

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Генеральный директор

ООО «Радар Эдвертайзинг»

_____ / Т.В. Шашлова /

«__» _____ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой ЭПиУП

к.э.н., доцент

_____ / Н.С. Дзензелюк /

«__» _____ 2021 г.

Основы методологии виртуального управления ребрендинговыми проектами
в социальных сетях и ее применение
на примере ООО «Костромской ювелирный завод «Золотые традиции»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ– 38.04.02. 2021 567 ВКР

Руководитель работы,
д.э.н., профессор каф. ЭПиУП

_____ /Л.А. Баев/

«__» _____ 2021 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-363/3

_____ /Л.Т. Цецхладзе/

«__» _____ 2021 г.

Нормоконтролер,
Ученый секретарь каф. ЭПиУП

_____ /А.С. Яковлева/

«__» _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Цецхладзе Л.Т. Основы методологии виртуального управления ребрендинговыми проектами в социальных сетях и ее применение на примере ООО «Костромской ювелирный завод «Золотые традиции». Выпускная квалификационная работа. – Челябинск. ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2021. – 101 с., 9 ил., 25 табл., библиогр. список – 45 наим., 3 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе разработки креативной стратегии предложен план ребрендингового проекта для социальных сетей компании «Ювелирные традиции».

В первой главе описаны принципы работы Agile-команд на примере креативной команды коммуникационного агентства. Так как работа над представленным проектом проходила в виртуальном офисе, то в последующих подпараграфах сформирован список инструментов для удаленной работы и разработан алгоритм перехода Agile-команды в виртуальный офис.

Для стратегической оценки предприятия ООО «Костромской ювелирный завод «Золотые традиции» и отрасли применены методы PEST, SNV, анализа ближайшего окружения, конкурентного анализа отрасли и SWOT-анализа.

Эффективность ребрендингового проекта для социальных сетей рассчитывается на основе KPI по сопровождению и продвижению проекта, которые представлены в работе.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность, которая подтверждается запуском проекта ребрендинга социальных сетей «Ювелирных традиций».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 AGILE: УПРАВЛЕНИЕ ВИРТУАЛЬНЫМ ОФИСОМ.....	9
1.1 Agile-методология управления проектами.....	9
1.1.1 Понятие Agile	9
1.2 Принципы Agile-методологии	12
1.2.1 Принципы организации виртуального офиса и управления творческой командой по Agile-методологии	12
1.3 Инструменты для создания и управления виртуальным офисом	17.
Выводы по разделу один	31
2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЮВЕЛИРНОЙ ОТРАСЛИ	33
2.1 Анализ дальнего окружения организации.....	33
2.2 Анализ ближайшего окружения	41
2.3 Конкурентный анализ отрасли.....	46
2.4 Анализ потребителей	49
2.5 Анализ внутренней среды организации.....	51
Выводы по разделу два.....	63
3 ПРОЕКТ РЕБРЕНДИНГА КОМПАНИИ «ЮВЕЛИРНЫЕ ТРАДИЦИИ» В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ.....	65
Выводы по разделу три.....	71
4 МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА РЕБРЕНДИНГА	72
4.1 Проект.....	72
4.2 Финансирование	72
4.3 Организационный план.....	75
4.4 План по персоналу.....	80
4.5 Анализ результатов проекта.....	84
Выводы по разделу четыре.....	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	92
ПРИЛОЖЕНИЕ А Применение принципов Agile-методологии в разработке ПО и в коммуникационном агентстве	97
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчетность по медийному продвижению проекта.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ В Пример отчета рекламной кампании.....	101

ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на падение спроса в ювелирной отрасли, конкуренция среди производителей и продавцов ювелирных изделий остается высокой. Главным конкурентным преимуществом в этой сфере является уникальность продукта и грамотность маркетинговой стратегии. Легализация онлайн-торговли ювелирными изделиями оказала положительное влияние на отрасль, а в 2020 году в период пандемии коронавирусной инфекции помогла компаниям не разориться, несмотря на падение спроса на 70% и закрытие офлайн-точек продаж.

Доля онлайн-продаж в ювелирной отрасли растет каждый год, в этом году она достигла своего максимума. Большая часть онлайн-продаж проходит через социальные сети. Индивидуальные предприниматели и небольшие компании продают товар непосредственно в социальных сетях, крупные игроки ведут весь трафик из аккаунтов в социальных сетях на сайт своего интернет-магазина. От правильного позиционирования и уникальности контента бренда в социальных сетях зависит размер и качество заявок и последующих продаж – это обуславливает **актуальность нашей работы.**

Объект исследования – ООО «Костромской ювелирный завод «Золотые традиции»

Предмет исследования – ребрендинговый проект платформы бренда «Ювелирные традиции» в социальных сетях.

Цель исследования – формирование системы инструментов для эффективной работы виртуального офиса над ребрендинговыми проектами в социальных сетях в коммуникационном агентстве для ребрендинга ООО «Костромской ювелирный завод «Золотые традиции».

Задачи исследования:

1. Раскрыть специфику agile-подхода к управлению командами внутри коммуникационного агентства;
2. Описать принципы формирования виртуального офиса по Agile-методологии внутри коммуникационного агентства;

3. Сформировать алгоритм для эффективной работы внутри виртуального офиса;
4. Провести стратегический анализ ювелирной отрасли в России;
5. Разработать концепцию для ребрендинга компании «Ювелирные традиции» в социальных сетях;
6. Провести моделирование проекта ребрендинга компании «Ювелирные традиции» в социальных сетях.

В работе мы применили **методы** анализа и синтеза информации, а также моделирования.

В качестве **основных источников информации** мы использовали труды ведущих российских и зарубежных теоретиков и практиков проектного управления, разработчиков Agile-манифеста и практиков Agile-методологии. Обработывали отзывы и рецензии на сервисы и приложения, которые мы рассматриваем в своей работе.

Предмет защиты – проект ребрендинга платформы бренда «Ювелирные традиции» в социальных сетях.

Выпускная квалификационная работа состоит из четырех глав. В первой главе мы рассматриваем понятие и принципы Agile-методологии, то как эта модель ведения проектов реализуется в рамках коммуникационных агентств, формируем систему инструментов и алгоритм для эффективной работы виртуального офиса по Agile-методологии.

Во второй главе проводим стратегический анализ ювелирной отрасли. Для стратегической оценки предприятия ООО «Костромской ювелирный завод «Золотые традиции» и отрасли применены методы PEST, SNV, анализа ближайшего окружения, конкурентного анализа отрасли и SWOT-анализа.

Мы используем полученные данные в проекте ребрендинга платформы бренда «Ювелирные традиции» в социальных сетях, описанном в третьей главе.

Четвертая глава посвящена моделированию проекта ребрендинга и оценке его эффективности, рассчитанной на основе KPI по сопровождению и продвижению проекта.

1 AGILE: УПРАВЛЕНИЕ ВИРТУАЛЬНЫМ ОФИСОМ

1.1 Agile-методология управления проектами

1.1.1 Понятие Agile

Agile (Agile software development) – гибкая разработка программного обеспечения. Это обобщающее понятие для набора подходов и практик, которые основаны на Манифесте гибкой разработки программного обеспечения [45]. Agile, используемый в разных сферах, от разработки ПО до создания маркетинговых стратегий, помогает минимизировать сроки и риски в проекте, за счет введения множества итераций и постоянного взаимодействия между всеми членами команды.

На этапе своего развития гибкая система разработки ПО выступила в качестве альтернативы – командно-административного подхода с иерархической структурой. В рамках этой системы менеджеры определяли лучший набор процедур для достижения цели, ставили цели своим подчиненным и четко следили за выполнением плана. Сначала планировали большую задачу, а потом шла тщательная проработка плана [22].

Основоположником научной организации труда считается Фредерик Уинслоу Тейлор, который в XIX веке сделал состояние на консультировании по управлению. Метод считался успешным и эффективным вплоть до середины XX века. В 70-е же годы мир разработчиков ПО буквально разделился на два лагеря: сторонников научной организации труда и сторонников прото-Agile (Agile тогда еще не было), отличительные черты двух подходов представлены в таблице 1.1.

Со временем, на смену научной организации труда пришел каскадный метод, созданный Унистоном Ройсом [22]. Разработчики ПО приняли новый подход с энтузиазмом. Свое название он получил из-за своей «спадающей» структуры, которую мы можете увидеть на рисунке 1.1.

Таблица 1.1 – Отличие традиционной системы от прото-Agile

Научная организация труда	Прото-Agile
Вносить изменения только после тщательного анализа заранее подготовленного плана.	Действовать в зависимости от обстоятельств. Делать небольшие случайные шаги, чтобы идти в правильном направлении к наилучшему исходу.
Крупные проекты, которые решали определенные задачи с четко поставленными целями.	Для проектов с низкой стоимостью внесения изменений, которые решали определенные задачи с произвольно поставленными целями

Сам Ройс не рекомендовал этот подход, но именно он заинтересовал разработчиков, и стал главной системой разработки программного обеспечения почти на 30 лет. В основе этой концепции лежал анализ – он же был ее силой. Глядя на схему получается, что после выполнения анализа проект уже продвигается на треть вперед! Это вдохновляло разработчиков. Да, каскадная модель главенствовала на рынке разработки ПО, но не работала.

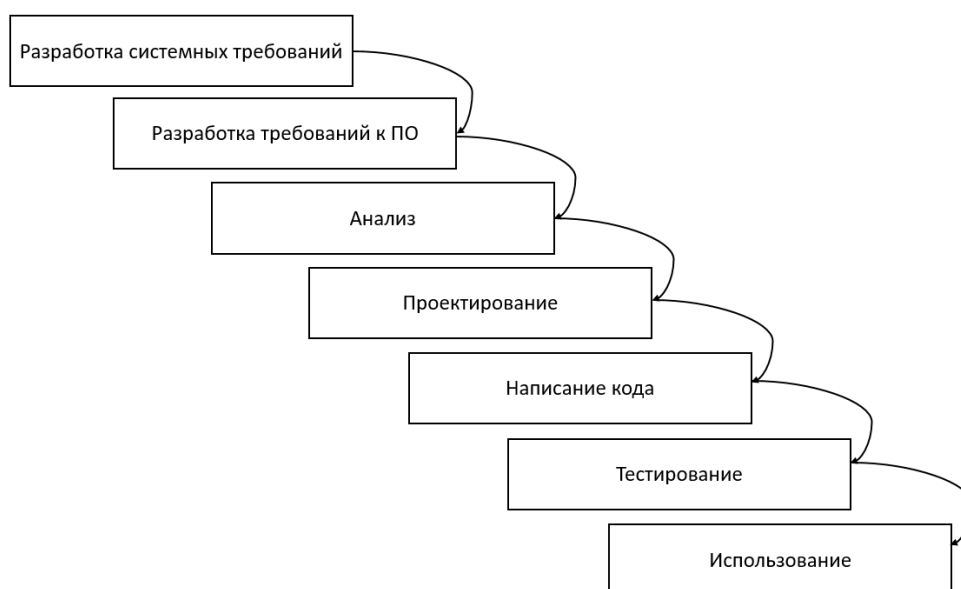


Рисунок 1.1 – Схема Ройса, ставшая источником вдохновения для разработки каскадной модели

Подвижку в сторону современного Agile начались в 80-е годы с трудов Кента Бека по экстремальному программированию (XP), параллельно развивались и

другие легковесные методологии [22]. Автор «Чистый Agile. Основы гибкости» и один из идеологов методологии Роберт Мартин поддерживал идеи Бека. Именно ему пришла идея собрать сторонников всех конкурирующих легковесных методологий и составить манифест, провозглашающий единство. Встреча состоялась в феврале 2001 года. Семнадцать экспертов в области разработки программного обеспечения или идеологов «облегченных» технологий разработки создали «Манифест гибкой разработки программного обеспечения», который содержал двенадцать главных принципов [16].

В основу манифеста программисты заложили ценности, на которые они опираются при разработке программного обеспечения. В формате противопоставления традиционным системам они выделили четыре направления главных приоритетов:

- не процессы и инструменты, а люди и их взаимодействие;
- не обилие документов, а работающая программа;
- не переговоры по условиям договора, а открытое сотрудничество с клиентом;
- не четкое следование плану, а быстрое реагирование на изменения [16].

Из-за этих установок Agile, как профессиональное движение, отличается от прежних подходов в разработке ПО. В его основе не механизмы, а люди – их идеи, ценности и принципы, которые выражаются в определенном образе мышления. Agile помогает стать более гибким специалистом и ценным членом команды.

Если говорить в общем, то Agile – это мировоззрение. В узком – это набор методов, которые помогают команде эффективнее мыслить, работать и принимать решения. Методы охватывают все области программирования: дизайн и архитектура ПО, управление проектами и оптимизация процессов [34]. Методы состоят из четких и оптимизированных процедур, которые легко применять.

Команда всегда делится нужной информацией – это помогает принимать решения самостоятельно, не только при помощи менеджера. Каждый член команды обладает одинаковой информацией, и каждый имеет свой вес во время обсуждений.

Agile – это открытое планирование, обсуждение и совершенствование работы всей командой. Основа успешного внедрения Agile – смена мировоззрения, а следом и внедрение методологий. Непонимание сути методологии и слепой переход к ней не даст нужного эффекта.

1.2 Принципы Agile-методологии

1.2.1 Принципы организации виртуального офиса и управления творческой командой по Agile-методологии

Как мы говорили выше, по Agile-методологии могут работать не только команды по разработке ПО. Эти принципы и подходы востребованы в digital и маркетинге, а также для организации работы других небольших творческих команд. В этом параграфе мы рассмотрим, как двенадцать принципов методологии Agile реализуются в работе творческой команды коммуникационного агентства.

Люди

Согласно Agile люди – это самая главная ценность. Если в других подходах работников рассматривают как взаимозаменяемые ресурсы (уволители одного специалиста, ему на смену всегда придет новый), то в Agile дорожат каждым сотрудником и рассматривают его как уникальность. Но в то же время, Agile немислима без командной работы. Да, каждый специалист уникален и ценен, но главное, как он можем взаимодействовать с командой. Считается, что слаженная команда специалистов с посредственными инструментами при любых обстоятельствах превосходит команду посредственных исполнителей с превосходными инструментами.

Методология предполагает работу в небольших кросс-функциональных командах, которые объединяют людей, выполняющих разные роли (разработчики, тестировщики и т.д.). О основном, такие команды работают в одном помещении. Команды самоорганизуются и им не требуется навязывание извне методов работы. Команде доверяют выполнение определенной работы. Предполагается, что

все члены знают, как эту работу выполнить и понимают свою ответственность за результат [4].

Как это происходит в коммуникационном агентстве

Работники digital-индустрии ценятся очень высоко. Проблема в том, что уровень входа на рынок труда очень низкий, из-за этого он переполнен некомпетентными специалистами. Найти среди них хорошего сотрудника, готового работать в команде, а не на себя, очень сложно. Поэтому к выбору работников подходят тщательно, рассчитывая на долгое и плодотворное сотрудничество. Как правило, в агентства на средние должности попадают не столько готовые специалисты, сколько перспективные. Агентству важно, чтобы сотрудник разделял его ценности и подходы, работал в связке со старшими специалистами и, главное, учился у них. Да, опытный специалист может принести извне новые знания и подходы, но также он приносит с собой свои правила, взгляды и ценности, которые могут идти вразрез с работой агентства.

Внутри коммуникационного агентства формируются небольшие кросс-команды. Группы аккаунт-менеджеров и дизайнеров создаются стихийно под каждый проект, SMM (Social Media Marketing) отдел работает в связке над каждым своим проектом. Отдел работы с социальными сетями состоит из нескольких сотрудников, выполняющих разные роли: SMM менеджер, комьюнити-менеджер, дизайнер, копирайтер, таргетолог и SMM аккаунт менеджер. В зависимости от проекта, к команде подключаются аккаунт-менеджеры, интернет-маркетологи и стратеги.

У каждого члена команды есть четкое понимание, что он работает на общую цель. Никто не забывает о проекте после выполнения своей части работы. Аккаунт-менеджеры не уходят в тень после выдачи требований копирайтерам и таргетологам. Копирайтеры и таргетологи не отстраняются от работы после выдачи технического задания дизайнерам, а дизайнеры работают в связке с SMM менеджерами. Без мышления «мы работаем над этим все вместе» невозможна качественная командная работа. У каждого есть своя роль и понимание того, какое место он занимает в команде.

Инструменты

Считается, что инструменты – наименее важный фактор, который может оказать влияние на успешность проекта. Agile-команды отдают предпочтение инструментам, которые помогают осуществлять ежедневные сборки, непрерывную интеграцию и автоматическое тестирование. Для поддержания мотивации в команде, все скучные и повторяющиеся операции автоматизируются. Многие сторонники Agile в качестве обязательных условий работы выделяют: офисы открытого типа и информационные радиаторы (всевозможные доски задач). Задача инструментов Agile-методологии – усиливать мотивацию и развивать коммуникацию внутри команды.

Как это происходит в коммуникационном агентстве

В качестве материальных инструментов выступают программы, необходимые для работы дизайнеров, системы сбора, оптимизации и анализа данных для таргетологов, чат-боты для выполнения однотипных операций. В качестве нематериальных инструментов: открытый офис для свободного перемещения, общения, мозговых штурмов и брифов, и те же информационные радиаторы.

В следующей главе мы расскажем, с помощью каких инструментов можно воссоздать атмосферу и возможности open space в виртуальном офисе.

Функциональность

В Agile-методологии ценится не только взаимодействия внутри команды, но и отношения с заказчиком. Считается, что он должен быть максимально вовлечен в процесс разработки. Команды находятся с заказчиком в постоянном контакте, поддерживая в актуальном состоянии бэклога проекта. Описание функциональности осуществляется предельно кратко и детализируется непосредственно перед началом работы. Для этого составляется план релиза на основе возможностей команды и приоритетного списка функций. Полезность каждой разработки отслеживается заказчиком сразу после ее создания. Команда всегда поставляет функции в порядке, определенном заказчиком. Он распределяет эти функции так, чтобы оптимизировать рентабельность инвестиций в проект.

Также Agile-команды фокусируются на разработке полезных для пользователя задач, а не просто на выполнение изолированных работ.

Как это происходит в коммуникационном агентстве

На протяжении всей работы над проектом, SMM-команда поддерживает связь с заказчиком, отслеживается перечень работы, выполненный за каждый намеченный спринт. Коммуникация с заказчиком ведется не только аккаунт-менеджером. Брифы и рабочие звонки проходят со всеми сотрудниками, задействованными на данном спринте. Защита любых креативных разработок проходит в несколько этапов: согласуется идея, креативная стратегия и контент-стратегия. Все правки, вносимые в работу, сразу же согласуются с заказчиком, так как требования могут изменяться в непрерывном потоке, который невозможно зафиксировать. Это связано с тем, что заказчик часто не знает, что именно он хочет получить – это прослеживается уже на этапе заполнения брифа. С одной стороны, они понимают, какую проблему им нужно решить, но перенести эти знания в требования к проекту всегда затруднительно. Именно поэтому на каждом из этапов работы может происходить переоценка и переосмысление требований к проекту.

Качество

Качество играет определяющую роль в успехе продукта, поэтому техническое совершенство находится в центре внимания Agile-команд. Высокий технический уровень обеспечивают посредством разработки через тестирование, ревью кода, Definition of Done и рефакторинга. Считается, что на начальном этапе архитектура проекта не разрабатывается в деталях и выявляется при дальнейшем развитии проекта [4].

Как это происходит в коммуникационном агентстве

Разработка любой креативной или контент-стратегии проходит несколько этапов: от общих набросков идеи до подробного гайда, как работать с социальными сетями. Все изменения согласуются с заказчиком на каждом этапе.

Время

В Agile-проектах даты поставки и крайние сроки могут устанавливаться практически произвольно. ПО создается короткими спринтами и поставляется в

виде инкрементных релизов, каждый из которых является потенциально готовым к поставке продуктом. Как правило, эти итерации ограничены по времени, они всегда завершаются вовремя, даже если из-за этого приходится урезать функциональность. В основном, Agile-команды работают спринтами по две-четыре недели, иногда это время может увеличиваться и до трех месяцев. Это помогает заказчику управлять проектом, меняя сроки сдачи готового продукта. Но каждая команда стремится найти для себя оптимальную скорость разработки, которую она сможет поддерживать.

Как это происходит в коммуникационном агентстве

Внутри команды и агентства установлены минимальные сроки, в рамках которых могут быть выполнены те или иные задачи. Однако каждый заказчик может также управлять своим проектом и сроками его реализации. Единственное ограничение – это минимальное количество дней или недель, которое требуется на выполнение определенной задачи. Иногда эти сроки могут корректироваться, в зависимости от загруженности команды и сезона. Как правило, одна команда на постоянной основе ведет около пятнадцати проектов и в месяц разрабатывает несколько новых стратегий.

Ценность

Одна из главных причин, по которой был создан Agile-манифест – это стремление подчеркнуть важность своевременной реакции на изменения. Функциональность ПО может стать бесполезной буквально за один день. В рамках Agile с этой проблемой справляются короткими циклами разработки и обратной связи. Так разработчики не только своевременно получают информацию от заказчика, но и получают оценку пользователей, тем самым повышая ценность ПО для клиента.

Как это происходит в коммуникационном агентстве

Изменения в сфере digital происходят каждый день. Это влияет как на разработку новых стратегий, так и на ведение постоянных проектов. Ежедневные итерации помогают команде агентства создавать и поддерживать современные продукты, востребованные пользователями.

Процесс

Главная ценность Agile-методологии – это люди. Но это не значит, что процессы совсем не важны. Среди важных процессов можно выделить: минимально планирование (метод набегающей волны), ежедневное личное общение и мониторинг хода проекта через оценку работающего продукта.

Как это происходит в коммуникационном агентстве

В агентстве также используют метод минимального планирования, так как запросы клиента могут меняться часто и планировать однотипную повторяющуюся работу или четкие сроки практически невозможно. Общение внутри команды является главным способом мониторинга всех проектов и поддержания мотивации внутри команды. В следующем параграфе мы расскажем, какими инструментами можно компенсировать недостаток личного общения внутри команды.

Сводная таблица всех описанных выше принципов представлена в приложении А.

1.3 Инструменты для создания и управления виртуальным офисом

В прошлом параграфе мы постарались провести параллель между командами по разработке программного обеспечения и креативными командами коммуникационных агентств. Да, в рекламных, маркетинговых или коммуникационных агентствах не работают по Agile в чистом виде. Это связано с особенностями создаваемых продуктов, но главные ценности и принципы работы разделяются.

Agile-команды не выдвигают особых требований к инструментам работы. Как мы говорили ранее, для них важна работа в общем открытом офисе, ежедневные живые совещание и информационные радиаторы. Это помогает командам поддерживать мотивацию.

Во время пандемии, когда большинству сотрудников пришлось перейти на удаленный формат работы, Agile-команды лишились своих, даже таких

малочисленных инструментов для работы. Остались только информационные радиаторы, но и они видоизменились.

В этом параграфе мы расскажем, как команды, работающие по Agile (на примере креативной команды коммуникационного агентства), могут адаптироваться к новым реалиям удаленной работы и как грамотно организовать виртуальный офис.

Мы разобьем рекомендации на 4 блока, в соответствии с главными потребностями команды: открытый офис и живое общение, ежедневные планерки, информационные радиаторы, также мы рассмотрим, как с помощью виртуального офиса можно поддерживать мотивацию сотрудников.

Понятие «виртуальный офис» и принципы виртуальных инфраструктур зародились в развитых странах Европы еще в середине 90-х гг. Тогда говорили о виртуальной структуре, как о принципиально новой концепции организационной структуры, ее расценивали как естественное развитие понятия компьютерно-интегрированного производства, а в более общем контексте – характерным примером построения компьютерно-интегрированной организации на основе новых информационных и коммуникационных технологий.

Считается, что термин «виртуальный офис» ввел американский журналист Крис Керн, в 1983 году он опубликовал статью The virtual office в журнале американских авиалиний [36]. В статье шла речь о ноутбуках и их пользе в бизнес-поездках, но понятие прижилось и в другой сфере. В Европе тогда виртуальными офисами стали называть целый комплекс услуг: предоставление престижного офиса с доступом к зоне для переговоров, конференц-зал или кабинет по этому же адресу, а также секретариат. При этом на постоянной основе эти помещения не арендовались. Как правило, к услугам виртуального офиса прибегали, когда на аренду дорогостоящих помещений не было средств, но престижный физический адрес компании был крайне важен для укрепления имиджа. В России в начале 2000-х организацией виртуальных офисов занимались call-центры и бизнес-центры. Первые предоставляли услуги выделенного телефонного номера, вторые – давали возможность использовать престижный офис для переговоров. В большинстве

случаев услугами вторых пользовался малый и средний бизнес, открывающий представительства в Москве или Санкт-Петербурге.

Сегодня понятие «виртуальный офис» расширилось и трансформировалось. Чаще под виртуальным офисом понимают пространство для работы сотрудников в интернете. Огромное количество сервисов и инструментов синхронизируют работу офиса и помогают работникам, физически находясь в разных местах, эффективно взаимодействовать с коллегами. В зависимости от штата компании и продукта, виртуальный офис может быть организован только с помощью компьютера и доступа в интернет.

У такой системы много плюсов:

- сотрудники не тратят время на дорогу, следовательно, больше времени концентрируются на работе;
- работая из дома, сотрудник находится в комфортных для себя условиях, может больше времени уделять тому, что ему важно;
- в виртуальном офисе могут работать сотрудники со всего мира, что облегчает поиск специалистов;
- снижаются затраты на оборудование рабочих мест, можно набирать большой штат без особых вложений.

Но есть и свои минусы:

- перспективы карьерного роста в виртуальных офисах намного ниже, чем в традиционных, потому что оценить профессионализм сотрудника довольно сложно;
- технические проблемы (от отключения электричества или интернета) могут полностью остановить работу офиса;
- не все клиенты воспринимают такие офисы всерьез (на фоне этого и возникло другое направление «виртуальных офисов», о которых мы писали выше);
- у сотрудников плохо развиваются социальные связи;

- риск взлома виртуального офиса выше, чем проникновение в физический офис.

Наряду с этими отрицательными сторонами также говорят, что организация командной работы в виртуальном офисе хуже, чем в физическом и часто возникают проблемы взаимодействия между сотрудниками. В этом параграфе мы приведем инструменты, которые помогают командам в виртуальных офисах эффективно работать и поддерживать мотивацию.

Так как мы говорим о командах, которые работают по методологии Agile, мы не будем делать акцент на документообороте и CRM-системе. Поиск новых клиентов, телефония и секретариат проходит через CRM, мы же сконцентрируемся на внутренней работе команды, расскажем об инструментах, которые помогают организовать эффективную работу сотрудников на удаленном формате работы.

До недавнего времени удаленная работа никак не регламентировалась, хотя рынок удаленного найма постоянно растет, наряду с фрилансерами, в виртуальное пространство уходят и крупные компании. Из-за распространения коронавируса сферу дистанционной (удаленной) работы закрепили на федеральном уровне [1]. Теперь организация удаленной работы станет удобной не только для работодателя, но и для сотрудников, так как система их работы теперь регламентируется так же, как и работа в физическом офисе. Пандемия коронавирусной инфекции показала, что удаленный формат работы возможен даже для крупных международных компаний, поэтому многие рынки digital предложили своим сотрудникам и после окончания пандемии не возвращаться в физический офис.

Итак, перейдем к инструментам, которые помогают креативным командам, работающим по Agile, эффективно организовывать рабочий процесс.

Как мы говорили раньше, рекомендации будут разбиты на четыре блока, в соответствии с потребностями командной работы.

Открытый офис и живое общение

Это одно из главных требований для команд, работающих по методологии Agile, и это первое, чего лишаются команды при переходе на удаленный формат работы.

Все инструменты и сервисы, которые мы будем описывать ниже, созданы для того, чтобы сформировать ощущение живого общения и присутствия сотрудников: организация видеосвязи, ежедневные митинги, сервисы для совместной работы – все это помогает команде чувствовать себя единым целым, несмотря на расстояние. Но и здесь могут возникать проблемы. Когда команда работает в открытом офисе – у всех на виду, сотрудники видят, кто сконцентрирован на рабочей задаче, у кого небольшой перерыв. Тех, кто погружен в работу стараются не отвлекать, в удаленном формате понять, занят человек или нет не всегда удается. Звонки, уведомления в рабочих чатах отвлекают и рассеивают внимание сотрудников, но и игнорировать эти «точки» соприкосновения нельзя, так как теряется ощущение общей работы.

Ежедневные митинги

Одна из самых распространенных процедур, которую используют все Agile-команды или те, кто хочет такими стать – это ежедневные планерки. Как правило, они проходят на ходу и занимают совсем немного времени. Это не похоже на традиционные многочасовые совещания, которые как правило, ни к чему не приводят. На ежедневных митингах члены команды рассказывают, над чем работают и с какими трудностями сталкиваются.

По таким планеркам видно, какую роль исполняет менеджер проекта: он находится внутри команды или стоит над ней. Если менеджер стоит над командой, то такие митинги сводятся к ежедневным планеркам, на которых каждый член команды должен высказаться, а менеджер проверить, насколько сильно команда отклоняется от плана, после подумать, какие коррективы внести и помочь сотрудникам с трудностями.

Если менеджер находится внутри команды, то он выслушивает каждого не для того, чтобы проверить, насколько команда отошла от его плана, а чтобы понять, какие изменения нужно внести в план, над которым работала вся команда. В таком случае менеджер не навязывает свой план, а работает вместе с командой и ежедневные митинги используются для принятия максимально эффективных

решений. Так как эти совещания проходят ежедневно, то и изменения могут вводиться оперативно.

Если команда верит, что ежедневный митинг – это способ убедиться, что все работают правильно и для достижения единой цели, что при обсуждении выслушают мнение каждого участника, – то такое собрание становится гораздо эффективнее и приносит настоящее удовлетворение [34].

Информационные радиаторы

С переходом на удаленный формат работы команды начинают искать новые инструменты и форматы взаимодействия. Сервисов, которые помогают отслеживать работу (диаграммы Ганта, канбан-доски, чек-листы) большое количество. Каждая команда находит форматы, удобные для себя. Если во время работы в офисе некоторым командам было достаточно общих записей на доске и личных задач в ежедневнике, то с переходом на удаленный формат работы требования к постановке задач и отслеживанию их результатов повышаются не только у менеджера проекта, но и у самих сотрудников. Это помогает внести ясность в рабочий процесс, сохранять концентрацию и мотивацию.

Мотивация

Сохранять мотивацию – одно из главных испытаний всех сотрудников, переходящих на удаленный формат работы. Дома слишком много отвлечений и атмосфера мешает сконцентрироваться на рабочих вопросах. Вопрос мотивации – это не проблема одного сотрудника. Такие вопросы решаются на уровне команды и даже компании.

В таблице 1.2 мы привели перечень инструментов, которые команды могут использовать в удаленной работе, а также отметили, какие потребности эти инструменты могут закрыть.

Работу виртуального офиса невозможно представить без CRM системы. Однако сейчас цифровые предприниматели не используют даже такие системы для ведения базы клиентов. Они используют Google-документы и ведут базы данных в Excel, кто-то использует Notion.

В агентстве, про которое мы пишем, есть два физических офиса: в Челябинске

Таблица 1.2 – Инструменты для удаленной работы творческой команды

Название инструментов	Формат	Какую потребность закрывают
Notion	Сервис, объединяющий базу данных, доски канбан, вики, календари и напоминания.	Открытый офис, информационные радиаторы, мотивация.
Zoom	Платформа для организации аудио и видеоконференций.	Ежедневные митинги, открытый офис.
Miro	Виртуальная доска.	Открытый офис.
Todoist	Веб-сервис для управления задачами.	Информационные радиаторы, мотивация.
Google Docs	Онлайн-офис с возможностью редактирования и оформления текстовых файлов.	Информационные радиаторы.

и Москве, большая клиентская база, поэтому все сделки и операции проводятся через Битрикс24. В этой главе мы не будем рассказывать о CRM системе, так как основной акцент мы делаем на работе одного отдела агентства, функционирующего по методологии Agile. Мы расскажем о том, как команда организует внутреннюю работу. Поиск и привлечением новых клиентов в агентстве занимается отдел New Business, в SMM отдел уже приходит обработанная заявка от заказчика и бриф. После этого коммуникацию с клиентом ведут аккаунт-менеджеры агентства и отдела. Поэтому мы не будем в нашей работе делать акцент на функциональных особенностях CRM систем. К тому же, эта тема хорошо изучена. Мы расскажем про новые возможности и инструменты для организации и эффективной работы виртуального офиса.

Notion

Стартап Notion Labs Inc из Сан-Франциско вышел на рынок в 2016 году. Популярность приложение начало приобретать в 2018 году, на тот момент его

разработкой занималось меньше десяти человек. В 2019 году Notion пользовалось более 1 млн пользователей, а в апреле 2020 уже 4 млн. [42]

Notion – приложение, которое представляет собой единое рабочее пространство.

Стартап Notion Labs Inc из Сан-Франциско вышел на рынок в 2016 году. Популярность приложение начало приобретать в 2018 году, на тот момент его разработкой занималось меньше десяти человек. В 2019 году Notion пользовалось более 1 млн пользователей, а в апреле 2020 уже 4 млн. [42]

Notion объединяет в себе большое количество инструментов: база данных, пространство для ведения заметок и управления проектами и задачами. Разработчики хотели создать единое пространство для комфортной работы, которое заменит большое количество других продуктов. Часто нужная информация о проекте разбросана по разным сервисам: заметки и текстовые документы находятся в одном месте, ссылки на нужные материалы – в другом, задачи – в третьем. Вместо того, чтобы постоянно переключаться между сайтами и приложениями, можно вести всю работу в одном чистом пространстве, объединять между собой всю информацию и управлять ей.

Notion – это единое рабочее пространство, которое состоит из блоков. В них можно добавлять или исключать элементы и таким образом каждый может собрать свой идеальный рабочий инструмент, площадку для хранения полезной информации, пространство для вдохновения или зону планирования и ведения совместной работы с коллегами.

Notion делает работу проще и удобнее. Многие сравнивают его с гибридом таких известных приложений и сервисов, как Evernote, Google Docs, Trello и Todoist.

В Notion можно:

- писать заметки, тексты и работать с ними, а также со сторонними документами. Notes & Docs;
- формировать базы знаний. Knowledge Base;

- управлять задачами и проектами. Tasks & Projects;
- управлять таблицами и формировать базы данных по проектам. Spreadsheets & Databases.

Notes & Docs – альтернатива Google Docs и Evernote, Knowledge Base – альтернатива GitHub Wiki и Confluence, Tasks & Projects – альтернатива Trello, Asana и Jira, Spreadsheets & Databases – Google Sheets и Airtable.

Несмотря на огромное количество возможностей, которые предоставляет приложение Notion, его интерфейс минималистичный и понятный. Вся информация в приложении хранится на страницах, которые состоят из разных блоков, их можно составлять из разных форматов: тексты, списки, коды, ссылки и изображений. Все блоки можно трансформировать, собрать несколько из них на одной странице. Каждый блок – это многоуровневые раскрывающиеся страницы, к которым можно добавлять канбан-доски, диаграммы Ганта, создавать вики или формировать базы данных. В Notion скрыты безграничные возможности для создания удобного и функционального рабочего пространства. Для навигации по всей информации используется боковая панель, а также быстрый поиск с подсказками. Можно создавать пустые страницы, или выбирать из огромного количества готовых функциональных шаблонов (дизайн, образование, HR, маркетинг, продажи, product management и т.д.). В пустые блоки или шаблоны можно импортировать медиа и файлы из разных сервисов: Google Drive, GitHub Gist, Framer, Figma и множества других. Первое знакомство с Notion может показаться сложным, поэтому разработчики собрали демо-страницу, на которой они знакомят новых пользователей с возможностями приложения.

По целям использования Notion можно разделить на личное использование, ведение базы данных и управления проектами. В рамках личного использования Notion можно применять как сервис для заметок, ведения списков дел, дневника, трекера привычек или целей.

База знаний

В Notion можно составить как личную базу данных, так и рабочую с общим доступом для всех членом команды. Этот инструмент используется на этапах

разработки коммуникационных и контент-стратегий. Некоторые создают целые онлайн-курсы из баз данных, собранных в Notion.

Для создания и работы с документами в Notion есть множество инструментов: веб-клиппер, удобные сниппеты, гиперссылки и добавление медиа, а также функциональный редактор с поддержкой markdown-разметки. Любой документ можно создавать совместно в режиме реального времени или делиться им с другими, так же, как и в Google Docs в редакторе документов Notion доступен контроль версий, комментарии и управление доступом.

Открытый офис

Notion, насколько это возможно, заменяет живое общение в офисе. Вся команда знает, на каком этапе работы находится. В режиме реального времени можно отмечать коллег и решать задачи. Живое общение заменяют отметки и дискуссии здесь и сейчас.

Информационные радиаторы

В Notion можно составлять общий план работ, ставить задачи и следить за их выполнением, но и составлять индивидуальные списки и задачи, которые помогают в работе.

Мотивация

Общение с коллегами в режиме реального времени, отслеживание проекта в режиме реального времени и возможность настроить рабочие процессы под себя помогает сохранить и поддерживать мотивацию даже в режиме удаленной работы.

Notion подходит для ведения всех внутренних процессов команды. Для еще большей синхронизации команды используют рабочие мессенджеры и Zoom.

Zoom

Zoom – это сервис для проведения видеоконференций, онлайн-встреч, а также он используется для дистанционного обучения. В Zoom множество аналогов, но во время карантина, именно это приложение собрало основной поток всех переговоров, встреч и онлайн-уроков.

Простой и понятный интерфейс, возможность создавать бесконечные и повторяющиеся ссылки – все это помогло Zoom отстроиться от конкурентов.

Но это не единственные плюсы программы. В Zoom можно:

- запускать демонстрацию своего экрана. Используется для защиты презентаций клиентам и брифингов;
- комментировать файлы в режиме реального времени. Чаты также используются во время защит. Можно отправлять сообщения как в общий чат, так и конкретному участнику беседы;
- использовать доску для рисования. Эта функция используется редко, так как Miro в этом плане намного функциональнее и удобнее;
- записывать видеозвонок и расшифровывать его, сохранять комментарии. Используется во время брифингов и защит, помогает составить грамотный и полноценный митинг репорт;
- использовать виртуальный фон. Во время защит с клиентом, как правило, используется фон офиса.

Главный плюс Zoom для работы с клиентом – это его безопасность: все конференции шифруются, могут быть защищены паролем, перед входом в конференцию формируются залы ожидания.

Ежедневные митинги

В Zoom проходят ежедневные митинги, так же, как и в офисе. Обязательное условие таких встреч – выход на связь вместе с видео, это усиливает ощущение присутствия и живого общения.

Открытый офис

Если какой-то вопрос не получается решить в ходе живых дискуссий в Notion, то команда может созвониться в Zoom и решить все вопросы. Это аналог летучек или переговоров в физическом офисе.

Miro

Miro – это онлайн доска для совместной работы. Похожая функция есть и в Zoom, но Miro дает больше возможностей для совместной работы над задачей. В основном, Miro используется для мозговых штурмов и разработки креативных идей. На каждую такую встречу все члены команды

идей. На каждую такую встречу все члены команды приходят подготовленными, со своим набором креативов и идей. Все эти идеи собираются на одну виртуальную доску и в ходе общения изменяются, дополняются и интегрируются друг с другом.

Плюсы Miro:

- поддерживает многие медиа-форматы: изображения, видео с YouTube и Vimeo, PDF-файлы, документы и т.д.;
- выделяет тексты, позволяет создавать и прикреплять стикеры и рисовать;
- позволяет работать в реальном времени – все действия отображаются на специальной панели;
- интегрирует задачи;
- позволять создавать интеллект-карты (с нуля или с помощью множества шаблонов) и канбан-доски.

Открытый офис

Miro заменяет живые дискуссии в физическом офисе и брейнштурмы. Для этого в приложении уже созданы сценарии и шаблоны. В рамках дискуссии можно ставить задачи и создавать канбан-доски.

Todoist

Todoist – это сервис для управления задачами.

Списки задач вшиты в универсальное приложение Notion. Возможностей этого списка задач хватает для разработки новых проектов, но для качественного ведения действующих проектов больше подходит Todoist. Задачи в сервисе можно помещать в проекты, сортировать по фильтрам, присваивать метки, редактировать и экспортировать. Todoist подходит как для командной работы, так и для индивидуального использования. Для ведения действующих проектов актуальна функция – зацикливающиеся задачи, которые повторяются в назначенное пользователем время.

В ноябре 2020 года Todoist запустил обновление: теперь задачи можно отображать не только списками, но и проектами по типу канбан-досок. Это нововведение серьезно пошатнуло позиции Notion, как самого универсального

приложения для командной работы.

Информационные радиаторы

Функционал и назначение Todoist в этом аспекте понятен, лучше подробнее раскрыть тему мотивации через это приложение.

Мотивация

Значительно отличие Todoist от других списков задач в карме. Todoist анализирует и визуализирует производительность пользователя. Выполняя поставленные перед собой задачи, пользователь получает пункты кармы или баллы. На основе их количества ему присуждаются уровни: Новичок, Любитель, Эксперт, Мастер и Гуру. Такой игровой момент мотивирует пользователя выполнять больше задач и повышать свой уровень кармы.

Google Docs

Google Docs – бесплатный онлайн-офис, который включает создание и работу с текстовыми документами, презентациями и таблицами. Google Docs позволяют дать доступ для совместной работы, оставлять комментарии и создавать документ совместно в режиме реального времени. Изначально функционал Google Docs сильно уступал программам пакета MS Office, но после множества обновлений он практически приблизился к возможностям этих продуктов. Например, этот диплом был полностью написан в Google Документы.

Мы писали выше, что Notion заменил собой Google Docs. По большей части, это касается внутренней работы команды. На уровне взаимодействия с заказчиком все еще в большей степени используются продукты MS Office, но некоторые заказчики уже готовы работать с Google Docs.

Информационные радиаторы

Google Docs используется для взаимодействия с клиентом. Креативные идеи, технические задания для съемок отправляются заказчику в презентациях Google Docs, контент-планы ведутся в таблицах Google Docs. Сейчас это самая удобная возможность взаимодействовать с клиентом в режиме реального времени.

Таким образом, алгоритм создания и запуска виртуального офиса с помощью

описанных выше инструментов будет выглядеть так, как представлено на рисунке 1.2.

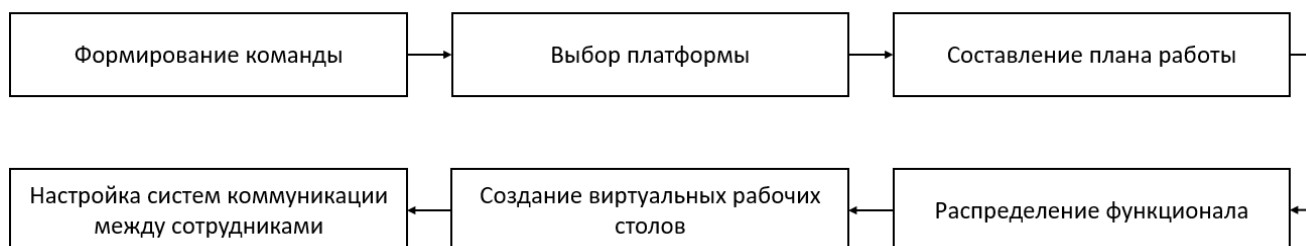


Рисунок 1.2 – Алгоритм запуска виртуального офиса

Формирование команды

Плюс виртуального офиса в том, что команда может формироваться из сотрудников, которые проживают в разных городах и странах, разных часовых поясах.

Выбор платформы

Инструменты для создания виртуального офиса не ограничиваются теми, что представили мы в данном параграфе. Каждая команда выбирает сервисы, приложения и инструменты, которые подходят для специфики ее работы. Мы считаем, что для digital-сферы, описанные выше инструменты наиболее практичны и удобны в использовании.

Составление плана работ

После того, как команда определилась с платформой для совместной работы, нужно составить план работ. Для digital-сферы он включает в себя:

- канбан-доска;
- диаграмма Ганта;
- база данных по проектам;
- календарь.

В описанном нами приложении Notion всю информацию по этим отделам можно объединить в один блок с глубокими страницами. Каждая страница может отображаться в представленных выше форматах.

Распределение функционала

После того, как сформировано общее рабочее пространство, происходит распределение функционала внутри виртуального офиса. Стандартные рабочие задачи сотрудника перекладываются в виртуальный офис. Внесение данных по отчетам, работа с комментариями от клиентов или составление митинг репортов – для всех рабочих процессов внутри виртуального офиса созданы блоки и страницы. Во время распределения функционала каждому сотруднику предоставляется доступ к нужным блокам и описывается работа в них.

Создание виртуальных рабочих столов

Помимо общего рабочего пространства для всей команды, каждый сотрудник может создать свое индивидуальное рабочее пространство, в которое может вносить задачи и планы на день. Удобство описанных нами программ в том, что они позволяют решать не только общие рабочие задачи, но и создавать на этой же платформе индивидуальные рабочие столы, которые интегрируются в общую рабочую зону.

Настройка систем коммуникации

На этом этапе прописываются правила взаимодействия за пределами рабочего пространства. Обговариваются правила рабочих чатов и время работы, звонков. Ненормированный график – один из основных минусов удаленной работы, который можно решить только созданием общих правил удаленной рабочей этики.

Выводы по разделу один

По методологии Agile работают не только команды по разработке программного обеспечения. Принципов Agile придерживаются небольшие креативные кросс-команды. В разделе мы описали, как SMM команда коммуникационного агентства может работать в рамках Agile-методологии.

Как и команды разработчиков, digital-отдел придерживается основных принципов Agile:

- не процессы и инструменты, а люди и их взаимодействие;

- не обилие документов, а качественный проект;
- не переговоры по условиям договора, а открытое сотрудничество с клиентом;
- не четкое следование плану, а быстрое реагирование на изменения.

Среди основных требований к организации работы Agile-команды выделяют: наличие открытого офиса, ежедневные живые митинги, информационные радиаторы и инструменты для поддержки мотивации.

В третьем параграфе раздела мы описали, какие инструменты может использовать Agile-команда в реалиях виртуального офиса. С помощью новых приложений и сервисов, таких как Notion, Zoom, Miro, Todoist, Google Docs возможно минимизировать все минусы виртуального офиса и организовать эффективную и качественную работу Agile-команды. С помощью качественной видеосвязи команды могут проводить ежедневные живые встречи, находясь в разных точках мира. Наполненное рабочее пространство Notion позволяет вести проекты и отслеживать результаты в режиме реального времени и хранить всю нужную информацию в одном месте. Miro позволяют проводить качественные брейнштурмы и брифы, игровая система улучшения кармы Todoist помогает сохранять и поддерживать мотивацию, Google Docs обеспечивает обмен информацией с заказчиком в режиме реального времени.

Таким образом, современные сервисы и приложения могут заменить Agile-командам физический офис без потери качества и времени работы.

2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЮВЕЛИРНОЙ ОТРАСЛИ

2.1 Анализ дальнего окружения организации

Название организации – бренд «Ювелирные традиции» ООО «Костромской ювелирный завод «Золотые традиции». До 2020 года завод-производитель поставлял ювелирные украшения в ритейл-сети: 585*ЗОЛОТОЙ, Sunlight и т.д..

В 2020 году вышел на рынок под брендом «Ювелирные традиции».

Горизонт стратегического планирования – 3 года.

Сфера деятельности – изготовление и продажа ювелирных украшений.

Географические границы рынка – в 2020 году офлайн-магазины – Москва и МО, интернет-магазин – по всей России.

По данным Росстата доля рынка драгоценных металлов и камней составляет около 1,5% всего объема ВВП при оценке данных показателей в денежном выражении [22].

В связи с повышением уровня административного регулирования ювелирной отрасли, увеличиваются затраты как у производителей ювелирных украшений, так и у ювелирной торговли. Также, «на фоне снятия ограничений с проверок бизнеса, работающего в сфере драгоценных металлов и драгоценных камней,кратно возрастают штрафы за административные правонарушения в данной сфере» [7].

Также на ценообразование ювелирных изделий в розничной ювелирной торговле оказало влияние отмена льготного режима налогообложения – ЕНВД и УСН. В России запустили систему проверки подлинности драгоценных камней и металлов. Систему прослеживания камней и металлов запускали еще в 2018 году, тогда ее высоко оценили как добытчики, так и огранщики и ювелирные предприятия. Главная цель – сократить рынок нелегальной ювелирной продукции. Системы маркировки обуви, молочных продуктов и лекарств, которые ввели в 2020 году не подходят для сферы ювелирных изделий, поэтому для ювелирной отрасли разработали специальную государственную интегрированную информсистему в сфере контроля за оборотом драгоценных металлов, драгоценных металлов

и изделий из них (ГИИС, ДМДК). Закон о запуске системы был принят летом 2020 года, она позволит прослеживать путь изделия «от добычи до прилавка». Это поможет сократить рынок нелегальной ювелирной продукции и помочь в продвижении добросовестным производителям.

В 2021 году будет обязательно запрашивается лицензия на деятельность по скупке у физических лиц ювелирных изделий из драгоценных металлов и драгоценных камней – скупка и переработка.

В 2019 году правительством было подписано постановление о легализации онлайн-торговли ювелирными украшениями. К основным преимуществам этого формата относят: как правило, в интернет-магазинах украшения стоят дешевле, чем в офлайн; в интернете проще сравнивать цены между ритейлерами; в интернет-магазине можно найти всю необходимую информацию об изделии; бесплатная доставка и примерка. Отрасль выражала надежду на стабилизацию положения на рынке и увеличения доли продаж на 20-35% за счет роста онлайн-покупок к 2025 году. Однако из-за пандемии коронавируса эти оптимистичные прогнозы не оправдались. Розничные магазины закрылись на карантин, выросло число безработных и общее снижение доходов населения заставило людей отказаться от покупки дорогих ювелирных украшений. Больше всего пострадал luxury сегмент. Это произошло потому, что дорогие брендовые ювелирные изделия редко покупают через интернет, предпочитая покупке в бутике. Ситуация на рынке немного улучшилась после выхода из режима самоизоляции. Но все равно большинство представителей ювелирной отрасли уверены, что рынок продолжит стагнировать и переориентируется на массовый сегмент.

Еще до введения карантина среди клиентов стала наблюдаться тенденция к экономии. В течение всего года люди меньше заказывают и покупают дорогие украшения, отдавая предпочтения бюджетным изделиям с минимумом драгоценных камней. Вообще, все покупатели в этом году разделились на две группы: те, кто покупают бюджетные украшения и те, кто инвестирует в покупку бриллиантов. Спрос на средний ценовой сегмент очень снизился.

«Ювелирные традиции» делают акцент на среднем и высоком ценовом

сегменте, создавая украшения из белого, красного и желтого золота с обилием драгоценных камней. В 2020 году, из-за изменений на рынке, они сделали акцент на серебряных украшениях с полудрагоценными камнями.

После выхода из самоизоляции на рынке ювелирных украшений выросли 2 сегмента: дешевые и дорогие украшения. Элитные украшения рассматривают как инвестиции. Но это не совсем правильно. На бирже ценится золото 999-й пробы, а не 585-й, а также в рознице на золото всегда была очень большая наценка: золото в магазинах в два раза дороже, чем на бирже [23]. Также не теряет позиций и спрос на эконом-класс. Себестоимость этой продукции ниже, а спрос относительно стабилен.

Пандемия сказалась и на рынке обручальных колец. С начала 2020 года заключенных браков на 2,3% меньше, чем в 2019 году [28].

В 2020 году отрасль отметила рост количества синтетических изделий. Это связано с повышением цен на оригинальные камни и дешевизной искусственно выращенных алмазов и схожестью с настоящими камнями. Несколько лет назад разница в стоимости между искусственными и натуральными алмазами составляла около 20%, а в этом году уже 50%.

До недавнего времени искусственными бриллианты не поступали в широкую продажу, потому что для их производства требуется высокотехнологичное производство. Оборудование должно в лабораторных условиях симитировать природную среду. В природе алмаз растет тысячелетиями, а в лаборатории – несколько дней. Все же, у технологий создания искусственных драгоценных камней HPHT и CVD пока есть свои недостатки, но они активно развиваются. Рост цен на металл и драгоценны камни в 2020 году спровоцировал развитие этой отрасли. Параллельно с этим развивается рынок 3D-печати синтетических алмазов.

Российские производители, как правило, не уделяют должного внимания маркетинговой стратегии, поэтому доля зарубежной продукции на российском рынке стабильно занимает больше 60%. На протяжении двух десятилетий российские производители продолжают бороться с негативным имиджем отрасли,

который сложился в 90-е годы. Можно сказать, что успехов в этом они еще не достигли.

Можно сделать вывод, что если средний уровень доходов россиян не увеличится, то они и дальше будет отдавать предпочтение недорогим ювелирным украшениям. Благодаря развитию отрасли создания искусственных камней, на смену натуральным придут синтетические камни.

Гильдия ювелиров России дает следующий прогноз на развитие ювелирной отрасли в России [8].

С связи с повышением уровня административного регулирования ювелирной отрасли следует ожидать повышения средней стоимости ювелирных изделий, что безусловно негативно отразится на объеме российского ювелирного рынка. На это влияет:

Резервов для удержания цен на ювелирные изделия практически не осталось.

Средний вес золотых ювелирных изделий достиг минимального физического предела, а природные камни в большинстве изделий уже замещены синтетикой и стразами

Продолжится экономическое расслоение общества, вредное для ювелирной отрасли, т.к. наиболее состоятельные россияне исторически предпочитают покупать ювелирные изделия в зарубежных поездках, и менять свои предпочтения не станут.

Как итог, следует ожидать дальнейшего падения объема продаж ювелирных изделий на внутреннем рынке в физическом выражении при преимущественном сокращении продаж ювелирных изделий из золота. Также вероятен рост импорта ювелирных изделий в Россию, при этом российский ювелирный экспорт массовой продукции без эффективной поддержки государства будет либо стагнировать, либо продолжает падать.

Таким образом, можно выделить несколько типов факторов, которые способны оказывать влияние на ювелирную отрасль: политико-правовые, экономические, социально-культурные и технологические факторы, влияющие на развитие в России ювелирной отрасли.

Политико-правовые факторы:

1. Пандемия коронавируса и ее последствия;
2. Повышение уровня административного регулирования ювелирной отрасли;
3. Отсутствие программ поддержки со стороны государства развития экспорта и внутреннего рынка;
4. Отмена ЕНВД для ювелирной отрасли;
5. Ввод лицензии на деятельность по скупке у физических лиц ювелирных изделий;
6. Легализация онлайн-торговли ювелирными изделиями;
7. Ввод системы проверки подлинности драгоценных камней и металлов.

Экономические факторы:

1. Рост стоимости металлов и драгоценных камней;
2. Уменьшение среднедушевого дохода населения;
3. Падения уровня экспорта ювелирных украшений;
4. Рост уровня импорта ювелирных украшений;
5. Рост цен на ювелирные украшения;
6. Увеличение доли онлайн-покупок;
7. Сокращение среднего веса изделия.

Социально-культурные факторы:

1. Импульсивность покупки ювелирных украшений;
2. Сезонный спрос на ювелирные изделия;
3. Тренд на осознанное потребление и минимализм;
4. Ювелирные украшения, как подтверждение социального статуса;
5. Уменьшение количества браков;
6. Востребованность синтетических камней;
7. Рост требований к изделиям.

Технологические факторы:

1. Адаптация комплексов к производству синтетических камней;
2. Развитие 3D-печати.

PEST-анализ

Таблица 2.1 – PEST-анализ ювелирной отрасли

	Наименование фактора	Направлен. влияния	Значимость фактора	Вероятность реализации фактора в стратегической перспективе	Взвеш. оценка
P	Повышение уровня административного регулирования ювелирной отрасли.	-	0,03	10	-0,3
	Отмена ЕНВД для ювелирной отрасли.	-	0,01	8	0,08
	Лицензирование деятельности по скупке у физических лиц ювелирных изделий.	+	0,03	8	0,24
	Легализация онлайн-торговли ювелирными изделиями.	+	0,09	10	0,9
	Система проверки подлинности драгоценных камней и металлов.	-	0,04	9	0,36
E	Рост стоимости металлов и драгоценных камней	-	0,09	10	0,09
	Уменьшение среднедушевого дохода населения.	-	0,06	7	0,42
	Рост импорта ювелирных изделий.	-	0,03	5	0,15
	Рост цен на ювелирные украшения.	-	0,08	9	0,72
	Увеличение доли онлайн-покупок.	+	0,07	7	0,49
	Сокращение среднего веса изделия.	-	0,06	8	0,48
S	Импульсивность покупки ювелирных изделий.	+	0,03	4	0,12
	Сезонный спрос на украшения.	-	0,04	5	0,2

Окончание таблицы 2.1

	Наименование фактора	Направлен. влияния	Значимость фактора	Вероятность реализации фактора в стратегической перспективе	Взвеш. оценка
S	Тренд на осознанное потребление и минимализм.	-	0,02	2	0,04
	Украшения, как фактор подтверждения социального статуса.	+	0,05	6	0,3
	Уменьшение количества браков.	-	0,05	4	0,2
	Рост требований к изделиям.	-	0,05	4	0,2
T	Востребованность синтетических камней и адаптация комплексов к их производству.	+	0,05	3	0,15
	Развитие 3D-печати.	-	0,03	2	0,06



Рисунок 2.1 – Профиль макросреды

Исходя из данных таблицы 2.1 и рисунка 2.1 вы видим, что среди факторов, которые оказывают положительно влияние на отрасль: легализация онлайн-торговли ювелирными изделиями и рост онлайн-продаж. Среди социально-культурных факторов главный – это отношение покупателей к украшениям. Несмотря на тенденцию к осознанному стилю жизни и минимализму в Европе, а, следовательно, и к сокращению «ненужных» вещей в жизни, в России украшения до сих пор считаются подтверждением социального статуса. Слова известной песни: «Лучшие друзья девушки – это бриллианты» актуальны и сейчас.

Бренд «Ювелирные традиции» создает дорогие украшения с обилием драгоценных и полудрагоценных камней. Эти богатые изделия – лучшая демонстрация статуса. Как отмечают менеджеры компании, даже у украшений стоимостью выше 300 000₽ находятся покупатели. В ценовом сегменте от 50 000 до 150 000₽ покупки совершаются реже, зато у бренда есть преданные фанаты, которые берут порой и кредиты на дорогие украшения.

Развитие онлайн-магазина помогло бренду «Ювелирные традиции» пережить пандемию коронавирусной инфекции. Но стоит отметить, что в интернете, по большей части покупаются серьги и кулоны, так как кольца и браслеты требуют примерки. Эти украшения все же предпочитают покупать офлайн, то же касается и дорогих украшений. Как правило, онлайн-покупки происходят в ценовом сегменте до 20 000₽.

Среди отрицательных факторов – коронавирусная инфекция, которая повлекла за собой увеличение стоимости металлов и драгоценной, следовательно, и стоимости украшений. На рынке золота всегда была нестабильная ситуация. Увеличение стоимости украшений (порядка 30%) происходит регулярно, но, как правило, это не сильно сказывается на потребительской способности. В 2020 году к привычному росту цен прибавились другие ограничения, в том числе и закрытие точек офлайн-продажи. Чтобы как-то справиться со сложившейся ситуацией, ювелиры стали уменьшать вес украшений. Этот процесс развивается уже несколько лет, но именно в 2020 году достиг своего пика. Ювелиры уменьшают количество и размер камней, уменьшают толщину металла. Украшения теряют

свою привлекательность, а, следовательно, и перестают быть предметом подтверждения социального статуса. Из-за этого покупатели выбирают качественную бижутерию, а не драгоценные украшения, потому что она выглядит лучше.

2.2 Анализ ближайшего окружения

Общая характеристика отрасли

На начальных этапах украшения выполняли роль, скрытую в самом названии, – украшали того, кто их носил. Но уже тогда с помощью них происходило социальное разделение: состоятельные люди носили более дорогие украшения, беднее – то, что могли себе позволить. Со временем на украшения стали наслаиваться и другие смыслы и понятия. Сейчас украшения это: инвестиции, показатель социального статуса и богатства, их рассматривают как доказательство любви и преданности.

Если рассматривать украшение в целом (а не камни и металл по отдельности), то они удовлетворяют потребность выглядеть красиво, а красота, как писал Семен Надсон: «... страшная сила!». На культе красоты возводятся целые строятся торговые и медиа-империи.

Ювелирный завод и его бренд «Ювелирные традиции» занимаются созданием и реализацией ювелирных украшений из драгоценных и полудрагоценных металлов и камней. Географический границы отрасли, благодаря легализации онлайн-торговли ювелирными украшениями не ограничены.

Экономические характеристики отрасли

Ювелирная отрасль находится в стадии зрелости. Она не меняет своего положения уже не одно столетие, потому что отношение к украшениям не меняется. Трансформируется только ювелирное производство – совершенствуется и развивается. Последнее время растет спрос на синтетические камни: они растут в сотни раз быстрее, и обрабатывать их намного дешевле. Параллельно с этим развивается 3D-печать украшений. Поэтому можно сказать, что традиционное

ювелирное производство близится к стадии спада, но на это уйдет еще не одно десятилетие. Ювелирное производство трансформируется, но отношение к украшениям, следовательно, и к ювелирной сфере не изменится.

Согласное данным Росстата, общий объем продаж ювелирных изделий в России в 2019 году составил 241,29 млрд, рублей. 30% от всех розничных продаж осуществляется в Центральном федеральном округе [25]. В этом году спрос снизился из-за пандемии коронавирусной инфекции. В основном пострадали ювелирный ритейл, который импортировал изделия из Китая (китайская продукция составляет почти 40% от всего импорта ювелирных изделий в России), и заводы, производящие серийную продукцию. Сохранить позиции удалось хенд-мейд производителям, сетям, использующим природные камни, уникальный дизайн и необычные материалы.

Начиная с 2018 года в ювелирной отрасли начали фиксировать сильные падения. В 2019 году произвели на 45% меньше ювелирной продукции, чем годом ранее. В этом году тенденция сохранилась. Вслед за уменьшением предложения, стал падать и спрос на украшения. Ситуацию усугубила коронавирусная инфекция. Объем продаж за 11 месяцев 2020 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года упал на 14% в денежном выражении и на 24% в натуральном [28]. В начале пандемии спрос резко упал на 70% из-за закрытия офлайн-точек продаж. Пандемия сильно повлияла на продажи ювелирных изделий, но она наложила и на другие факторы, влияющие на емкость ювелирного рынка России, усугубив их: падение среднедушевых доходов населения; закредитованность общества; падение курса рубля к мировым валютам и драгоценным металлам, который повлек за собой удорожание изделий; сильное административное давление на отрасль; отсутствие государственных программ поддержки отрасли. Наряду с этим в 2020 выделились и другие тренды в ювелирной отрасли: увеличилась доля онлайн-покупок (спровоцированная закрытием офлайн-точек продаж); возросли требования покупателей к изделиям; набирают популярность синтетические камни.

Благодаря тому, что за последние 10 лет средний вес золотых изделий

постоянно снижался (в среднем на 32%) до 2020 году удавалось сдерживать рост затрат на одну покупку. В начале пандемии средний чек в среднем вырос на 22-23%, в остальные месяцы спустился до 14%.

Также в 2020 году вырос спрос на изделия из серебра, это всегда говорит о спаде продаж изделий из золота, потому что российский рынок ювелирных изделий практически идет всегда разнонаправленно: при падении спроса на один металл, возрастают продажи второго. Сезонный же спрос в этом году остался неизменным. Эксперты считают, что это связано с тем, кто пик пандемии в России пришел после Дня святого Валентина и 8 марта.

И до, и особенно после начала пандемии экспорт российских ювелирных изделий год за годом продолжает падать. До локдауна импорт увеличивался, но в этом году упал и он. Среди главных импортеров в Россию, как мы писали выше, – Китай, следом идут Италия и Таиланд. Россия экспортирует продукцию в Беларусь, Казахстан и Молдову.

Главный прогноз по ювелирной отрасли на следующий год – рынок продолжит стагнировать и переориентируется на массовый сегмент – эконом и средний класс [8].

Как это может отразиться на ближайшем окружении компании «Ювелирные традиции» представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Оценка экономических факторов ближайшего окружения

Наименование фактора	Направ. влияния	Важн. фактора	Вероятность реализации фактора	Взвеш. оценка
Стадия жизненного цикла отрасли	+	0,09	7	0,63
Соотношение размера реального спроса и реального предложения	+	0,12	9	1,08
Соотношение размера потенциального спроса и реального предложения	+	0,09	9	0,81

Окончание таблицы 2.2

Наименование фактора	Направ. влияния	Важн. фактора	Вероятность реализации фактора	Взвеш. оценка
Условия развития потенциала отрасли	-	0,1	4	-0,4
Соотношение размера потенциального спроса и потенциального предложения	+	0,05	6	0,3
Тенденции развития отрасли	-	0,11	5	-0,55
Структура и уровень отраслевых издержек	-	0,17	10	-1,7
Особенности системы сбыта в отрасли	+	0,07	8	0,56
Уровень среднеотраслевой прибыли в отрасли	-	0,07	6	-0,42
Темп технологических изменений и продуктовых инноваций в отрасли	-	0,06	3	-0,18
Барьеры входа в отрасль	+	0,07	4	0,28



Рисунок 2.2 – Профиль микросреды

Соотношение размера реального спроса и реального предложения

Спрос на ювелирные украшения падает каждый год, но отрасль научилась подстраиваться под эти обстоятельства. Ювелиры уменьшают размеры украшений – это помогает им сократить стоимость украшений, несмотря на удорожание драгметаллов и драгоценных камней.

Соотношение размера потенциального спроса и реального предложения

Ювелирная отрасль объективно смотрит на вызовы отрасли и готовится к ним. После падений спроса в течение нескольких лет и пандемии в 2020 году отрасль готовится к смене целевой аудитории: акцент на производстве и продажах в следующем году ювелиры планируют сделать на эконом, и среднем сегментах.

Особенности системы сбыта в отрасли

Несмотря на колоссальное падение в начале 2020 года (почти на 70%), к концу году ювелирная отрасль смогла уменьшить его до 24%. Справиться с падением спроса удалось благодаря легализации онлайн-продажи ювелирных украшений. Но этот канал продажи все равно отстает от офлайн-точек, в особенности в среднем и высоком сегменте.

Тенденции развития отрасли

Российское ювелирное производство не готово к изменениям на рынке. Сейчас растет спрос на синтетические камни, которые в России пока не запущены в массовое производство из-за дороговизны оборудования.

Структура и уровень отраслевых издержек и уровень среднеотраслевой прибыли в отрасли

Отмена льготной системы налогообложения для ювелирной отрасли, усиление контроля со стороны государства значительно увеличили размер издержек в отрасли. В сочетании с пандемией, которая спровоцировала закрытие офлайн магазинов и снижением спроса, условия для некоторых игроков на рынке стали невозможными. Выжить в период локдауна смогли только крупные многопрофильные производители (на одном предприятии реализуется литье, штамповка и монтаж изделий) и ретейлеры с налаженной системой онлайн-продажи.

2.3 Конкурентный анализ отрасли

Модель «пяти сил конкуренции» Майкла Портера

Степень внутриотраслевой конкуренции

По данным Росстат производством ювелирных изделий занимается около 960 предприятий и 2300 индивидуальных предпринимателей. Центры производства расположены в Центральном федеральном округе, самый крупный центр – Костромская область, где расположен завод «Ювелирные традиции». Продажей ювелирных изделий занимается больше 2 000 предприятий – это фрагментарная область, в которой действуют множество однотипных фирм. Однако среди них можно выделить крупнейших представителей отрасли: Московский ювелирный завод, ЮД «Моисейкин», Sokolov, Valex Jewellery, завод «Алькор». Среди ретейлеров лидирующие позиции занимают: «585 Золотой», «Ювелирторг», Sunlight, «Линия любви» [41].

Риск входа потенциальных конкурентов

Конкурентные преимущества ювелирных предприятий делят на 2 группы: низшего и высшего уровня.

К низшему уровню преимуществ относят: кадры, сырье (золото 375-1 пробы, синтетические камни), рекламу. Эти преимущества очень нестабильны, компания может потерять их из-за роста цен и заработной платы или и-за того, что этими «дешевыми» преимуществами воспользовались конкуренты. Эти преимущества не могут обеспечить устойчивое превосходство над конкурентами.

Преимущества высшего уровня – это уникальность изделий (и драгоценных камней), квалификация специалистов и репутация фирмы.

Еще одно важное преимущество – сокращение издержек. Предприятию нужно добиваться дифференциации своего продукта по отношению к продукту конкурента, только в таком случае можно выйти на показатели эффективности, которые могут превысить среднерыночный уровень.

Дифференцироваться в ювелирной отрасли – значит занять уникальное

положение – придать своему продукту уникальные характеристики. Таких отличительных черт может быть несколько, главное, чтобы они были важны для покупателей. Например, «Ювелирные традиции» концентрируются на производстве массивных украшений с обилием драгоценных и полудрагоценных камней и уникальной маркетинговой коммуникации, о которой мы будем говорить в третьей главе диплома.

Сохранять свою эффективность на протяжении длительно времени ювелирное предприятие может только в том случае, если наценки на товары будут больше, чем дополнительные издержки на дифференциацию.

Угрозы со стороны товаров-заменителей

Главный товар-заменитель ювелирных украшений – это бижутерия. Она выполняет все те же функции, что и ювелирные изделия, за исключением подтверждения социального статуса владельца и инвестиционных качеств украшений из драгоценных металлов и камней.

Целевая аудитория бижутерии совпадает с эконом-сегментом ЦА ювелирных изделий. В этом плане ювелирные изделия уступают бижутерии: их стоимость выше, но при этом они теряют свойственную ювелирным украшениям инвестиционную привлекательность и престиж.

Рынок бижутерии еще не насыщен и находится в стадии роста. Эксперты считают, что с развитием отрасли произойдет консолидация мелких игроков и рынок разделится между крупными сетевыми игроками. Начало этому процессу уже положено, в будущем прогнозируется обострение конкуренции, потому что на рынок начнут активно заходить новые игроки.

Из-за роста стоимости ювелирных изделий, покупатели из эконом-сегмента готовы принимать замену в виде бижутерии, ведь по ее внешнему виду практически невозможно определить, к какой категории относится изделие.

Влияние поставщиков на конкурентную борьбу отрасли (угрозы и возможности)

Главный поставщик ювелирной отрасли – рынок драгоценных металлов и камней. Поставки идут как с мирового, так и с национального рынков.

Мировой рынок более устоявшийся, его особенности формировались веками. Национальный рынок зависит от специфических особенностей функционирования внутренней экономики, наличия сырьевых ресурсов и других факторов. Особенность российского рынка – особенность формирования цены. Ценовая политика зависит от обеспечения ликвидности золота за рубежом, поддержки курса национальной валюты и создания устойчивого резерва страны [8]. Российский рынок драгоценных металлов делает акцент на золоте, но и другие металлы являются существенной опорой национальной валюты, производства и внутренней экономики страны.

Современный рынок драгоценных камней весьма специфичен: драгоценные камни добываются в одних странах (как правило, не очень богатых), обрабатываются в других (с дешевой рабочей силой), а реализуются в развитых странах.

В структуре экспорта Российской Федерации металлам, драгоценным камням и изделиям отведено всего 10.6% из всех производств [41]. Импорт также занимает незначительное место: импортируем мы еще меньше, чем экспортируем. Но так как цены на рынке драгоценных металлов и драгоценных камней регулируются не только внутри страны, но и на мировом уровне, то ювелирная отрасль вне зависимости от того, кто является поставщиком: внутренний рынок или мировой, на цену по большей части влияет экономическая ситуация в мире.

Влияние потребителей на конкурентную борьбу отрасли (угрозы и возможности)

Без детального рассмотрения, в ювелирной отрасли можно выделить три сегмента: эконом, средний и премиум. Сегментация зависит от стоимости изделия. Эконом – до 15 000Р, средний – до 50 000Р, премиум – от 50 000Р. Из-за падения спроса во время пандемии, отрасль перемещает свой ракурс со среднего и премиум сегмента в стороны среднего и эконом сегмента. К этому же вела тенденция уменьшения веса изделия, который за последнее время уменьшился на 32%! То есть, если раньше основная доля продаж концентрировалась на премиум сегменте, то сейчас она перемещается на средний и эконом.

Как мы говорили раньше, уникальность изделий – это главное конкурентное преимущество. Один из ярких примеров, демонстрирующих главенство уникальности – торговая марка Pandora, которая выпустила в 2000 году уникальные браслеты с шармами. Как бы ни старались конкуренты повторить успех Pandora, преданные фанаты марки остались с ней.

Как правило, покупатели среднего ценового сегмента покупают украшения одного бренда и редко меняют свои предпочтения, то же касается и премиум сегмента. Эконом-сегмент готов экспериментировать, его привлекают скидки и другие выгодные предложения, поэтому их сложнее удержать.

2.4 Анализ потребителей

Анализ потребностей клиентов, который используется в дальнейшем в маркетинговой стратегии, представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ потребностей клиентов

Требования клиента, которые необходимо удовлетворить
Требования к качеству содержания услуги (продукта)
Наличие пробы и именного клейма
Правильная бирка
Вес изделия
Стоимость изделия
Качество камней
Требования к качеству процесса продажи услуги (поставки продукта)
Доступность и полнота информации об изделиях
Легкость понимания предоставленной информации
Распространенность мнения о компании
Удобство расположения центров оплаты
Широта ассортимента

Окончание таблицы 2.3

Требования клиента, которые необходимо удовлетворить
Наличие интернет-магазина
Сроки доставки изделий из интернет-магазина
Требования к качеству работы персонала (квалификация, доброжелательность)
Доброжелательность персонала
Внимательность персонала
Вежливость персонала
Внешний вид персонала
Профессионализм персонала

Теперь оценим, как по 10-ти бальной шкале каждое требование к продукту реализуются в «Ювелирные традиции» и у конкурентов. Стратегическая канва представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Ключевые факторы продажи ювелирных украшений

Требования клиента, которые необходимо удовлетворить	Ювелир. традиции	Самоцветы	Sunlight	585*ЗОЛОТОЙ
Требования к качеству содержания услуги (продукта)				
Наличие пробы и именованного клейма	10	9	8	9
Правильная бирка	9	8	6	8
Вес изделия	8	8	4	8
Стоимость изделия	7	7	9	8
Качество камней	10	9	7	9
Доступность и полнота информации об изделиях	9	7	5	6
Легкость понимания предоставленной информации	8	7	6	7
Распространенность мнения о компании	7	7	10	8
Широта ассортимента	10	10	10	8

Окончание таблицы 2.4

Требования клиента, которые необходимо удовлетворить	Ювелир. традиции	Самоцветы	Sunlight	585*ЗОЛОТОЙ
Удобство расположения центров оплаты	9	9	9	9
Наличие интернет-магазина	10	10	10	10
Сроки доставки изделий из интернет-магазина	10	8	7	9
Требования к качеству работы персонала (квалификация, доброжелательность)				
Доброжелательность персонала	9	9	4	9
Внимательность персонала	9	8	7	9
Внешний вид персонала	10	8	7	10
Вежливость персонала	10	8	5	7
Профессионализм персонала	9	7	7	10

Ювелирная отрасль привлекательна, но вход и затраты не всегда оправдывают вложенные средства. Сейчас комфортнее всего на рынке себя чувствуют крупные компании с историей, хорошим уровнем знания и широким ассортиментом изделий, а также маленькие бренды, как правило, созданные в Instagram. Они привлекают покупателей своей оригинальной подачей и индивидуальным подходом. К этому же нужно стремиться и крупным брендам.

Легализация онлайн-продажи ювелирных изделий помогла многим компаниям удержаться на рынке, особенно во время пандемии. Многие производители сейчас полностью уходят в онлайн, закрывают офлайн точки продаж, концентрируются на формировании цифрового образа компании.

2.5 Анализ внутренней среды организации

SNW-анализ

Анализ фактического состояния организации. Определим реальные масштабы изменений организации, которых необходимо достигнуть за срок, на который осуществляется анализ – 3 года.

В таблице 2.5 тонкой линией изображено фактическое состояние компании «Ювелирные традиции», видение организации изображено жирной линией.

Таблица 2.5 – SNW-анализ отрасли

Элементы внутренней среды	Оценки в баллах											
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
Системы организации												
Эффективность бизнес-процессов								●			●	
Эффективность системы внутренних коммуникаций							●				●	
Эффективность системы внешних коммуникаций (поставщики, клиенты, партнеры и т.д.)								●				●
Эффективность адаптационной системы									●			
Эффективность технических систем										●		
Эффективность обучающей системы								●			●	
Эффективность информационной системы									●			●
Ресурсы организации												
Достаточность внешних ресурсов									●		●	
Наличие внутренних резервов							●		●			
Наличие административного ресурса										●		
Материально-техническое обеспечение									●		●	
Наличие необходимых помещений и условия их использованием										●		●
Соответствие оборудования конкурентным требованиям									●		●	
Доступ к сырью и материалам										●		●
Нематериальные активы												
Финансы организации							●		●			
Доступность инвестиций									●		●	
Достаточность собственных средств											●	
Наличие и достаточность финансовых средств в целом											●	
Оперативность оценок финансово-экономической деятельности организации											●	

Продолжение таблицы 2.5

Элементы внутренней среды	Оценки в баллах											
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
Корпоративная культура												
Сила влияния корпоративной культуры на развитие организации												
Эффективность системы ценностей												
Формально закрепленная корпоративная культура												
Наличие командного духа, способность командного достижения поставленных целей												
Эффективность миссии организации												
Управление персоналом												
Привлечение и отбор персонала												
Возможности карьерного роста												
Обучаемость персонала												
Мотивация и стимулирование персонала												
Текучесть персонала												
Лояльность персонала												
Инновационная активность												
Сеть внешних и внутренних коммуникаций, обеспечивающая восприимчивость организации к новшествах												
Система управления знаниями												
Система анализа передового опыта (бенчмаркинг)												
Система мотивации сотрудников ориентированная на новые идеи												
Уровень самоактуализации (самообучения) сотрудников												
Система обучения персонала												
Готовность сотрудников включать новшества в свой бизнес-процесс												
Обновляемость информационных коммуникационных технологий и методов												
Лояльность сотрудников к инновационной деятельности												

Продолжение таблицы 2.5

Элементы внутренней среды	Оценки в баллах											
	-5	-4	-3	-2	-1		-5	-4	-3	-2	-1	
Лояльность сотрудников к инновационной деятельности												
Ориентация руководства на развитие инновационной деятельности												
Ориентация системы ценностей на инновационную деятельность												
Обеспеченность инновационного процесса материальными ресурсами												
Техническая оснащенность производства												
Обеспеченность инновационного процесса инвестициями												
Проектная система управления организацией (организационная структура)												
Ориентированность организационной культуры на инновации												
Уровень соответствия орг. структуры процессу создания, приобретения, накопления, обучения, движения, передачи и распространения знаний												
Система компетенций персонала												
Информационная система организации												
Система патентования продукции												
Система сбыта инновационной продукции												
Инновационность продукции по отношению к отрасли												
Менеджмент уделяет достаточно внимания управлению инновационным процессом												
Наличие творческой атмосферы в коллективе												
Маркетинг и сбыт												
Эффективность продаж												
Дополнительные выгоды												
Широта номенклатуры												

Окончание таблицы 2.5

Элементы внутренней среды	Оценки в баллах											
	-5	-4	-3	-2	-1		-5	-4	-3	-2	-1	
Долгосрочность и трудность копирования конкурентных преимуществ компании												
Клиентоориентированность												
Удобство размещения, доступность для клиентов												
Операционная деятельность												
Уровень использования мощностей												
Гибкость производства по отношению к спросу												
Уникальность технологии												
Качество выпускаемой продукции												
Ассортимент												
Сроки выполнения заказов												
Менеджмент организации												
Использование стратегического мышления при разработке и принятии решений												
Степень централизации принятия решений												
Соответствие стиля управления ситуации												
Авторитет руководства												
Гибкость управленческих решений												
Способность к прогнозированию												
Способность менеджеров к делегированию полномочий												
Регулярная постановка и достижение прорывных целей (каждые три года)												
Функциональность организационной структуры												
Ценовая политика												

Системы организации

«Ювелирные традиции» – это крупный производитель ювелирных изделий с большой историей. Много лет завод работал на рынке B2B: производил и продавал украшения крупным российским ретейлерам. В 2020 году он вышел на рынок как

самостоятельный игрок. Система работы в сегменте B2B в компании строилась и обновлялась на протяжении нескольких лет, B2C – это новое направление для компании: новые отделы только формируются, система взаимодействия с покупателями выстраивается.

Ресурсы организации

В связи с выходом на новый рынок, главная нехватка в компании – это внутренние ресурсы, а именно сотрудники, которые могут качественно работать в сегменте B2C. С производственными ресурсами также возникают трудности, связанные с удорожанием металлов и камней, ужесточением административного контроля отрасли. Если с этими проблемами компания бороться не в силах, то покрыть недостаток сотрудников «Ювелирные традиции» могут. Для этого нужно пересмотреть функционал hr-отдела и сформировать свою систему обучения сотрудников.

Корпоративная культура и управление персоналом

В прошлом году компания вышла на новый рынок, что повлекло за собой смену системы коммуникации внутри компании. Однако корпоративная культура осталась на том же уровне, она не подстроилась под новые реалии. Из-за этого новые сотрудники плохо встраиваются в коллектив, не понимают целей и ценностей компании. Это влияет на отношения внутри коллектива и на производительность сотрудников. Поэтому обновление корпоративной культуры – это одна из приоритетных внутренних целей компании.

Маркетинг и сбыт

Главная задача компании после выхода на новый рынок – это повышение уровня знания. Компания использует комплексный маркетинг. Акцент во внешней коммуникации «Ювелирные традиции» на digital-продвижении. Контекстная и таргетированная реклама позволяют формировать узкие сегменты целевой аудитории, что очень важно для ювелирной отрасли, но также позволяют делать широкие охватные рекламные кампании для увеличения уровня знания компании. Также digital-продвижение дешевле и эффективнее теле- радио- и наружной коммуникации.

SWOT-анализ

Основные сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы со стороны окружающей среды представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – SWOT-таблица

Сильные стороны компании	Возможности со стороны внешней среды
Широкий ассортимент.	Легализация онлайн-торговли ювелирными изделиями.
Удобство размещения, доступность для клиентов.	Рост продаж украшений через интернет.
Ценовая политика.	Импульсивные покупки.
Сроки выполнения заказов.	Украшения, как подтверждение социального статуса.
Уникальность изделий.	Популярность синтетических камней.
Система патентования продукции.	Лицензирование деятельности по скупке у физических лиц ювелирных изделий.
Техническая оснащенность производства.	Увеличение доли онлайн-покупок.
Слабые стороны компании	Угрозы со стороны внешней среды
Неразвитая внутренняя коммуникация.	Ужесточение административного регулирования отрасли.
Неадаптированная корпоративная культура.	Рост цен на драгоценные металлы и драгоценные камни.
Нематериальные резервы.	Сокращение среднего веса изделия.
Несовершенство проектной системы управления.	Рост требования к изделиям.
Неэффективность маркетинга в социальных сетях.	Уменьшение среднедушевого дохода населения.
Инновационность продукции по отношению к отрасли.	Тренд на осознанное потребление и минимализм. Уменьшение количества браков.
Эффективность миссии организации.	Падение экспорта ювелирных изделий.

Эти ключевые факторы добавлены в таблицу 2.7, в которой представлена совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей для ювелирной отрасли и компании «Ювелирные традиции».

В таблице 2.8 представлена оценка факторов, которые могут оказать влияние на проект. Таблица 2.9 – SWOT-матрица с решениями.

Таблица 2.7 – Совокупная качественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей

	ВОЗМОЖНОСТИ					УГРОЗЫ										
	Легализация онлайн-торговли ювелирными изделиями	Рост продаж украшений через интернет	Импульсивные покупки	Украшения, как подтверждение социального статуса	Популярность синтетических камней	Лицензирование деятельности по покупке у физических лиц ювелирных покупок	Уменьшение среднего веса изделия	Рост требования к изделиям	Уменьшение среднегодового дохода населения	Тренд на осознанное потребление и минимализм	Уменьшение количества браков					
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ																
Широкий ассортимент.	4	4	5	4	3	2	5	4	3	2	4	3	2	3	3	3
Удобство размещения, доступность для клиентов.	4	5	5	3	2	3	4	4	4	5	4	5	4	2	2	2
Ценовая политика.	5	5	5	4	3	4	5	4	4	3	2	3	2	1	3	3
Сроки выполнения заказов.	5	5	3	4	3	2	5	4	3	4	3	4	4	2	3	3
Уникальность изделий.	5	5	4	3	2	1	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3
Система патентования продукции.	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	2	2
Техническая оснащенность производства.	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	2	1	1	1
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ																
Неразвитая внутренняя коммуникация.	5	3	4	3	4	3	5	3	3	4	5	3	4	4	3	3
Неадаптированная корпоративная культура.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	3	2	2	2
Нематериальные резервы.	3	2	4	2	4	2	3	4	4	4	3	5	4	3	3	3
Несовершенство проектной системы управления.	4	3	5	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3
Неэффективность маркетинга в социальных сетях.	2	4	3	3	2	3	2	3	2	4	3	5	3	2	3	3
Инновационность продукции по отношению к отрасли.	5	3	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	3	2	2
Эффективность миссии организации.	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	1	2	3	2

Таблица 2.8 – Оценка факторов, влияющих на проект

Сильные стороны компании	Баллы	Возможности со стороны внешней среды	Баллы
Широкий ассортимент.	53	Увеличение доли онлайн-покупок.	53
Удобство размещения, доступность для клиентов.	53	Рост продаж украшений через интернет.	49
Система патентования продукции.	46	Популярность синтетических камней.	43
Сроки выполнения заказов.	54	Украшения, как подтверждение социального статуса.	44
Уникальность изделий.	51	Импульсивные покупки.	54
Ценовая политика.	53	Лицензирование деятельности по скупке у физических лиц ювелирных изделий.	33
Техническая оснащенность производства.	43	Легализация онлайн-торговли ювелирными изделиями.	50
Слабые стороны компании	Баллы	Угрозы со стороны внешней среды	Баллы
Неразвитая внутренняя коммуникация.	53	Ужесточение административного регулирования отрасли.	55
Неадаптированная корпоративная культура.	39	Рост цен на драгоценные металлы и драгоценные камни.	57
Нематериальные резервы.	46	Сокращение среднего веса изделия.	49
Несовершенство проектной системы управления.	51	Рост требования к изделиям.	50
Неэффективность маркетинга в социальных сетях.	42	Уменьшение среднедушевого дохода населения.	43
Инновационность продукции по отношению к отрасли.	50	Тренд на осознанное потребление и минимализм.	34
Эффективность миссии организации.	32	Уменьшение количества браков	35

Легализация онлайн-торговли ювелирными изделиями помогла многим производителям и ретейлерам справиться с кризисом 2020 года. Удобный и доступный интернет-магазин – такая же необходимость, как материальные и нематериальные ресурсы компании.

Таблица 2.9 – SWOT-матрица

ВНУТ. СРЕДА	Возможности		Расширение базы интернет-магазина		Уровень знания, охватные привлечения трафика на сайт	Разработка удобной системы покупки и выдачи изделий	Разработка удобной системы покупки и выдачи изделий	Дополнительные выплаты при покупке	Система лояльности для постоянных клиентов	Скидки на искусственные камни
	Конкурентные активы: поле S-O (СИБ)		Разработка удобной системы покупки и выдачи изделий		Оформление, как подтверждение социального статуса	Популярность синтетических камней	Клипулсивные покупки	Украшения, как подтверждение социального статуса	Создание идентичных украшений для простоты внедрения	Угрозы
Сильные стороны Широкий ассортимент	Безопасность и защита: поле S-T (СИУ)		Акцент на воздушных моделях		Ужесточение административного регулирования отрасли	Рост цен на драгоценные камни и металлы	Уменьшение веса изделия	Повышение требований к изделиям	Повышение лояльности и скидка	Системы лояльности и скидки
	Доступность для клиентов		Система лояльности и воздушные модели – в наличии, редкие – под заказ		Рост цен на драгоценные камни и металлы	Уменьшение веса изделия	Уменьшение доходов населения	Повышение требований к изделиям	Повышение лояльности и скидка	Системы лояльности и скидки
Ценовая политика	Доступность для клиентов		Система лояльности и воздушные модели – в наличии, редкие – под заказ		Ужесточение административного регулирования отрасли	Рост цен на драгоценные камни и металлы	Уменьшение веса изделия	Повышение требований к изделиям	Повышение лояльности и скидка	Системы лояльности и скидки
	Доступность для клиентов		Система лояльности и воздушные модели – в наличии, редкие – под заказ		Ужесточение административного регулирования отрасли	Рост цен на драгоценные камни и металлы	Уменьшение веса изделия	Повышение требований к изделиям	Повышение лояльности и скидка	Системы лояльности и скидки

Продолжение таблицы 2.9

Сроки доставки украшений	Украшения	Особые условия доставки для дешевых украшений	Экспресс-производство и доставка	Новый дизайн	Новый дизайн	Гарантия, подтверждение качества экспертами	Новый дизайн	Индивидуальные рекламные сообщения	Индивидуальные условия покупки и доставки	Акцент на ведущих моделях	Акцент на ведущих моделях	Конкурентные пассивы: поле W-T (С.1У)	Пересмотр мотивации внутри коллектива	Пересмотр системы оценки качества	Пересмотр мотивации внутри коллектива	Совместные тренинги и мероприятия с новым отделом
	Украшения	Особые условия доставки для дешевых украшений														
Уникальность изделий	Креативная идея для обновления интернет-магазина	Развитие логистической системы	Развитие курьерской службы доставки клиентов	Разработка нового каталога	Установка новых сроков производства и доставки	Индивидуальные рекламные сообщения	Система лояльности для постоянных клиентов	Разработка нового каталога	Установка новых сроков производства и доставки	Узкие места: поле W-O (С.1В)	Пересмотр ценностей внутри коллектива	Внутренние новые паттернов поведения	Совместные тренинги и мероприятия с новым отделом	Пересмотр ценностей внутри коллектива	Внутренние новые паттернов поведения	
	Креативная идея для обновления интернет-магазина	Развитие логистической системы	Развитие курьерской службы доставки клиентов	Разработка нового каталога	Установка новых сроков производства и доставки	Узкие места: поле W-O (С.1В)	Пересмотр ценностей внутри коллектива	Внутренние новые паттернов поведения	Совместные тренинги и мероприятия с новым отделом	Пересмотр ценностей внутри коллектива	Внутренние новые паттернов поведения					
Слабые стороны	Неразвитая внутренняя коммуникация															

Окончание таблицы 2.9

Независимая корпоративная культура	Недостаток нематериальных активов	Разработка новых сотрудников и систем обучения	Разработка новых систем мотивации и развития внутри компании	Разработка новой культуры. Понимание принципов внутренней работы и продукта с клиентами	Формирование новой корпоративной культуры	Разработка систем маркетинга	Разработка систем маркетинга в социальных сетях	Запуск контекстной и таргетированной рекламы	Разработка систем лояльности для постоянных клиентов	Разработка нового продукта на рынке	Система позиционирования нового товара на рынке	Акцент на ведущих моделях	Система лояльности и скидок	Система лояльности и скидок	Формирование базы экспертов	Формирование проектного маркетинга	Развитие проектного маркетинга	Обучение сотрудников	Формирование ценности продукта внутри коллектива
Слабость проектной системы	Неэффективность маркетинга	Разработка новых систем мотивации и развития внутри компании	Разработка проектного маркетинга	Формирование проектной группы для нового продукта	Обучение технического персонала	Разработка проектного маркетинга	Разработка новых систем мотивации и развития внутри компании	Разработка проектного маркетинга	Формирование проектного маркетинга	Разработка новых систем мотивации и развития внутри компании	Система лояльности и скидок	Формирование базы экспертов	Акцент на ведущих моделях	Система лояльности и скидок	Формирование проектного маркетинга	Разработка новых систем мотивации и развития внутри компании	Формирование проектного маркетинга	Обучение сотрудников	Формирование ценности продукта внутри коллектива

Главная задача любого производителя – сделать интернет-магазин еще удобнее для покупателя. Контент должен быть понятным, сроки доставки – короткими, отзывы – хорошими.

Для привлечения трафика на сайт и повышения уровня знания бренда – широкие охватные рекламные кампании, для продажи – узкие сегментированные индивидуальные рекламные сообщения. Покупатели сейчас перенасыщены контентом, поэтому для них важен индивидуальный подход, чтобы продукт решал их проблемы. В этом плане ювелирные украшения находятся в более выигрышном положении, потому что чаще их покупают импульсивно. Поэтому для поддержания имиджа бренда и продажи украшений в низкой ценовой категории достаточно охватных компаний. Для реализации дорогих украшений требуется точечная уникальная коммуникация с покупателями.

С каждым годом вес ювелирных изделий становится все меньше, поэтому «Ювелирным традициям» с их массивными украшениями, с обилием драгоценных камней стоит пересмотреть подход к продукту. Для постоянных клиентов, полюбивших бренд за его уникальные украшения – разработать систему лояльности. Для новых клиентов из среднего и низкого ценовых сегментов – разработать новый дизайн с минимальной стоимостью, но при этом с сохранением уникального стиля «Ювелирных традиций». Для уменьшения цены изделий также нужно развивать собственное производство синтетических камней, которые сейчас набирают популярность.

Чтобы компания смогла успешно справиться с любым кризисом, важна слаженная работа всего коллектива. Для этого нужно пересмотреть корпоративную культуру и систему ценностей.

Выводы по разделу два

Производство и продажа ювелирных изделий – привлекательная, но сложная отрасль. Остаются на рынке крупные компании с историей, уникальным продуктом и высоким уровнем знания, либо маленькие бренды с узкой целевой аудиторией.

Легализация онлайн-торговли стала спасением для ювелирной отрасли. Некоторые компании закрывают офлайн точки продаж и полностью уходят в онлайн. Это помогает сохранить продажи, несмотря на ужесточение административного контроля, рост цен на драгоценные камни и металлы, уменьшение веса изделий.

Рекомендации для ювелирной компании.

Развитие интернет-магазина

Онлайн-продажа ювелирных украшений набирает обороты. Некоторые люди все еще не готовы покупать кольца или браслеты онлайн, но остальные украшения предпочитают заказывать в интернет-магазинах. Для удобства пользователей нужно:

- a) разработать удобный сайт. Понятное описание продукта, условия покупки и доставки продукта;
- b) сформировать понятную систему выбора и виртуальной «примерки» изделия для увеличения доли продажи колец и браслетов онлайн;
- c) развить логистику и курьерскую службу для быстрой доставки украшений;
- d) развить комьюнити-менеджмент;
- e) сформировать систему отработки возражений и возврата товара.

Формирование цифрового образа компании

Контекстные и таргетированные рекламные кампании формируют знание продукта в интернете, создают трафик на сайт интернет-магазина, следовательно, повышают эффективность продаж. Для этого нужно:

- a) создать или обновить аккаунты бренда в социальных сетях;
- b) разработать коммуникационную, контент- и медийную стратегии для продвижения бренда в социальных сетях;
- c) сформировать индивидуальные рекламные сообщения для сегментов с целевой аудиторией бренда – для продажи, уникальные охватные рекламные предложения в рамках концепции в социальных сетях – для повышения уровня знания и привлечения новых клиентов.

3 ПРОЕКТ РЕБРЕНДИНГА КОМПАНИИ «ЮВЕЛИРНЫЕ ТРАДИЦИИ» В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Успешный бренд просто не может развиваться в отрыве от окружающей среды, которая постоянно меняется. Появляются новые компании и продукты, покупатели становятся более требовательными, маркетинговые стратегии постоянно устаревают и теряют эффективность.

В 2021 году сложно представить бренд без своей платформы в социальных сетях. Это инструмент для повышения уровня знания компании и эффективности продаж, а также – это отличная возможность узнать свою аудиторию и общаться с ней. В среднем, человек проводит в социальных сетях около 4 часов в день. Люди привыкли получать всю нужную информацию из аккаунтов, на которые подписаны. От бренда, который зашел в социальные сети ждут не просто присутствия, но и активного общения с аудиторией: информация о предложениях, ответы на все интересующие вопросы. Социальные сети – это отличная возможность почувствовать свою аудиторию, понять, что ей интересно и как с помощью своего товара решить ее проблемы, а, следовательно, повысить продажи.

Заходить в социальные сети необдуманно, вслед за конкурентами неправильно. Такие аккаунты не принесут никакой отдачи, но на их создание компания потратит время, силы и деньги. Часто после неразумного использования такого инструмента, как социальные сети, компания вынуждена проводить ребрендинг социальных сетей и повторно запускать аккаунты. Стоит отметить, что ребрендинг своих социальных сетей проводят и успешные бренды с качественным контентом, чтобы следовать всем трендам digital-сферы. Такой проект мы реализовали для производителя ювелирных украшений «Ювелирные традиции».

Много лет компания работала в сегменте B2B – производила и поставляла ювелирные изделия крупным российским ретейлерам. В прошлом году компания вышла на рынок розничной торговли, что потребовало ребрендинга компании.

В рамках работы агентства была разработана новая платформа бренда, которая включает в себя: обновленную идеологию, ценности, философию и

позиционирование. На внешнем уровне для компании были разработаны новые элементы фирменного стиля: логотип, шрифт, корпоративная цветовая гамма, упаковка, этикетка и другие элементы визуальной идентификации. Также в рамках обновления платформы бренда коммуникационная стратегия для социальных сетей компании. Этому проекту посвящена данная глава.

Так как креативная и контент-стратегия социальных сетей компании базировалась на обновленной платформе, то рассмотрим цели и задачи ребрендинга компании «Ювелирные традиции» в целом, а потом цели и задачи конкретной креативной стратегии.

Для ребрендинга в компании было несколько предпосылок:

1. Изменилось видение развития бизнеса. Долгие годы компания производила и поставляла продукцию продавцам, но сейчас сама выходит на рынок розничной торговли.
2. Сформировалась новая целевая аудитория и сегменты. Компания создает объемные украшения из драгоценных металлов с большим количеством натуральных камней. Стоимость этих украшений выходит за рамки среднего ценового сегмента. Для расширения целевой аудитории в производство запускаются украшения меньшего размера.

Таким образом, программа ребрендинга была запущена для того, чтобы:

- выйти на новый рынок;
- расширить целевую аудиторию бренда;
- повысить уровень знания бренда.

В рамках ребрендинговой кампании, учитывая масштаб и уровень развития отрасли и компании, конъюктуру рынка и другие внешние и внутренние факторы, о которых мы говорили во второй главе, была поставлена следующая цель – сформировать уникальный образ бренда. Подцели представлены на рисунке 3.1.

На основе дерева целей для всего ребрендинга компании, мы выделили цели и задачи для ребрендинга социальных сетей бренда (место ребрендинга социальных в общей системе ребрендинга представлено на рисунке 3.2.).



Рисунок 3.1 – Дерево целей проекта

Рисунок 3.2 базируется на обновленной платформе, но включает в себя другие работы, цели и задачи.

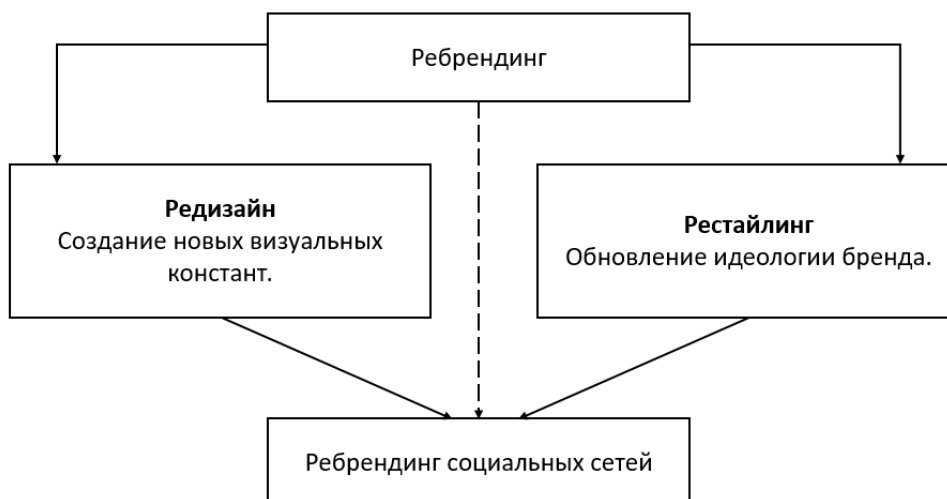


Рисунок 3.2 – Структура ребрендинга

Исходя из поставленных целей был сформирован перечень задач для их решения:

1. Расширить сегментацию рынка;
2. Повысить уровень конкурентоспособности;
3. Актуализировать позиционирование бренда в соответствии с современными рыночными тенденциями.

Перед тем, как сформировать цели и задачи для разработки креативной стратегии, нужно было провести аудит бренда (информацию о результатах аудита команда получила из обновленной платформы бренда от отдела стратегии), дать экспертную оценку вербальным и визуальным коммуникациям бренда.

Работу над стратегией мы начали с ответа на вопросы: чего не хватает бренду, какие есть противоречия, можно ли работать с существующей контент-стратегией и материалами для таргетированной рекламы.

Целью ребрендинга социальных сетей внутри общего ребрендинга компании стала: разработать вербальную и визуальную креативную стратегию для социальных сетей в рамках новой платформы бренда. Это узкая цель, которая относится только к ребрендингу социальных сетей. Конечно же, она отвечает всем целям и задачам, поставленным для бренда в целом.

Среди подцелей мы выделили:

1. Работа с аудиторией;
 - a) сохранение и развитие отношений с лояльной аудиторией;
 - b) формирование и расширение новой аудитории.
2. Повышение эффективности продаж.
 - a) формирование целевого трафика на сайт и стимулирование онлайн-продаж через сайт;
 - b) стимулирование продаж в онлайн-каналах.

Исходя из этих целей, были сформированы задачи для вербальной и визуальной стратегии бренда в социальных сетях:

1. Сделать digital-канал основным для коммуникации с аудиторией;
2. Привести в соответствие с новой платформой бренда содержание и стиль вербальных и визуальных констант в социальных сетях;
3. Разработать медиастратегию основанную не только на персонализированных сообщениях, но и на имиджевой рекламе;
4. Сформировать систему привлечения инфлюенсеров.

Основные положения, на которые мы опирались при разработке стратегии представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Основы платформы бренда «Ювелирные традиции»

Суть бренда	Украшения, с которыми чувствуешь себя комфортно.
Позиционирование	Высоко исполненные базовые украшения.
Миссия	Создавать украшения, с которыми клиенты (покупатели) чувствуют себя комфортно. Создавать украшения, которые помогают женщине раскрыться, принять себя, наслаждаться собой. Миссия раскрывается в слогане: «Удовольствие быть собой».
Ценности	<ul style="list-style-type: none"> • честность; • открытость; • проактивность; • качество; • темп и скорость; • эффективность;
Характер, тон коммуникации	Основательный и предприимчивый визионер. Сосредоточенный. Проявляющий эмпатию. Любознательный. Непосредственный.
Рациональные и эмоциональные выгоды	<ul style="list-style-type: none"> • украшения, которые вызывают «взрыв эмоций»; • классические украшения в интересном дизайне; • яркие мозаики природных камней, их необычное сочетание; • изготовление украшений под заказ; • удобный сервис. Компания следует актуальным трендам; • в дизайне ювелирных украшений, выпускает новинки.
RTB (основания для доверия) м	<ul style="list-style-type: none"> • Собственное производство в Костроме. • Высокая скорость реакции на запрос, индивидуальный подход. • Высокое качество и удобство изделий, подтверждённые опытом покупателей (их отзывами) и экспертами.

Все это транслируется в общей системе коммуникаций бренда через социальные сети:

- лендинг для знакомства с брендом и ассортиментом;
- сбор обратной связи и анализ потребителей;
- продвижение рекламных сообщений;
- форма для индивидуального заказа;
- формирование комьюнити лояльных потребителей и «теплой» аудитории, интересующихся ювелирными изделиями.

Константы, которые мы учитывали при разработке креативной стратегии:

1. Состав и структура бренд-платформы;
2. Соответствие бренд-платформы продукту, ассортименту;
3. Корректно сегментированная и описанная аудитория;
4. Конкурентное и подтверждённое позиционирование, уникальность, оригинальность, идентичность бренда;
5. Наличие рациональных и эмоциональных выгод бренда и их конкурентоспособность;
6. Соответствие сегментам целевой аудитории, их инсайтам, ожиданиям и потребностям;
7. Целостность и релевантность бренд-персоны. (тональность, характер, ценности) ;
8. Системность, целостность визуального решения, соответствие актуальным трендам в категории;
9. Рекламопригодность вербальных и визуальных констант бренда. (Сравнение с конкурентами: оценка айдентики и рекламных коммуникаций в соц сетях и на сайте) ;
10. Соответствие бренда целям и задачам бизнеса;
11. Соответствие бренда его ценовому позиционированию;
12. Оценка ассортимента внутри бренда.

Выводы по разделу три

Ребрендинг – это необходимый процесс для каждой компании, которая хочет сохранять свою конкурентоспособность. Компании начинают все больше маркетингового бюджета выделять на социальные сети, потому что этот инструмент год за годом подтверждает свою эффективность. Меняются платформы и принципы работы на них, но результативность вложенных средств не меняется.

Если общий ребрендинг компании может проходить раз в несколько лет или даже десятилетий, то обновление стратегии продвижения в социальных сетях нужно пересматривать постоянно. Digital-сфера меняется слишком быстро, каждый день появляются новые тренды, которым нужно следовать иначе бюджет на медийное продвижение уйдет в никуда.

В ходе работы над проектом по ребрендингу была обновлена платформа бренда и на ее основе разработана новая креативная стратегия для продвижения бренда в социальных сетях. В ее основу легли уникальность и ценности компании, визуальные константы, которые помогут «Ювелирным традициям» отстроиться от конкурентов и решить поставленные задачи.

4. МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА РЕБРЕНДИНГА

4.1 Проект

Проект ребрендинга социальных сетей компании «Ювелирные традиции» проходит в рамках общего ребрендинга компании.

Дата начала ребрендинга – 1. 06. 2020 года.

Дата начала ребрендинга социальных сетей – 13. 07. 2020 года.

Запуск и менеджмент проекта – 30. 09. 2020 года.

4.2 Финансирование

Проект ребрендинга социальных сетей компании «Ювелирные традиции» разрабатывается и запускается на базе коммуникационного агентства. Оплата по проекту производится в соответствии с графиком работ, представленным в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Смета проекта по ребрендингу компании «Ювелирные традиции»

Этап работы	Сроки	Стоимость работ
Полевые и кабинетные исследования		
Анализ и сегментация потребителей	2,5 недели	110 000 рублей
Анализ структуры продаж		
Изучение бенчмарков в категории ювелирные изделия		
Изучение национальных и мировых трендов в отрасли		
Результат этапа		
Определение целевого сегмента аудитории и инсайтов для потребительского бренда и креативной стратегии		
Актуализация бренд-платформы		
Актуализация бренд-платформы	1 неделя	100 000 рублей
Результат этапа		
Бренд-платформа и техническое задание для креативной стратегии и дизайна бренда		
Дизайн-система бренда		

Продолжение таблицы 4.1

Этап работы	Сроки	Стоимость работ
Доработка и систематизация фирменного стиля бренда	2 недели	150 000 рублей
Презентация фирменного стиля		
Актуализация бренд-бука		
Результат этапа		
Исходные материалы носителей фирменного стиля		
Креативная и контент-стратегии		
Разработка идеи рекламной кампании	3 недели	250 000 рублей
Разработка визуализации		
Формирование контент-стратегии		
Разработка медийной стратегии		
Результат этапа		
Креативная стратегия и гайд по работе с социальными сетями		
Тактика рекламной кампании и сопровождение		
Формирование списка каналов и инструментов коммуникации	1 неделя	Бесплатно
Разработка КРІ по коммуникации		
Календарный план рекламной кампании		
Медийный бюджет кампании		
Результат этапа		
Тактика рекламной кампании	1 неделя	Бесплатно
Запуск и менеджмент проекта		
Внедрение фирменного стиля	От 2 недель (по запросу клиента)	Бесплатно Расчет стоимости начинается с запуска проекта.
Производство рекламных материалов		
Старт рекламной кампании		
Результат этапа		
Актуализация бренд-платформы и разработка креативной стратегии бренда «Ювелирные традиции»	9, 5 недель	610 000 рублей

После разработки креативной стратегии для ребрендинга социальных сетей «Ювелирные традиции» формируется смета на создание и сопровождение контента, представленная в таблице 4.2. Эта смета может пересматриваться каждый месяц. Все зависит от потребностей заказчика. Может изменяться количество постов или stories, развиваться работа с лидерами мнений.

Таблица 4.2 – Смета на создание и сопровождение контента

Название работы	Стоимость за месяц, руб.
Создание контента и сопровождение	
Разработка и адаптация контента на месяц	15 000
Разработка графических материалов для публикаций	35 000
Stories	12 000
Разработка и реализация конкурсной механики	5 000
Рекламные интеграции с лидерами мнений	25 000
Influence-менеджмент	5 000
Подготовка технического задания для съемки	13 000
Менеджмент проекта	20 000
Итого	130 000

Также перед запуском проекта составляется смета для медийного продвижения. Смета для первого флайта рекламной кампании в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Смета на медийное продвижение

	Длительность, дни.	Стоимость, руб.
Медийное продвижение		
Менеджмент рекламных размещений	6 недель	60 000
Платформы		
Instagram	6 недель	160 000
Facebook		170 000
Вконтакте		40 000
Итого		430 000

Проект ребрендинга реализуется за счет собственных средств ООО «Костромской ювелирный завод «Золотые традиции».

4.3 Организационный план

Проект ребрендинга компании – это креативный и сложный процесс, поэтому сроки реализации каждого из его этапов могут увеличиваться. В плане проекта учитываются минимальные сроки, за которые агентство может выполнить перечисленные работы. В зависимости от сложности проекта, требований и желаний заказчика сроки могут растягиваться. Так произошло и с нашим проектом. Здесь мы описываем изначальный план проекта, а после расскажем, по каким причинам могут растягиваться сроки выполнения креативных проектов.

На рисунке 4.1 в диаграмме отражены порядок, длительность и взаимосвязь этапов. Длительность работ указана в календарных днях.

Для того, чтобы в дальнейшем вывести критерии оценки эффективности проекта, сейчас нужно подробно расписать стратегию продвижения обновленных аккаунтов бренда в социальных сетях.

Цели продвижения:

- запуск потребительского бренда «Ювелирные традиции»;
- развитие отношений с лояльной аудиторией бренда;
- формирование и расширение новой аудитории;
- целевой трафик на сайт, стимулирование онлайн-продаж через официальный сайт;
- стимулирование продаж в офлайн-каналах.

В ходе работы над проектом было решено перенести лонч ближе к сезону предновогодних покупок, когда покупательский интерес к изделиям будет расти естественным путем и дополнительно подогреваться кампаниями других брендов.

В рамках года будут отдельные периоды и всплески активности, связанные с гендерными праздниками, отраслевой медиа-шум от которых только поможет рекламной кампании бренда. В таблице 4.5 описаны форматы присутствия в социальных сетях. Форматы распределяются в соответствии с возможностями и требованиями социальных сетей.

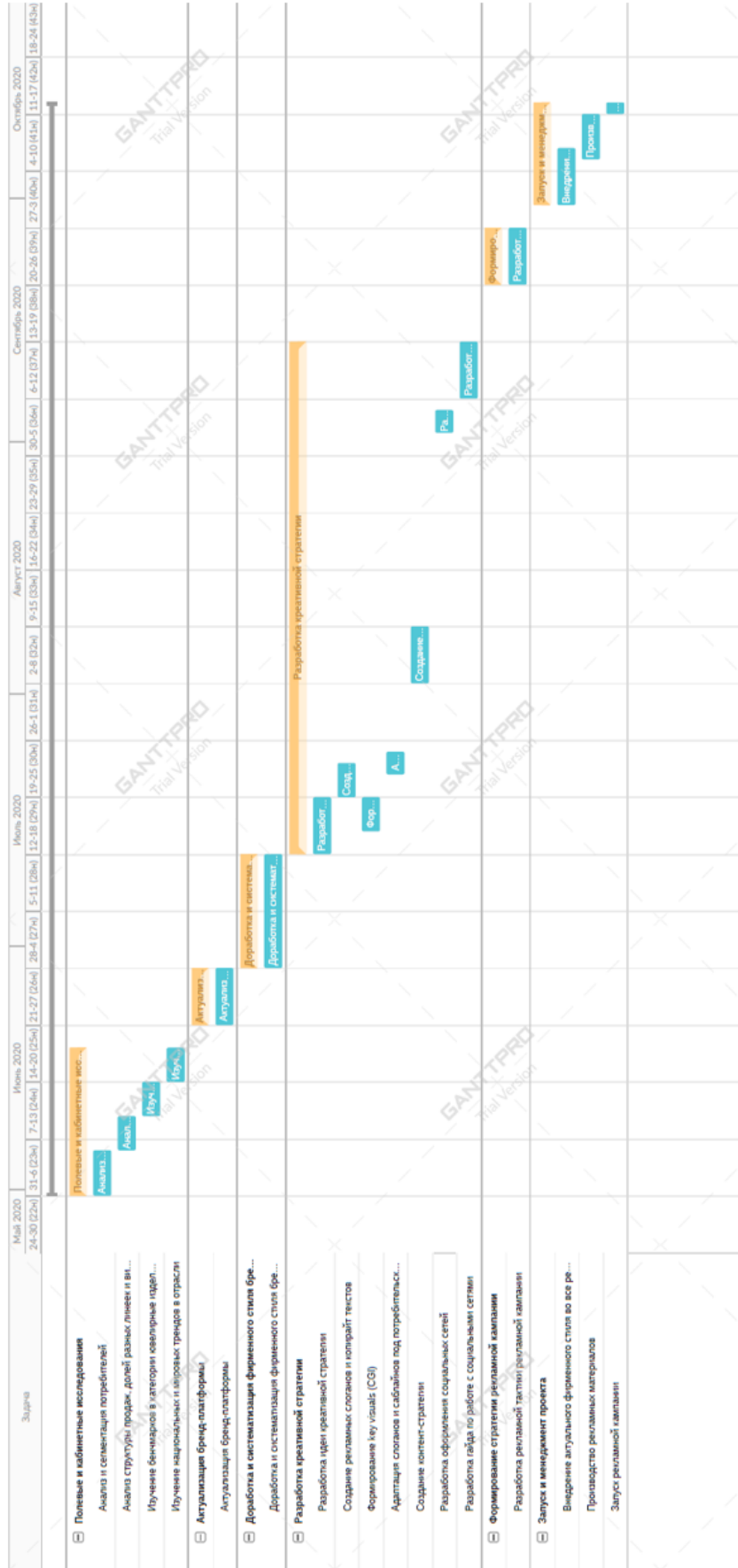


Рисунок 4.1 – Диаграмма Гонта

Таблица 4.4 – Перечень работ по проекту

Название работы	Дата начала	Дата окончания	Срок в днях
Полевые и кабинетные исследования	1.06.2020	17.06.2020	16
Анализ и сегментация потребителей	1.06.2020	04.06.2020	3
Анализ структуры продаж, долей разных линеек и видов продукции	5.06.2020	09.06.2020	4
Изучение бенчмарков в категории ювелирные изделия в России и других странах мира	10.06.2020	12.06.2020	2
Изучение национальных и мировых трендов в отрасли	15.06.2020	17.06.2020	2
Актуализация бренд-платформы	22.06.2020	26.06.2020	4
Доработка и систематизация фирменного стиля бренда	29.06.2020	10.07.2020	11
Разработка креативной стратегии	13.07.2020	11.09.2020	28
Разработка идеи креативной стратегии	13.07.2020	17.07.2020	4
Создание рекламных слоганов и копирайт текстов	20.07.2020	22.07.2020	2
Формирование key visuals (CGI)	15.07.2020	17.07.2020	2
Адаптация слоганов и саблайнов под потребительские сегменты	22.07.2020	23.07.2020	1
Создание контент-стратегии	3.08.2020	07.08.2020	4
Разработка оформления социальных сетей	02.09.2020	03.09.2020	1

Окончание таблицы 4.4

Название работы	Дата начала	Дата окончания	Срок в днях
Разработка гайда по работе с социальными сетями	07.09.2020	11.09.2020	4
Формирование стратегии рекламной кампании	21.09.2020	25.09.2020	4
Запуск и менеджмент проекта	30.09.2020	12.10.2020	13
Внедрение актуального фирменного стиля во все рекламные носители	30.09.2020	06.10.2020	7
Производство рекламных материалов	6.10.2020	09.10.2020	3
Запуск рекламной кампании	12.10.2020	12.10.2020	1

Таблица 3.5 – Форматы присутствия бренда «Ювелирные традиции» на площадках

	Лендинг для знаком. с брендом	Запуск РК	Сбор обратной связи и поддержка комьюнити	Площадка для заказа	Спецпроекты, интеграций с блогерами и конкурсные механики
Instagram	●	●	●	●	●
Facebook	●	●			
Вконтакте	●	●	●	●	●
Одноклассники	●	●			

Самый сложный флайт рекламной кампании – запуск проекта и несколько сезонных всплесков активности, связанных с гендерными праздниками. Первый флайт запуска представлен в таблице 4.6, остальные рекламные кампании строятся по такому же принципу: выбор и распределение типов рекламной кампании, в зависимости от возможностей, которые предоставляет площадка.

Таблица 4.6 – План запуска первого флайта рекламной кампании

	2020 год					2021 год			
	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель		
Разработка и производство рекламных материалов	•								
Создание контента и наполнение аккаунта	•								
YouTube		•	•	•	•	•	•	•	
VK		•	•	•	•	•	•	•	
OK		•	•	•	•	•	•	•	
FB		•	•	•	•	•	•	•	•
IG		•	•	•	•	•	•	•	•
Реклама в поисковых системах		•	•	•	•	•	•	•	•
Indoor-реклама в точках продаж		•	•	•	•	•	•	•	•
Медиа-инвестиции в онлайн каналах	От 200 000₽	От 200 000₽	От 200 000₽	От 100 000₽	От 200 000₽	От 150 000₽	От 100 000₽		
Охват	От 75%	От 75%	От 50%	От 50%	От 50%	От 50%	От 50%		
Частота контактов	4+	4+	4+	2+	4+	4+	2+		

4.4 План по персоналу

Суммарно над всем проектом ребрендинга работает 13 человек. Детальное описание плана по персоналу представлено в таблице 4.7. Периодичность выплат – ежемесячно. В таблице представлены выплаты, которые включают: оклад, премию за описанный проект. Окончательная заработная плата сотрудников рассчитывается исходя из всех проектов, реализованных в течение месяца.

Таблица 4.7 – План по персоналу

Должность	Количество, чел.	Зарплата, руб.
Account director	1	100 000
Art director	1	120 000
CFO	1	130 000
Strategist	1	90 000
Senior designer	1	85 000
Designer	1	60 000
Senior copywriter	1	70 000
Ребрендинг аккаунтов в социальных сетях		
Account manager	1	70 000
SMM account manager	1	60 000
SMM manager	1	55 000
Copywriter	1	30 000
Designer	1	35 000
Targetologist	2	40 000

Структура управления проектом представлена на рисунке 4.2.

Ниже принципы, по которым креативная команда работала над проектом.

Результат каждой итерации лучше, чем всего проекта сразу

Показывать результаты каждого из этапов проекта лучше и удобнее, так как digital-сфера меняется каждый день.

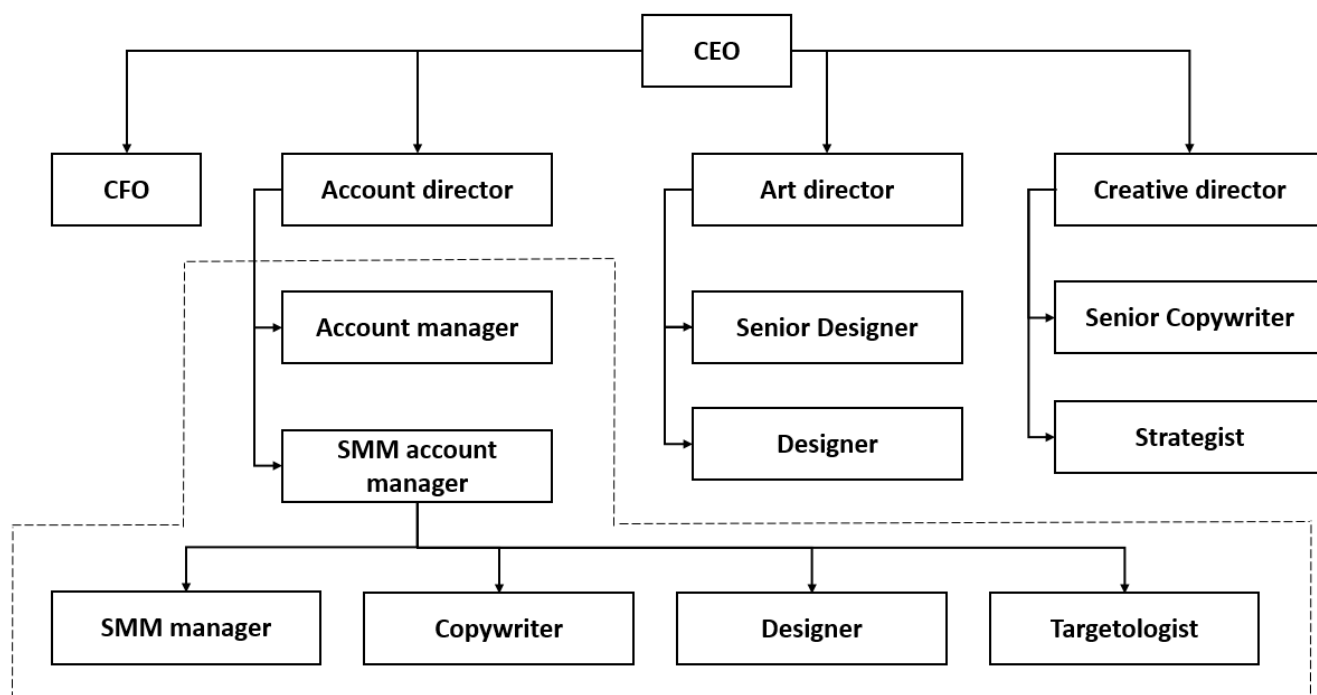


Рисунок 4.2 – Структура управления проектом

Люди и взаимодействия ценнее, чем процессы и инструменты

Слаженная команда профессионалов без хороших инструментов работает лучше, чем плохая команда с отличными инструментами. В команде оцениваются индивидуальные способности и недостатки отдельных ее членов, а также то, как это может использоваться в командной работе.

Работающая стратегия лучше, чем огромное количество документов

Команда получает обратную связь от заказчика на каждом из этапов работы. Это помогает создать качественный и, главное, работающий продукт.

Сотрудничество с заказчиком лучше, чем четкое следование условиям соглашения

Тренды в digital-среде трансформируются каждый день, поэтому своевременное реагирование на все изменения лучше сказывается на проекте, чем четкое следование плану, который к этому времени уже «устарел».

На рисунке 4.3 представлен жизненный цикл проекта по Кону [16]. Теперь посмотрим, как выглядит жизненный цикл проекта в коммуникационном агентстве на рисунке 4.4.



Рисунок 4.3 – Жизненный цикл Agile-проекта по Кону



Рисунок 4.4 – Жизненный цикл проекта в коммуникационном агентстве

Игра в планирование помогают понять, как правильно распределить в проекте функции, цели и задачи. В ходе этой игры задаются KPI, по которым будет

оцениваться успешность проекта.

Частые релизы с клиентом помогает добиться идеальной стратегии для бренда.

Приемочное тестирование – пробные запуски постов в рамках новой стратегии помогают оценить эффективность выбранной стратегии на начальном этапе.

Команда. В разработке стратегии принимают участие разные специалисты: стратеги и креативные копирайтеры, таргетологи, копирайтеры, дизайнеры и менеджеры. Все работают совместно для достижения общей цели. Стратеги не уходят с проекта после этапа исследований, копирайтеры не перестают работать с дизайнерами после постановки задач и т.д.

Постоянный темп и постоянная нагрузка всех членов команды помогает определить, сколько проектов в месяц можем вести команда без потери качества.

Коллективное владение говорит о том, что каждый член команды специалист в своей сфере, но при этом понимает функционал других сотрудников.

Непрерывная интеграция – ежедневные планерки и брейнштурмы с креативной командой помогают создать качественный продукт. Иногда на такие планерки приглашаются не только члены команды, но и другие сотрудники агентства.

Метафора – список общей терминологии, которой пользуется все члены команды и заказчик. В digital много узких специализированных терминов, которыми может команда пользоваться внутри, но они никогда не выносятся на защиту, так как заказчику нужно доказать эффективность стратегии, а не знание терминологии.

Парная работа – члены команды в парах делятся информацией друг с другом и работают на общую цель. Такие команды возникают между: стратег-креативный копирайтер, копирайтер-дизайнер, копирайтер-таргетолог.

Простое проектирование – в креативе нет места перфекционизму, поэтому команда никогда не расходует время впустую.

4.5 Анализ результатов проекта

Оценить эффективность SMM-проекта сложно. У аккаунта в социальных сетях много функций: он работает на увеличение узнаваемости, рост лояльности к бренду и охватов. Охваты возможно измерить и контролировать, но другие функции – нет. Вообще, все показатели SMM тесно связаны друг с другом и влияют друг на друга. Как правило, об эффективности проекта говорит совокупная оценка всех метрик. Например, если охваты в аккаунте постоянно растут, но при этом количество активности на странице нет, то это говорит о плохом контенте или неправильно выбранной целевой аудитории.

Эффективность проекта также зависит от целей аккаунта. После ребрендинга аккаунтов «Ювелирные традиции» в рамках продвижения перед агентством было поставлено несколько задач:

1. Рост подписчиков (сейчас это очень спортивный показатель эффективности, но многие клиенты все равно считают его одним из основных);
2. Узнаваемость (так как бренд вышел на новый рынок);
3. Трафик на сайт (для увеличения объема продаж).

В качестве дополнительной задачи для комьюнити-менеджмента было выделено формирование базы для консультации клиентов в аккаунтах.

Эти цели перекликаются с общими целями ребрендинга компании «Ювелирные традиции». Помимо этого, также выделяют цель – увеличение вовлеченности (количество лайков, сохранений, комментариев и репостов). Для нашего проекта эту цель не выделяли отдельно и не вносили в KPI.

Оценить влияние SMM на прямые продажи бренда невозможно, они могут оказывать только косвенное влияние. Это верно для крупных брендов, чьи продажи сосредоточены в офлайн или интернет-магазинах. Для маленьких брендов, которые созданы и работают только в социальных сетях, SMM полностью влияет на прямые продажи, так как они совершаются в аккаунтах.

Теперь рассмотрим, по каким принципам оцениваются результаты проекта, исходя из поставленных целей. Для каждого из показателей ставятся свои KPI,

которых нужно достичь. Это измеримый показатель, который, как мы говорили выше, не оценивается лояльностью или узнаваемостью бренда.

Основные KPI в SMM: количество подписчиков, переходы, комментарии, репосты и лайки. Дополнительные: охват, вовлеченность, стоимость лида (привлеченный участник) целевые действия и качественные показатели. Все показатели оцениваются отдельно, интегрального показателя нет.

Только достижение KPI помогает оценить результативность кампаний в SMM.

Рост подписчиков

В KPI учитывается только чистый прирост. Цель для проекта – прирост подписчиков 6,4% ежемесячно. Прирост подписчиков в аккаунтах «Ювелирные традиции» опирается на цифры в таблице 4.8. Исходя из этих показателей будет рассчитываться эффективность ребрендинга через несколько месяцев после запуска. Почему эффективность оценивается через несколько месяцев, а не раз в месяц? В проектах, которые развиваются без изменений на протяжении долгого времени, результативность кампаний оценивают каждый месяц. Для новых концепций в первые месяцы всегда планируется отток подписчиков, поэтому большие приросты на эти месяцы не планируются, а эффективность считается по прошествии нескольких месяцев.

Таблица 4.8 – План по приросту подписчиков

Площадка	Исходное количество подписчиков, чел.	Февраль	Март	Апрель
Instagram	10 800	11 490	12 220	13 000
ВКонтакте	13 919	14 800	15 750	16 470
Одноклассники	1 208	1 260	1 340	1 420
Facebook	1 841	1 950	2 070	2 200

В приросте подписчиков также учитывается процент ботов и неактивных аккаунтов. Они дают показатели по подписчикам, но занижают охваты и вовлеченность.

Вовлеченность

Engagement rate или ER показывает, насколько активны подписчики в сообществе. Показатель рассчитывается по формуле (1).

$$ER = \frac{\text{лайки+комментарии}}{\text{количество подписчиков}} \times 100\%. \quad (1)$$

Для проекта ребрендинга социальных сетей компании «Ювелирные традиции» ежемесячный показатель должен равняться 0,5.

Узнаваемость

На достижение этой цели работают все инструменты, которые используются в SMM. Результаты достижения этой цели оцениваются по следующим метрикам.

Охваты и показы

Все показатели, на которые нужно опираться при планировании. В данном проекте агентство опиралось на бюджет рекламной кампании. Если рекламные охваты и показы по большей части оцениваются в результативности рекламной кампании, то органические охваты учитываются в SMM-отчетности – это наиболее ценный показатель для работы на узнаваемость.

Упоминания

Эта метрика актуальна для Instagram. Для работы с ней привлекаются инфлюенсеры, запускаются активации и конкурсы.

Целевые запросы

Легче всего определить такие запросы для охватной стратегии. Это могут быть практически любые запросы, связанные с продуктом. В нашем случае – это ювелирные украшения. Целевыми могут стать запросы: «сколько стоит украшение?», «какой это камень?», «очень красивое украшение».

Данные по этим показателям можно брать за любой период. Основная точка отсчета – месяц. Все агентства предоставляют отчеты для заказчиков за этот период. Пример отчета представлен в приложении В. В нем представлены цифры первой части первого флайта рекламной кампании.

Рейтинг одобрения, рейтинги обсуждения и распространения

Это количество лайков, комментариев и репостов в сообществе. Эти показатели взаимодействуют друг с другом. Например, если в посты в аккаунте активно лайкаются, но количество комментариев под ними и репостов не растет, значит посты не несут ценности для подписчика.

Также учитываются и другие метрики, но в проекте «Ювелирные традиции» они не были внесены в КРІ.

Оценка трафика

Это оцифрованный и понятный показатель эффективности. В отчете указывают переходы на сайт и отказы трафика из социальных сетей. Отказы показывают, насколько качественный трафик запускается на сайт. Показатель отказов не должен быть высоким, в противном случае нужно пересмотреть целевую аудиторию аккаунта.

Показатели, по которым оценивается эффективность таргетированной рекламы:

- цена подписчика;
- стоимость заявки;
- цена клика;
- охват.

Эти показатели не могут оцениваться в одной рекламной кампании. Каждая реклама запускается под определенные цели. В проекте «Ювелирные традиции» в первом флайте запуска рекламных кампаний ставилась цель на максимальные показы. КРІ к таблице 4.3 на медийное продвижение для первых 6 недель 1 флайта рекламной охватной кампании представлена в таблице 4.9.

Таргетолог не может без тестирования точно определить, какие показатели поставить для проекта. Он опирается на опыт работы с подобными проектами в отрасли и показатели по другим запускам. Как правило, работа строится по принципу: тестирование – оптимизация. Создаются баннеры для каждой целевой аудитории, запускаются, потом анализируются показатели. Если цена показов,

клика или заявки (зависит от типа кампании) растет и показатели выходят за пределы КРІ, то неэффективные объявления отключаются и оставшийся бюджет перераспределяется на эффективные баннеры.

Таблица 4.9 – КРІ для медийного продвижения

Данные показателя	Длительность, дни	Показатель, просмотры
Instagram		
Продвижение постов	6 недель	2 300 000
Запуск тизерных объявлений		
Facebook		
Продвижение постов	6 недель	1 300 000
Запуск тизерных объявлений		
Вконтакте		
Продвижение постов	6 недель	700 0000
Запуск тизерных объявлений		
Итого		4 300 000

Выводы по разделу четыре

Проекты по ребрендингу или запуску аккаунтов брендов с нуля всегда проходят по одной схеме: от анализа конкурентов, показателей и желаний клиента до разработки креативной, контент- и медийной стратегий.

Для оценки эффективности SMM-проектов используют одни и те же метрики, но КРІ для каждого проекта отличаются в зависимости от поставленных целей: рост подписчиков, узнаваемости, вовлеченности или увеличение трафика на сайт. Для рекламных кампаний выделяют свои цели, которые также прописываются в КРІ: цена подписчика, клика, заявки или величина охватов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В начале работы над исследованием, нами была поставлена цель – сформировать систему инструментов для эффективной работы виртуального офиса над ребрендинговыми проектами в социальных сетях в коммуникационном агентстве на примере ребрендинга ООО «Костромской ювелирный завод «Золотые традиции».

В первой главе дипломной работы мы раскрыли специфику работы Agile-команд. Показали, как принципы работы команд по разработке программного обеспечения могут применяться в работе креативных команд коммуникационных агентств. Так же, как и разработчики, креативные команды строят свою работу на основе положений:

- agile-команда работает как единое целое;
- команда работает короткими итерациями;
- команда предоставляет результат после каждой итерации;
- команда фокусируется на приоритетах;
- команда проверяет и обновляет продукт.

Один из главных приоритетов для Agile-команды – это люди, живое общение и взаимодействие. Во втором параграфе первой главы мы раскрыли специфику виртуальных офисов и удаленной работы и разработали алгоритм, по которому Agile-команда без потери эффективности работы и мотивации может перейти на удаленный режим работы.

Во второй главе был проведен стратегический анализ ювелирной отрасли: методы PEST и SNV, анализ ближайшего окружения, конкурентный анализ отрасли и SWOT-анализ.

В третьей главе дипломной работы мы описали разработанную концепцию для ребрендинга социальных сетей компании «Ювелирные традиции». Стратегия была разработана на основе обновленной платформы бренда. В ее основе: уникальность и ценности компании, визуальные константы, которые помогут «Ювелирным

традициям» отстроится от конкурентов и решить поставленные задачи.

В четвертой главе мы определили затраты на проект, составили план по реализации и персоналу для разработки креативной стратегии. Для оценки эффективности привели SMM-показатели: KPI и метрики. Они различны для каждого проекта. Все зависит от целей, которые ставит перед собой команда и заказчик: рост подписчиков, узнаваемости, вовлеченности или увеличение трафика на сайт. Для рекламных кампаний выделяют свои цели, которые также прописываются в KPI: цена подписчика, клика, заявки или величина охватов.

Практическая значимость данной работы в прописанных принципах и алгоритмах работы креативных команд в виртуальном офисе. Полученные результаты можно использовать для планирования удаленной работы креативных команд. Проект ребрендинга социальных сетей, описанный нами в данной работе создан в реалиях виртуального офиса.

Научная новизна исследования: предпринята попытка сформировать принципы работы команд, функционирующих по Agile-методологии в удаленном формате.

Основные достоинства проекта

Основные достоинства проекта – стратегические и конкурентные преимущества разработанной коммуникационной стратегии и обновленной платформы бренда.

Основные недостатки проекта

Главный недостаток проекта – невозможность до запуска проекта просчитать его эффективность, так как первые показатели результативности выбранной стратегии видны только через несколько месяцев после обновления социальных сетей и запуска новых рекламных кампаний.

Основные риски проекта

Риски проекта тесно связаны с его недостатками. Главный риск – неэффективность разработанной стратегии. В таком случае стратегия будет

пересмотрена, рекламные кампании обновлены. Из-за этого заказчик понесет дополнительные расходы.

Итоговая оценка проекта

В соответствии с промежуточными результатами запуска обновленной контент-стратегии, которые представлены в приложении Б, и рекламной кампании можно говорить об эффективности проведенного ребрендинга социальных сетей компании «Ювелирные традиции».

Задачи выпускной квалификационной работы решены. Поставленные цели достигнуты.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 «О внесении изменений в Федеральный закон “О драгоценных металлах и драгоценных камнях”». Закон РФ от 23.06.2020 г. №188
- 2 «О внесении изменений в трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях». Закон РФ от 8.12.2020 г. №407.
- 3 Андреева, Р.Н., Синяева, О.Ю. Роль проектного управления в создании и развитии бренда территории / Р.Н. Степанова, О.Ю. Синяева // Вестник университета. – 2017. – № 7-8. – С. 34-41.
- 4 Апелло, Ю. Agile-менеджмент. Лидерство и управление командами / Ю. Апелло / пер. с англ. А. Олейник. – М.: Алпина Паблишер, 2018.–610 с.
- 5 Бакунин, М. Agile-маркетинг в интернете / М. Бакунин. – М.: АСТ, 2020. – 224 с.
- 6 Воронина, Л.А., Покуль В.О. Разработка маркетинговых инструментов в социальных медиа на основе изучения особенностей потребительского поведения / Л.А Воронина, В.О. Покуль // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – №6(104). – С. 38-42.
- 7 В России резко сократилось количество ювелирных изделий // Росбалт. – <https://www.rosbalt.ru/business/2020/12/07/1876727.html>
- 8 Гильдия ювелиров России. Обзор российского рынка ювелирных изделий и прогноз перспектив его развития. Июнь 2019 г.
- 9 Голдшейн, И. Scrum без ошибок. Инструменты, техники и советы для тех, кто работает по Agile / И. Голдштейн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 288 с.
- 10 Драгоценный канал: Яндекс.Дзен помог привлечь конверсионный трафик в ювелирный интернет-магазин дешевле, чем контекст // Cossa. – <https://www.cossa.ru/cases/277565/>

- 11 Ершов, В.Е. Особенности использования SWOT-анализа при применении social media marketing в системе продвижения бренда / В.Е. Ершов // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т.7 №3. – С. 1-10.
- 12 Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 422 с.
- 13 Как люди покупают ювелирные украшения // Исследование Яндекса, 2019.
- 14 Какой контент нужен ювелирному салону // SMM Planer. – <https://smmplanner.com/blog/kakoi-kontient-nuzhien-iuvelirnomu-maghazinu-11-sovietov/>
- 15 Как увеличить продажи украшений с помощью инстаграм-контента на страницах интернет-магазина. – <https://spark.ru/startup/frisbuy/blog/49314/kejs-miestilo-kak-uvelichit-prodazhi-ukrashenij-s-pomoschiu-instagram-kontenta-na-stranitsah-internet-magazina>
- 16 Кон, М. Agile. Оценка планирования проектов / М. Кон, пер с англ. В. Ионов. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 418 с.
- 17 Корочкова, С.А. Контент-стратегия повседневного присутствия как инструмент формирования лояльности клиентов / С.А. Корочкова // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2020. – №2(36). – С. 82-89.
- 18 Костецкий, А.Н., Малкова, Е.М. Инструменты SMM в реализации брендинговой стратегии потребительской вовлеченности в партнерства / А.Н. Костецкий, Е.М. Малкова // Маркетинговые коммуникации. – 2013. – №7. – С. 271.
- 19 Коул, Р., Скотчер, Э. Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Р. Коул, Э. Скотчер, пер. с англ. М.Сидорова. – Спб.: Питер Спб, 2019. – 304 с.

- 20 Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Ш. Ольдерогге. – 10-е изд. – М.: Омега-Л, 2006. – 960 с.
- 21 Маркетинговые исследования рынка бижутерии. – https://studbooks.net/809898/marketing/marketingovye_issledovaniya_rynka_bizhuterii
- 22 Мартин, Р. Чистый Agile. Основы гибкости / Р. Мартин. – М. : Питер, 2020. – 240 с.
- 23 Общие стратегии конкуренции на рынке ювелирной отрасли. – https://vuzlit.ru/303546/obschie_strategii_konkurentsii_rynke_yuvelirnoy_otr_asli
- 24 Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. –М. : Издательство «Олимп-Бизнес», 2017. – 552 с. – 528 с.
- 25 Розничная продажа ювелирных изделий в 2019 году. – <https://uvelir-info.turbopages.org/uvelir.info/s/news/analitika-rozничnaya-prodazha-yuvelirnyih-izdelij-v-2019-g/>
- 26 Роль золота во время «Великой перегрузки». – <https://gold.ru/news/rol-zolota-vo-vremya-velikoj-perezagruzki-2020.html>
- 27 Рынок драгоценных металлов и драгоценных камней в Российской Федерации. – https://studbooks.net/1169331/ekonomika/rynok_dragotsennyh_metallov_dragotsennyh_kamney_rossiyskoy_federatsii
- 28 Рынок ювелирных изделий в 2020 году: анализ и прогноз. – https://www.megaresearch.ru/news_in/rynok-yuvelirnykh-izdeliy-v-2020-godu
- 29 Садовников, И.В. Теоретические аспекты разработки SMM-стратегии для продвижения предприятия в социальных сетях / И.В. Садовников // Экономика и бизнес. – 2019. – №11-3(57). – С. 13-16.

- 30 Сазерленд, Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Дж. Сазерленд, пер. с англ. М. Гескина. – М.: Манн, Иванов и Феббер, 2020. – 272 с.
- 31 Секерин, В.Д., Кузнецова О.С. Разработка стратегии управления инновационным проектом / В.Д. Секерин, О.С. Кузнецова // Вестник Московский государственной академии делового администрирования. – 2013. – №1(20). – С. 129-134.
- 32 Серебрянников, Н.П. Разработка системы менеджмента предприятия по производству ювелирных изделий : ... бак. работа 38.03.02 / Н.П. Серебрянников. – Пенза, 2017. – 74 с.
- 33 Статистика браков и разводов по данным Росстат. – <https://rosinfostat.ru/braki-razvodi/>
- 34 Стеллман Э., Грин Дж. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии / Э. Стеллман, Дж. Грин, пер. с англ. С. Пасерба. – М.: Манн, Иванов и Феббер, 2019. – 448 с.
- 35 Степанова, О.В. SMM-стратегия: практический аспект / О.В. Степанова // Известия МГТУ «МАМИ». – 2014. – №2(20). – С. 35-38.
- 36 Тангелов, П.И., Шахова, Е.М. Использование социальных сетей в PR-деятельности крупнейших издательств России (на примере издания «МИФ») / П.И. Тангелов, Е.М. Шахова // Научный вестник Крыма. – 2019. – №5(23). – С. 1-7.
- 37 Терентьева, О.С., Джавршмян, Н. Р. Тренды Social Media Marketing, актуальные для B2B брендов / О.С. Терентьева, Н.Р. Джавршмян // Colloquium-Journal. – 2019. – №27(51). – С. 101-107.
- 38 Уманская М.В., Петров С.В. SMM как элемент стратегии развития предприятия / М.В. Уманская, С.В. Петров // Международный журнал гуманитарных и экономических наук. – 2018. – №6-2. – С. 104-106.
- 39 Халилов, Д. Маркетинг в социальных сетях / Д. Халилов. – М. : Манн, Иванов и Феббер, 2014. – 240 с.

- 40 Швабер, К. Сазерленд, Дж. Софт за 30 дней. Как Scrum делает невозможное возможным / К. Швабер, Дж. Сазерленд, пер с англ. Ю. Иванова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 256 с.
- 41 Ювелирная индустрия. Тренды развития в России, в Китае и в мире. – <https://vc.ru/offline/123153-yuvelirnaya-industriya-trendy-razvitiya-v-rossii-v-kitae-i-v-mire>
- 42 Newton Casey. Notion’s powerful note-taking app is now free for students and teachers / Casey Newton // The Verge, 2019. – 17 September.
- 43 Pierce David. The Only App You Need for Work-Life Productivity / David Pierce // The Wall Street Journal, 2018. – 21 March.
- 44 The 2020 Scrum Guide. – <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>
- 45 What is Agile? – <https://www.agilealliance.org/agile101/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Применение принципов Agile-методологии в разработке ПО и в коммуникационном агентстве

В таблице А.1 соотнесены все принципы, описанные в 1 разделе дипломной работы.

Таблица А.1 – Соотношение реализации принципов Agile-методологии в IT и маркетинге

Принцип	Применение в разработке ПО	Применение в коммуникационном агентстве
Люди	Работа в небольших кросс-функциональных командах. Команды самоорганизуются, работают в одном открытом помещении.	
Функциональность	Команда находится в постоянном контакте с заказчиком, поддерживая в актуальном состоянии бэклог проекта.	Команда находится в постоянном контакте с заказчиком, защита любых креативных разработок проходит в несколько этапов, каждый из которых согласуется с клиентом.
Качество	Высокий технический уровень обеспечивают посредством разработки через тестирование, ревью кода, Definition of Done и рефакторинга	Желания и требования клиента реализуются в полном объеме благодаря тестированию идеи и согласованию каждого этапа.
Инструменты	Ежедневные митинги, непрерывная интеграция и автоматическое тестирование.	Открытый офис, ежедневные митинги, информационные радиаторы.

Окончание таблицы А.1

Время	ПО создается короткими спринтами и поставляется в виде инкрементных релизов, каждый из которых является потенциально готовым к поставке продуктом.	Для каждого проекта установлены минимально возможные сроки выполнения.
Ценность	Своевременная реакция на изменения окружающей среды	
Процесс	Минимальное планирование и ежедневное личное общение.	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчетность по медийному продвижению проекта

Таблица Б.1 – Промежуточная отчетность по медийному продвижению (за 1 месяц)

Площадка	Цель РК	Исрасходованный бюджет, руб.	Показы		Переходы		Визиты	Посетители	Отказы, %	Глубина просмотра	Время на сайте, мин.
			Количество, шт.	Стоимость за 1 000 шт., руб.	Количество, шт.	Стоимость за 1 переход					
Вконтакте	Переходы на сайт	9 456,67	234 560,	40,31	900	10,5	390	374	35,87	3,20	0:43
Instagram	Просмотр целевой страницы	36 560,87	88 670	401,03	1 325	25,59	1281	1231	38,8	3,67	1:09
Instagram	Максимальный охват	27 567,90	825 670	33,41	210	131,2	-	-	-	-	-
Instagram	Промотирование	6 789,31	87 889	77,24	-	-	-	-	-	-	-
Facebook	Просмотр целевой страницы	8 768,90	20 675	424,18	451	19,44	390	360	37	3,41	1:08
Facebook	Максимальный охват	4 567,43	56 894	80,2	78	58,55	-	-	-	-	-
Facebook	Промотирование	1 456,00	12 451	116,93	-	-	-	-	-	-	-

В таблице Б.1 представлены результаты пробного продвижения за 1 месяц запуска рекламной кампании:

- визиты – суммарное количество визитов на сайт за представленный период;
- посетители – уникальные пользователи, которые совершили действие на сайте;
- отказы – для визитов, в рамках которых страница просматривалась не больше 15 секунд;
- глубина просмотра – количество страниц, просмотренных уникальными пользователями;
- время на сайте – средняя продолжительность визита.

Большая доля отказов (больше 30%) говорит о том, что сайт неудобен для пользователя. Пользователь перешел по рекламному объявлению, но не смог найти нужную информацию на сайте. Повысить этот показатель можно пересмотром навигации на сайте.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Пример отчета рекламной кампании

В отчетах приводится статистика по всем площадкам, на которых запускается продвижение. Показатели для статистики: лайки, комментарии, репосты, посты, ER, подписчики, подписчики за ОП, показы.

Далее для каждой социальной сети выводится динамика подписчиков и описание аудитории (для определения, целевая ли аудитория подписана на аккаунты).

Для каждой площадки выводятся самые популярные посты (с большим количеством органического охвата, лайков и комментариев). Анализируя их, планируется контент на следующий месяц.

В блоке «Медийное продвижение» подводятся итоги рекламных кампаний за описанный период. В таблице В.1 представлены показатели, по которым рассчитывается эффективность рекламных кампаний.

Таблица В.1 – Показатели эффективности медийного продвижения

	Продвижения в сообществах	Лидогенерация
ВКонтакте	Настройки целевой аудитории для таргетированной рекламы	
	Израсходованный бюджет	
	Количество показов	
	Прирост подписчиков	
	Средняя стоимость показа	
	Средняя стоимость подписчика	
		Количество полученных заявок
		Средняя стоимость заявки
Instagram	Трафик на сайт	
	Израсходованный бюджет	
	Количество показов	
	Средняя стоимость показа	
	Количество кликов	