які завдають шкоди довкіллю і замінити їх на eco friendly.
4.	Салони легко і швидко знайти в цифровому світі, вся інформація доступна і зрозуміла.	“Factory Family” не знаходить в топ-видачі в Google.	Налаштувати пошукову оптимізацію сайту (SEO).

Продовження табл. 3.2

Аналіз та пропонувані рішення щодо “Product” у розробці маркетинг-мікса для Factory Family

5.	Власний блог на сайті з регулярними публікаціями.	Блог є, але в ньому зараз нічого не оновлюється.	Писати 2-3 статті в місяць на теми beauty, lifestyle, любов до себе, впевненість в собі, бізнес тощо.
6.	Shop успішно функціонує, є замовлення щодня з сайту та instagram.	Shop не популярний. В Google не знаходять, в Instagram немає активних продажів.	Налаштувати SEO інтернет магазину. Розвивати Instagram через співпрацю з інфлуенсерами та активну таргетовану рекламу.
7.	В салонах є зручні сертифікати по мережі, абонементи на укладки, догляди для волосся і для шкіри рук та нігтів.	В салонах немає сертифікатів по мережі, немає абонементів.	Розробити сертифікати по мережі на 1000, 3000, 5000 грн. Розробити абонементи на догляд для волосся. Розробити абонементи на СПА-догляд для рук, та абонементи на зміцнення нігтьової пластини.
8.	В салоні є послуга - урок зачіски для себе від майстра-стиліста.	В салоні немає можливості взяти урок по зачіскам для себе.	Розробити стратегію запуску нової послуги, розробити друковану продукцію і запланувати промо.

Таблиця 3.3

Аналіз та пропоновані рішення щодо **“Price”** у розробці маркетинг-мікса для Factory Family

№	Ціль (ідеальний стан елемента)	Факт (ситуація зараз)	Дії (що треба зробити, щоб досягнути цілі)
1.	Є можливість розрахуватися за послугу як на місці, так і онлайн. Також можна когось записати на послугу і зразу онлайн оплатити.	Послуги оплачуються на місці в салонах краси.	З технічної сторони - підключити онлайн оплату (за допомогою нової CRM-системи, або іншого рішення).

Таблиця 3.4

Аналіз та пропоновані рішення щодо **“Place”** у розробці маркетинг-мікса для Factory Family

№	Ціль (ідеальний стан елемента)	Факт (ситуація зараз)	Дії (що треба зробити, щоб досягнути цілі)
1.	“Factory Family” – це успішна мережа салонів краси по всій Україні.	“Factory Family” – це успішна мережа салонів у Львові.	Розробити концепцію франшизи і приваблювати потенційних покупців.

Таблиця 3.5

Аналіз та пропоновані рішення щодо **“Promotion”** у розробці маркетинг-мікса для Factory Family

№	Ціль (ідеальний стан елемента)	Факт (ситуація зараз)	Дії (що треба зробити, щоб досягнути цілі)
---	--------------------------------	-----------------------	--

Продовження табл. 3.5

Аналіз та пропонувані рішення щодо **“Promotion”** у розробці маркетинг-мікса для Factory Family

1.	Регулярна таргетована реклама в фейсбук та інстаграм з більшими бюджетами.	Таргетована реклама в фейсбук та інстаграм є, але з мінімальними бюджетами.	Робити план реклами кожного місяця і готувати наперед креативи під рекламу.
2.	Регулярна присутність в різних онлайн та оффлайн виданнях.	Присутність в онлайн та оффлайн виданнях буває дуже зрідка.	Публікації про “Factory Family” на: - The Village - Bestin ua - Lviv Bro - журналі Lviv Living
3.	Регулярна email-розсилка з корисними та цікавими темами.	Немає регулярної email-розсилки.	1-2 рази в місяць відправляти розсилку по базі з корисною та цікавою темою (взятої зі статті та дизайнерськи оформленою).
4.	Співпраця на постійній основі з інфлуенсерами.	Немає співпраць з інфлуенсерами.	Співпрацювати з кількома Львівськими інфлуенсерами на постійній основі, які стануть амбасадорами бренду.

Продовження табл. 3.5

Аналіз та пропоновані рішення щодо “**Promotion**” у розробці маркетинг-мікса для Factory Family

5.	В “Factory Family” є постійні колаборації і присутність в місті.	В “Factory Family” дуже мало колаборацій і спільних активностей.	Додати колаборацій, наприклад: -фітнес студії (знижка -30% на перший візит) -бутік-готелі (наприклад, дні плетіння в Kavalier) -ресторани (спільні пропозиції, знижки гостям) -весільні агенції (знижка на весільний образ) -стенд на фестивалях і подіях міста (наприклад, на Fest Republic / Lviv IT Arena) -партнерство на fashion подіях міста (наприклад, на Lviv Fashion Week)
6.	В “Factory Family” регулярно проводяться заходи в салонах.	В “Factory Family” рідко проводяться заходи в салонах.	Сформувати календар заходів і щомісяця влаштовувати якийсь захід, наприклад: -майстер класи по макіяжу, флористиці, мистецтві -лекції від психологів -тренінги від стилістів, коучів, майстрів -надихаючі зустрічі від засновниці

Продовження табл. 3.5

Аналіз та пропонувані рішення щодо “**Promotion**” у розробці маркетинг-мікса для Factory Family

7.	В салонах є постійні і різні промо-активності і пропозиції.	В салонах є зрідка промо-активності і пропозиції.	<p>Приклади промо-активностей і пропозицій:</p> <p>1) Body Discount: прийди з подругою на однакову процедуру і обоє отримайте знижку -10%.</p> <p>2) Family Discount: прийди з мамою/бабусею/татом/ чоловіком/дітьми в салон на процедури і отримайте -10%.</p> <p>3) Weekend Package: купуй пакет на комплексний ряд послуг, який можна використати за одні вихідні (субота+неділя) і отримуй в подарунок сертифікат на вечерю в французькому ресторані.</p> <p>Пакет включає:</p> <p>Синхрон: манікюр+педикюр, Синхрон: брови (корекція і фарбування)+вії (ламінування), Догляд за волоссям Kerastase Fusio Ritual. Ціна пакету - 3800 грн.</p>
----	---	---	---

Продовження табл. 3.5

Аналіз та пропоновані рішення щодо **“Promotion”** у розробці маркетинг-мікса для Factory Family

	<p>4) Welcome Gift: Кожному новому клієнту дарувати сертифікат на 100 грн на наступний візит.</p> <p>5) Random Factory Gift: Рандомно обирати раз в місяць когось з клієнтів і дарувати їм конвертик з подарунком (це може бути безкоштовна процедура/знижка на процедуру). Коли клієнт використовуватиме подарунок,</p> <p>то просити його поділитися враженнями в соцмережах.</p> <p>6) Абонемент: Щастя для волосся</p>
--	--

Таблиця 3.6

Аналіз та пропоновані рішення щодо **“People”** у розробці маркетинг-мікса для Factory Family

№	Ціль (ідеальний стан елемента)	Факт (ситуація зараз)	Дії (що треба зробити, щоб досягнути цілі)
1.	В “Factory Family” є дуже чітка і сильна корпоративна культура.	В Factory Family практично немає корпоративної культури.	Розробити корпоративну культуру, яка включатиме в себе прописані: <ul style="list-style-type: none"> 1) Місія компанії (філософія, стратегія, цінності) 2) Зовнішні атрибути (корпоративний одяг, кольори, мова спілкування, TOV, оформлення салонів)

Продовження табл. 3.6

Аналіз та пропонувані рішення щодо **“People”** у розробці маркетинг-мікса для Factory Family

			<p>3) Норми поведінки (графік роботи, штрафи, премії, правила поведінки, стандарти обслуговування)</p> <p>4) Основні документи (посадові інструкції спеціалістів, кодекс ділової етики, план розвитку компанії, брендбук-візуальні стандарти)</p>
2.	В “Factory Family” проводяться час від часу тимблдинги.	Немає регулярних тимблдингів.	Розробити графік для цього і постійно підтримувати командний дух майстрів і адміністраторів, збирати їх за тимблдингами, спільними подіями з тренерами / психологами / hr-спеціалістами.
3.	В працівників також час від часу є непрофільне навчання з різних сфер.	В працівників немає не профільного навчання з різних сфер.	Проводити цікаві тренінги для майстрів/адміністраторів в сфері маркетингу, брендингу, сервісу, щоб колектив розумів з чого складається компанія, і наскільки важливою є кожна сфера в роботі салону краси.

Таблиця 3.7

Аналіз та пропоновані рішення щодо “**Process**” у розробці маркетинг-мікса для Factory Family

№	Ціль (ідеальний стан елементу)	Факт (ситуація зараз)	Дії (що треба зробити, щоб досягнути цілі)
1.	Робота з клієнтами відбувається на основі сильної бази даних і персоніфікований підхід.	Немає роботи з базою даних і недостатньо персоніфікований підхід.	Перейти на більш зручну CRM-систему і збирати всі дані про клієнта, їхні звички, вподобання, інтереси, щоб клієнти отримували максимально персоніфікований підхід.
2.	В “Factory Family” діє програма лояльності.	В “Factory Family” немає програми лояльності.	Розробити програму лояльності, в якій клієнти отримуватимуть різні бонуси за різні послуги.
3.	В “Factory Family” є власний зручний додаток.	В “Factory Family” немає свого власного додатку.	Розробити додаток зі зручним інтерфейсом, де клієнти зможуть записуватися онлайн, слідкувати за своїми записами і бонусами і отримувати персоніфіковані пропозиції.
4.	В салонах “Factory Family” клієнти отримують wow-	В салонах “Factory Family” дуже хороший сервіс, але	Допрацювати всі можливі нюанси по сервісній частині, пропрацювати різні

Продовження табл. 3.7

Аналіз та пропоновані рішення щодо **“Process”** у розробці маркетинг-мікса для Factory Family

сервіс, який перевершує всі очікування.	бувають випадки, коли клієнти не задоволені сервісом.	інструменти, які покращують сервіс, мотивувати команду і навчити її, чому сервіс це важливо, і яким він має бути в нас.
---	---	---

Таблиця 3.8

Аналіз та пропоновані рішення щодо **“Physical Evidence”** у розробці маркетинг-мікса для Factory Family

№	Ціль (ідеальний стан елемента)	Факт (ситуація зараз)	Дії (що треба зробити, щоб досягнути цілі)
1.	Зовнішній вигляд працівників повністю відповідає всім правилам і чітко прописаний.	Зовнішній вигляд працівників не завжди відповідає правилам і не прописаний.	Прописати всі атрибути і правила зовнішнього вигляду працівників. Сформувані і виготовити корпоративний одяг для майстрів і адміністраторів.
2.	В салонах “Factory Family” працюють над аромаркетингом.	В салонах “Factory Family” не працюють над аромаркетингом.	Через аромати можна керувати поведінкою споживачів і їхніми емоціями, ціль аромаркетингу:

Продовження табл. 3.8

Аналіз та пропонувані рішення щодо **“Physical Evidence”** у розробці
маркетинг-мікса для Factory Family

			<p>підвищити лояльність серед клієнтів і сформувати приємні асоціації з нашим салоном краси. Для наших салонів краси важливо обрати аромати, які будуть розслабляти, наприклад: аромати зеленого чаю, лаванди і м'яти.</p> <p>Крім того, можна використовувати такі релаксанти, як герань і жасмин, які знижують рівень кортизолу.</p>
3.	<p>В “Factory Family” є продумана музика, яка розслабляє і стимулює до покупок.</p>	<p>В “Factory Family” є сучасна поп музика без чіткого продумування і складання плейлистів.</p>	<p>приємні асоціації з нашим салоном краси. Для наших салонів краси важливо обрати аромати, які будуть розслабляти, наприклад: аромати зеленого чаю, лаванди і м'яти.</p> <p>Крім того, можна використовувати такі релаксанти, як герань і жасмин, які знижують рівень кортизолу.</p>

РОЗДІЛ 4

МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН ДЛЯ FACTORY FAMILY

4.1. Активності з маркетингового мікса

Ми проаналізували кожен елемент маркетингового мікса для “Factory Family” і склали чіткі активності для кожного елемента, які включають конкретні KPI і дедлайни. Маркетинговий план – це один з важливих елементів бізнес плану, який допомагає у формуванні бізнесу і забезпечує його успіх [17]. Тому наша стратегія включає в себе детальний план по маркетингу для “Factory Family”.

Розробляючи маркетинговий план ми почали з рішень по **Продукту (Product)**.

1) Масажі для обличчя

Механіка: сформувані стратегію запуску нового продукту Face Gum, масажі для обличчя, розробити стратегію просування, і запустити нові послуги в салоні “Face Factory”.

KPI: Нові послуги успішно запуснені до вказаного терміну. В перший місяць після запуску є мінімум 10 записів на масажі для обличчя.

Термін: Листопад 2020 - лютий 2021.

2) Допрацювання бренд-стратегії та позиціонування

Механіка: Допрацювати позиціонування бренду, тон комунікації, місію, цінності, ЦА і диференціацію.

KPI: бренд “Factory Family” має своє чітке позиціонування і асоціації, відмінний тон комунікації та знає свою ЦА.

Термін: Жовтень - листопад 2020.

3) Перехід до більш eco-friendly позиції

Механіка: Замінити по-максимуму продукти в салоні, які шкодять довкіллю, на більш екологічні альтернативи.

KPI: Стакани для напоїв з собою замінити на екологічні, забрати пластикові соломинки. Пакети, в яких продають продукцію, також замінити на екологічні. Пакувати інструменти в крафтові пакети, замість пластикових.

Термін: Березень - травень 2021.

4) Пошукова оптимізація сайту (SEO)

Механіка: Налаштувати пошукову оптимізацію сайту і магазину на сайті для кращої видачі в Google.

KPI: Сайт і магазин “Factory Family” видається в першій сторінці Google.

Термін: Лютий - липень 2021.

5) Розвиток блогу “Factory Family”

Механіка: Відновлення блогу і щомісячний постинг цікавих статей на теми: beauty, lifestyle, бізнес, любов до себе, впевненість в собі тощо.

KPI: Кожного місяця регулярно виходить 2-3 статті.

Термін: З листопада 2020 на регулярній основі кожного місяця.

6) Розвиток магазину з косметикою і засобами для догляду від “Factory Family”

Механіка: Сформувати стратегію розвитку для Shop Factory Family і вивести його на ринок, як окремий продукт Factory Family.

KPI: Shop Factory Family запусканий до березня 2021, і приносить 10% з продажів косметики в перші 3 місяці після запуску.

Терміни: До березня 2021 запускати, далі – на регулярній основі підтримка і розвиток кожного місяця.

7) Сертифікати по мережі та абонементи на послуги

Механіка: Розробити сертифікати по мережі, сертифікат на окрему послугу, та абонементи на: догляд для волосся Lebel, спа-догляд для шкіри рук та ніг, зміцнення нігтьової пластини IBX, корекцію і фарбування брів.

KPI: В перші три місяці після запуску сертифікатів і абонементів продати:

-10 сертифікатів по мережі;

-5 сертифікатів на окрему послугу;

- 3 абонементи на Lebel;
- 3 абонементи на СПА-догляд для рук та ніг;
- 2 абонементи на укладки;
- 3 абонементи на IBX;
- 6 абонементів на корекцію та фарбування брів.

Терміни: Листопад 2020 - березень 2021.

8) Послуга-урок “Зачіска для себе”

Механіка: Розробити стратегію запуску нової послуги, підготувати друковану продукцію та промо послуги.

KPI: Після запуску послуги в перші три місяці продано 3 сертифікати на урок зачіски для себе.

Терміни: Січень - квітень 2021.

Після цього ми перейшли до **Місця / Дистрибуції (Place)**. І виділили, що основна наша ціль – це розробити франшизу.

1) Розробка франшизи і відкриття нових салонів по Україні

Механіка: Розробити повний пакет усіх документів, необхідний для франшизи, сформувані стратегію запуску франшизи і відкрити перший салон по франшизі.

KPI: Повністю готовий пакет документів для запуску франшизи, відкрито перший салон по франшизі.

Терміни: Січень - серпень 2021 на розробку самої франшизи. Вересень 2021 - вересень 2022 на відкриття першого салону по франшизі.

Також ми проаналізували **Ціну (Price)**. І запропонували наш план в цьому елементі.

1) Підключення онлайн оплати послуг

Механіка: Підключити можливість онлайн оплати за допомогою нової CRM-системи або іншого рішення.

KPI: Клієнти можуть оплатити послугу онлайн.

Терміни: Березень - червень 2021.

Одним з найважливіших елементів для аналізу для нас було **Просування (Promotion)**.

1) Таргетована реклама в Facebook та Instagram.

Механіка: Запускати таргетовану рекламу згідно плану.

KPI: Залежить від індивідуальної кампанії.

Терміни: З жовтня 2020 на регулярній основі кожного місяця.

2) Публікація у популярних ЗМІ

Механіка: Регулярно публікуватися в лояльних та національних виданнях (онлайн та друкованих).

KPI: Раз в квартал є мінімум 1 публікація в популярних виданнях.

Терміни: З січня 2021 на регулярній основі кожного кварталу.

3) Direct marketing: email- та смс-розсилка

Механіка: Робити email-розсилку з корисними порадами, натхненними темами та лайфхаками. Також регулярно робити смс-розсилку з нашими спеціальними пропозиціями.

KPI: Раз в місяць - email-розсилка, та смс-розсилка відповідно до акцій та спеціальних пропозицій в салонах.

Терміни: З листопада 2020 на регулярній основі кожного місяця.

4) Співпраця з інфлуенсерами та лідерами думок

Механіка: Розробити стратегію influence-маркетингу і співпрацювати з 5-10 інфлуенсерами на постійній основі.

KPI: Інфлуенсери відвідують салони кожного місяця.

Терміни: З жовтня 2020 на регулярній основі кожного місяця.

5) Колаборації з іншими брендами

Механіка: Сформувавати список компаній для співпраці, розробити корпоративні пропозиції і домовитися за співпраці.

KPI: Мати 5 компаній, з якими “Factory Family” співпрацює на постійній основі.

Терміни: Грудень 2020 - червень 2021.

6) Присутність на подіях міста

Механіка: Бути присутнім на важливих подіях та фестивалях міста.

KPI: Скласти план, в якому прописати можливі події для участі, мінімум раз в рік приймати участь в події / фестивалі.

Терміни: Січень - квітень 2021.

7) Події, зустрічі та тренінги в салонах “Factory Family”

Механіка: В салонах “Factory Family” регулярно проводяться заходи для лояльних клієнтів на надихаючі, мотивуючі та навчальні теми в сфері beauty, догляду за собою, любов до себе, бізнесу та інші.

KPI: Сформувати план подій, який включає мінімум 2 події на рік. Провести 2 події в 2021 році.

Терміни: З квітня 2021 на регулярній основі кожного місяця.

8) Промоактивності та спецпропозиції в салонах

Механіка: Сформувати маркетинг-календар з усіма промо-активностями та спеціальними пропозиціями в салонах на рік.

KPI: Згідно окремої кампанії і промо-активності.

Терміни: З листопада 2020 на регулярній основі кожного місяця.

В сервісному бізнесу **Люди (People)** є також одним з ключових елементів для аналізу і стратегічних цілей.

1) Корпоративна культура

Механіка: Розробити корпоративну стратегію, яка включає в себе:

- місія компанії (філософія, стратегія, цінності);
- зовнішні атрибути (корпоративний одяг, кольори, мова спілкування, TOV, оформлення салонів);
- норми поведінки (графік роботи, штрафи, премії, правила поведінки, стандарти обслуговування);
- основні документи (посадові інструкції спеціалістів, кодекс ділової етики, план розвитку компанії, брендбук-візуальні стандарти).

KPI: Чітка розроблена стратегія, яка представлена всім працівникам.

Терміни: Березень - Серпень 2021.

2) Тімбілдінг для команди

Механіка: Розробити графік для проведення тімбілдінгів спільно з психологами, hr-спеціалістами та запрошеними експертами.

KPI: Проведення мінімум 2 тімбілдінгів в рік.

Терміни: На регулярній основі раз в півроку.

3) Непрофільне навчання для працівників

Механіка: Проведення цікавих тренінгів і лекцій для майстрів та адміністраторів на теми маркетингу, бізнесу, брендингу, сервісу, щоб колектив краще розумів, з чого складається компанія, і наскільки важливою є кожна сфера в роботі салону.

KPI: Проведення мінімум 2 непрофільних навчань для працівників в рік.

Терміни: На регулярній основі раз в півроку.

В нашому маркетинговому плані ми також детально розібрали елемент **Процесу (Process)**.

1) Нова CRM-система та новий онлайн-запис

Механіка: Перейти на нову зручнішу crm-систему та онлайн запис, і збирати всі дані про клієнтів (їхні звички, інтереси, вподобання), щоб вони отримували максимально персоніфікований підхід.

KPI: Запустити нову програму та зібрати відгуки від клієнтів після місяця користування.

Терміни: Грудень 2020 - січень 2021.

2) Програма лояльності

Механіка: Розробити програму лояльності, в якій клієнти отримуватимуть бонуси за витрачені кошти.

KPI: Розробити і запустити програму лояльності та отримати позитивний фідбек в перші 3 місяці після запуску.

Терміни: Червень - вересень 2021.

3) Власний додаток

Механіка: Розробити власний додаток зі зручним інтерфейсом, де клієнти зможуть записуватися онлайн на послуги, керувати своїми записами і переглядати свої накопичені бонуси.

KPI: Розробити і запустити додаток і отримати оцінку більше 4,5 протягом перших 3 місяців після запуску.

Терміни: Січень - Серпень 2022.

І завершальним елементом в нашому маркетинговому плані є власне

Фізичне виявлення продукту (Physical Evidence).

1) Зовнішній вигляд працівників

Механіка: Прописати і сформулювати всі атрибути і правила зовнішнього вигляду працівників. Сформулювати і виготовити корпоративний одяг для майстрів та адміністраторів.

KPI: Всі майстри та адміністратори на роботі одягнені в корпоративний одяг.

Терміни: Листопад 2020- січень 2021.

2) Аромамаркетинг в салонах

Механіка: Обрати аромати, які будуть розслабляти, наприклад: аромати зеленого чаю, лаванди і м'яти. Крім того, можна використовувати такі релаксанти, як герань і жасмин, які знижують рівень кортизолу.

KPI: В салонах застосовані аромати, відповідно до стратегії.

Терміни: Березень - червень 2021.

3) Плейлист в салонах

Механіка: Обрати плейлист з сучасних хітів, але в повільному розслабляючому стилі. В поєднанні з ароматами – це створюватиме атмосферу релаксу та відпочинку.

KPI: В салонах грає розслабляючий, проте сучасний плейлист.

Терміни: Березень - червень 2021.

РОЗДІЛ 5

МАРКЕТИНГОВИЙ БЮДЖЕТ

5.1. Маркетинговий бюджет на 2021 рік для салонів краси Factory Family

Відштовхуючись від цілей компанії та активностей з маркетингового мікса, ми склали детальний план маркетингового бюджету на 2021 рік, який дозволить максимально ефективно досягти бажаних результатів.

Перед тим, як скласти план бюджету, ми оцінили максимальні можливості компанії з інвестування в маркетинг. Ми оцінили рівень доходів у кожному місяці протягом року, і виділили на маркетинг близько 5-8% від доходу.

Витрати на маркетинг ми розраховували за такими напрямками:

- PR (зв'язок з громадськістю);
- Подієвий маркетинг;
- Реклама в інтернеті;
- Офлайн реклама;
- Програми для маркетингу;
- Дизайн і друкована продукція
- Відділ маркетингу.

В кожному напрямку є свої підпункти, до яких помісячно виділений окремий бюджет. Також є підрахунок загального місячного бюджету на всі програми та активності, і загальний річний бюджет на маркетинг.

Річний маркетинговий бюджет ми зобразили в табл. 5.1. А також ми розробили детальний помісячний план маркетингового бюджету для компанії “Factory Family” на 2021 рік (див. Додаток А).

Таблиця 5.1

Річний маркетинговий бюджет для “Factory Family”

	Всього за рік
PR (зв'язок з громадськістю)	
Публікації в ЗМІ	25000
Спонсорство	4000
Участь в конкурсах	8000
Разом:	37000
Подієвий маркетинг	
Участь у виставках / подіях міста	3000
Організація семінарів / подій / воркшопів	10000
Разом:	13000
Реклама в інтернеті	
Контекстна реклама	8000
Таргетована реклама	32000
Платні публікації в тематичних блогах	6000
Нативна реклама (статті)	4000
Реклама у блогерів	44000
Разом:	94000
Всього за рік	
Офлайн-реклама	
Білборди	30000
Листівки / друкована продукція	5000
Разом:	35000
Програми для маркетингу	
Email- та смс-розсилки	17500
CRM	18000
Разом:	35500
Дизайн і друкована продукція	
Друкована продукція	16000
Веб- / графічний дизайн	22000
Разом:	38000
Відділ маркетингу	
Зарплата	540000
Навчання працівників	25000
Разом:	565000
Загальний маркетинговий бюджет	817500

Розробка плану маркетингового бюджету для “Factory Family” заснована на розумінні цілей компанії та ефективних каналів комунікацій зі споживачем. План потребує щомісячного аналізу з фактичними даними для кращого розуміння маркетингових інвестицій.

5.2. Фінансова модель окупності інвестицій (ROMI)

Маркетинг для компанії повинен бути вигідною інвестицією, а не просто черговою витратою. Саме тому ми проаналізували коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій від січня до березня 2021 за такою формулою: ROI (ROMI) = дохід (від маркетингових активностей) / витрата (на маркетингові активності) x 100%.

І ось які результати ми отримали:

$$\text{ROMI січень 2021} = 138\,471 / 63\,500 \times 100\% = 118\%$$

$$\text{ROMI лютий 2021} = 137\,253 / 62\,500 \times 100\% = 120\%$$

$$\text{ROMI березень 2021} = 153\,940 / 65\,500 \times 100\% = 135\%$$

Проаналізувавши окупність інвестицій на маркетинг, можемо сказати, що вона має тенденцію до росту, і маркетингові активності успішно впливають на дохід компанії. А отже – маркетинговий план активностей та план бюджету добре працюють для “Factory Family”.

УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

У рамках роботи над проектом ми досягли усіх наших цілей та завдань, які ставили перед собою на початку роботи.

Перш за все, ми детально **дослідили ринок beauty-індустрії, тренди та тенденції розвитку**. Для дослідження макроекономічних факторів ми скористалися системою PEST. І можемо з упевненістю сказати, що це був дуже корисний інструмент для нас, який дав великий поштовх в подальшій роботі. Аналіз важливих для нас соціальних, економічних та технологічних факторів на ринку beauty-індустрії дав нам загальне бачення картини і розуміння, що відбувається зараз і що важливо враховувати при побудові стратегії. Звернення до теорії поколінь також дало нам розуміння, які потреби є в споживачів наших цільових поколінь, які тренди розвиваються в них і які їхні очікування від салонів краси і це допомогло в подальшій роботі над стратегією.

Аналіз споживача та своєї цільової аудиторії – це одна з найважливіших речей в маркетинговому аудиті. Найбільш корисним інструментом з дослідження аудиторії для нас стали якісні дослідження, а саме глибинні інтерв'ю. Саме завдяки ним ми змогли зрозуміти істинні бажання, потреби та болі наших клієнтів. Ми зібрали такі інсайти, які потім допомогли нам в сегментуванні нашої аудиторії і визначенні, хто ж наша цільова і які в неї мотиви та цінності.

Для **дослідження конкурентного середовища** найціннішим інструментом мабуть був VRIO-аналіз, який дав зрозуміти, що не всі наші плюси є конкурентними перевагами. Дуже багато з них легко повторюються конкурентами або взагалі не несуть особливої цінності для клієнта. Ми зрозуміли, що два найбільші ресурси, які дійсно можуть створити довгострокову перевагу, це наш “Клуб неймовірних жінок” та персональний бренд засновниці. Також помічною тут стала модель 5 конкурентних сил Портера, яка, на нашу думку, одна з найкорисніших моделей, які ми використали в рамках роботи. Вона дала зрозуміти конкурентне середовище

максимально широко з усіх боків, і не лише проаналізувати його, а й також зрозуміти нам, що ми мусимо зробити для того, щоб рости на нашому висококонкурентному ринку.

Також ми провели детальний **внутрішній аналіз компанії Factory Family**. Кілька брейнсторм-сесій ми провели, працюючи над SWOT-аналізом. Які результати отримали? По перше, ми переконалися, що ком'юніті лояльних клієнтів, персональний бренд засновниці, wow-сервіс та зручне розташування – це наші сильні сторони, які нам потрібно розвивати. По друге, на основі нашого аналізу ринку beauty-індустрії, споживачів і конкурентів ми сформувавши наші основні можливості. І по третє, ми також зрозуміли, які наші слабкі сторони, як нам їх розвивати (це ми враховували в подальший маркетинговий план) і які загрози існують на ринку та що ми можемо з тим зробити.

Найцікавішою частиною для нас було **формування стратегії**, а саме – визначення маркетингових цілей, вибір стратегії росту компанії, цільової аудиторії та позиціонування. На цьому етапі корисною стала матриця Ансоффа, завдяки якій ми зрозуміли, що найбільш пріоритетною для нас буде стратегія розвитку ринку за допомогою колаборацій, промо-кампаній, PR-активностей та додаткових бонусів для клієнтів. Також окрему цінність для нас дала модель психографічного сегментування VALS, яка дозволила проаналізувати споживачів на значно глибшому рівні. Ми подивилися на нашу цільову аудиторію із зовсім іншого боку. Дана модель дозволила зрозуміти глибинні мотивації людей, які базувалися на прагненні до досягнень. Крім соціологічних та демографічних досліджень такий тип аналізу допоміг сформувати комплексні портрети нашої цільової аудиторії.

Маркетингова стратегія не була б повноцінною без застосування **маркетинг-мікса**. Вибрати розширений маркетинговий мікс 7P замість 4P було правильним рішенням, тому що ці додаткові складові (Process, People, Physical Evidence) дуже корисні у випадку сервісного бізнесу і вони відкрили нам можливості для покращення в багатьох сферах.

Найвідповідальнішою частиною для нас було правильно розрахувати **маркетингові бюджети**, щоб отримати хороший показник окупності маркетингових інвестицій. І як показали наші підрахунки ROMI – наші кампанії працюють на користь нашому бюджету. Проте складно було точно вирахувати дохід від маркетингових активностей, тому що не всі канали, в які ми вклали бюджети детально аналізувалися. Це напевно саме та річ, яку ми би хотіли покращити в роботі – більш детально аналізувати бюджети та окупність маркетингових інвестицій.

Оскільки для нас важливо було не лише написати хорошу стратегію, а й почати її втілювати, щоб проаналізувати, як саме вона впливає на бізнес, то маркетингового плану ми почали дотримуватися з жовтня 2020 і виконали практично всі плани за зазначений період. Тому, якщо аналізувати, **який же результат дала стратегія** за півроку від початку її втілення, можна сказати, що позитивних результатів для компанії є багато:

- опрацьоване позиціонування та чітка диференціація створила певні асоціації та уявлення в людей з “Factory Family”, яких не було раніше (ми це дізналися з опитувань);
- запуск новий продукт, масажі обличчя, привів новий сегмент клієнтів, а також збільшив продажі серед вже існуючих;
- розвиток Factory Family Shop приніс 15% від усіх продажів продукції;
- нові сертифікати, абонементи та beauty-послуги принесли також значний ріст доходу;
- після запуску нової послуги уроку “Зачіска для себе” було продано 7 сертифікатів в перші 3 місяці – а це більше, ніж 2 рази від плану;
- перехід на нову систему запису зменшив кількість відмов візитів на 10%;
- співпраця з інфлуенсерами та іншими бізнесами підвищила впізнаваність бренду “Factory Family”, збільшився прихід нових клієнтів на 18%;
- робота над персоналізованим підходом та сервісом збільшила UGC в соцмережах;

- покращення корпоративної культури та зокрема зовнішнього вигляду працівників покращило імідж і бренд “Factory Family”;
- всі маркетингові кампанії та активності приносили результат у вигляді збільшення доходу.

Маркетингова стратегія при правильному втіленні точно дає результат. Для “Factory Family” стратегія дала, перш за все, чітке розуміння напрямку руху салонів, глибоке розуміння своєї аудиторії, свого місця на ринку, своїх цілей і подальших кроків. А це в свою чергу призвело до розвитку бізнесу – відкриття нових салонів “Factory Family” у Львові, збільшення впізнаваності бренду, підвищення NPS, збільшення нових клієнтів та ріст доходу салонів.

Одним з найбільших управлінських висновків під час роботи над проектом стало розуміння того, що **стратегія без втілення нічого не варта**, і що втілити стратегію в роботу може не одна людина, маркетолог, а ціла команда. Були моменти, коли ми пробувала робити все без залучення команди і це не дало бажаного результату. Лише участь всієї команди, де кожен відповідальний за свою частину, проте рухається до одних цілей та напрямку, є ключовим критерієм для успіху стратегії.

Втілення маркетингової стратегії було великим викликом для нас. Відчуття драйву і мотивації переповнюють від розуміння того, наскільки маркетинг впливає на розвиток бізнесу. На власному досвіді ми переконалася, що грамотно розроблена та втілена маркетингова стратегія може справді масштабувати компанію і зміцнити її позиції навіть на високо конкурентних ринках!

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ніколаєва А.М. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємств м'ясної промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності» / А.М. Ніколаєва. – Тернопіль, 2008. – 24 с.
2. Котлер Ф., Армстронг Г. Маркетинг. Загальний курс / – Київ: Діалектика, 2001. – С. 35.
3. Митрофанова А. С. Макроекономічні та мікроекономічні фактори розвитку українських підприємств [Електронний ресурс] / А. С. Митрофанова // Харківський політехнічний інститут. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41839/1/Mytrofanova_Makroekon_ta_mikroekon_2019.pdf.
4. Костюченко Т. Теорія поколінь: чому ми різні і як почути один одного [Електронний ресурс] / Тетяна Костюченко // Освітня Асамблея. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ea.org.ua/2017/07/03/theory/>.
5. Pro Consulting. Ринок салонів краси в Україні і СНД - аналітичний огляд [Електронний ресурс] / Pro Consulting // Pro Consulting. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynka-salonov-krasoty-v-ukraine-i-sng-analiticheskij-obzor>.
6. Жестков Н. 5 сил Портера: 2 моделі аналізу [Електронний ресурс] / Никита Жестков // Inscale. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://in-scale.ru/blog/5-sil-portera-model-analiza/>.
7. Котлер Ф. Коммуникации и продвижение / Филип Котлер // Маркетинг от А до Я / Филип Котлер. – Санкт-Петербург, 2003. – (Нева). – С. 61–62.
8. VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage [Електронний ресурс] // Business-to-you. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>.
9. Оголь А. SWOT-аналіз [Електронний ресурс] / Арина Оголь // Esputnik. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:

<https://esputnik.com/blog/swot-analiz-s-primerami>.

10. Павлішина Н. М. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ: СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ [Електронний ресурс] / Н. М. Павлішина, Г. В. Рясна // ЗДІА. – 2017. – Режим доступу до ресурсу:

<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/1014/1/28.pdf>.

11. Using The Ansoff Matrix to Develop Marketing Strategy [Електронний ресурс] // Oxford College of Marketing. – 2016. – Режим доступу до ресурсу:

<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/08/01/using-ansoff-matrix-develop-marketing-strategy/>.

12. Модели VALS и VALS-2: психографическое сегментирование [Електронний ресурс] // Маркетинг для практиков. – 2019. – Режим доступу до ресурсу:

<https://marketing-course.ru/modeli-vals-vals2/>.

13. Муті І. Розробіть позиціонування брендів / Ідріс Муті // Брендінг за 60 хвилин / Ідріс Муті. – Харків, 2019. – (Ранок). – С. 208–209.

14. 17 Truly Inspiring Company Vision and Mission Statement Examples [Електронний ресурс] // Hubspot. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:

<https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-statements>.

15. Голос бренда: как создать Tone of Voice [Електронний ресурс] // LABA. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:

<https://l-a-b-a.com/blog/1647-golos-brenda-kak-sozdat-tone-of-voice>

16. The 7Ps of The Marketing Mix: The Acronym Sent to Streamline your Strategy [Електронний ресурс] // Hurree. – 2019. – Режим доступу до ресурсу:

<https://blog.hurree.co/blog/marketing-mix-7ps>.

17. Діб А. Маркетинговий план / Аллан Діб // Маркетинговий план на одну сторінку / Аллан Діб. – Харків, 2020. – (Vivat). – С. 15–16.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця. А.1

Детальний план маркетингового бюджету для “Factory Family” на 2021 рік

	Всього за рік	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
PR (зв'язок з громадськістю)													
Публікації в ЗМІ	25000		5000			5000			10000			5000	
Спонсорство	4000							2000					2000
Участь в конкурсах	8000		2000	2000			1000				3000		
Разом:	37000												
Подієвий маркетинг													
Участь у виставках / подіях міста	3000									3000			
Організація семінарів / подій / воркшопів	10000				5000						5000		
Разом:	13000												
Реклама в інтернеті													
Контекстна реклама	8000							2000	2000	1000	1000	1000	1000
Таргетована реклама	32000	1000	3000	4000	3000	3000	2000	2000	2000	2000	3000	3000	4000
Платні публікації в тематичних блогах	6000	3000						3000					
Нативна реклама (статті)	4000									4000			
Реклама у блогерів	44000	3000	3000	5000	3000	3000	5000	3000	3000	3000	3000	5000	5000
Разом:	94000												
Офлайн-реклама													
Білборди	30000								10000	10000	10000		
Листівки / друкована продукція	5000	1000						2000				2000	
Разом:	35000												
Програми для маркетингу													
Email- та смс-розсилки	17500	1000	1000	2000	1500	1000	1000	1000	2000	1000	2000	1000	3000
CRM	18000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Разом:	35500												
Дизайн і друкована продукція													
Друкована продукція	16000	2000		3000	1000			2000			2000	3000	3000
Веб- / графічний дизайн	22000	1000	2000	3000	2000	1000	2000	1000	2000	1000	2000	2000	3000
Разом:	38000												
Відділ маркетингу													
Зарплата	540000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000
Навчання працівників	25000	5000				10000				10000			
Разом:	565000												
Загальний маркетинговий бюджет	817500	63500	62500	65500	62000	69500	57500	64500	77500	81500	77500	68500	67500