

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра Маркетингу

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня магістра

(бакалавра, магістра)

студента Мажуги Анастасії Сергіївни

(П І Б)

академічної групи 075М-20з-1

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Розробка бенчмаркінгової стратегії в управлінні продажами
роздрібного інтернет-магазину»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Палехова Л.Л.			
розділів:				
1. Теоретичний	Палехова Л.Л.			
2. Дослідницький	Палехова Л.Л.			
3. Проектний	Палехова Л.Л.			
Рецензент	Швець В.Я.			
Нормоконтролер	Магеррамова І.А.			

Дніпро
2022

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«01» вересня 2021 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
(бакалавра, магістра)

студенту Мажузі А.С. академічної групи 075м-20з-1
(прізвище та ініціали) (шифр)
спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Розробка бенчмаркінгової стратегії в управлінні продажами роздрібного інтернет-магазину»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 16 грудня 2021 р. № 1065-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи розробки стратегії управління продажами інтернет-магазину	01.09.2021 р – 26.09.2021 р.
Дослідницький	Дослідження та аналіз маркетингового потенціалу та можливостей розвитку ринку товарів для ремонту	27.09.2021 р – 14.11.2021 р.
Проектний	Розробка бенчмаркінгової стратегії в управлінні продажами роздрібного інтернет-магазину	15.11.2021 р – 02.01.2022 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		03.01.2022 р – 16.01.2022 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Палєхова Л.Л.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 01.09.2021 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії

14.01.2022 р.

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Мажуга А.С.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 116 с., 43 табл., 49 рис., 6 додатків, 75 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЯ БЕНЧМАРКІНГУ, ЕЛЕКТРОННИЙ РИНОК, ЦИФРОВІ МЕТОДИ ПРОДАЖІВ, ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИН.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність інтернет-магазину в умовах високо-конкурентного ринку, що розвивається.

Мета дослідження – вивчення теоретико-методичних засад з дослідження особливостей застосування бенчмаркінгової стратегії в управлінні продажами малого інтернет-магазину.

Методи дослідження – польові дослідження, експертний метод, фінансово-економічний аналіз, сегментування, матриця Абеля, STELV-аналіз, метод ЕТОМ, EFAS і IFAS-аналіз, SNW-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, матриця МСС, матриця Хассі, матриця Фута, Коуна та Белдінга та 7P-аналіз.

Апробація результатів дослідження – Основні результати кваліфікаційного дослідження опубліковані в тезах доповіді «Benchmarking strategy as an innovative marketing in e-sale», XVI Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Majesty of Marketing».

Положення, що захищаються – в умовах високо конкурентного е-ринку для інтернет-магазину потрібна стратегія адаптації, яка буде спиратися на досвід гравців галузі, конкурентів, провідні технології онлайн середовища, а також тенденції світового рівня.

Інформація щодо впровадження – результати дослідження впроваджені в маркетингову діяльність інтернет-магазину Stickerwall.

Взаємозв'язок з іншими роботами – використано теоретичні положення, методики та рекомендації, що розроблені провідними українськими та зарубіжними маркетологами у галузі інтернет-маркетингу.

Використання результатів роботи – результати дослідження можуть бути використані на інших підприємствах, що діють на споживчому е-ринку, а також для подальшого вивчення застосовування бенчмаркінгових стратегій в управлінні продажами.

Соціально-економічна ефективність результатів дослідження – на основі проведеного дослідження очікувань та специфіки потреб споживча запропонована програма маркетингових заходів для реалізації бенчмаркінгової стратегії продажів на споживчому е-ринку.

ABSTRACT

An explanatory note: 116 p., 42 tabl., 49 fig., 6 appendice, 75 references.

KEYWORDS: INTERNET MARKETING, BENCHMARKING STRATEGY, E-MARKET, DIGITAL SALES METHODS, ONLINE STORE.

The object of study – the marketing activities of a online store in a highly competitive market.

The purpose of the study – to study the theoretical and methodological issues to study the peculiarities of the application of benchmarking strategy in sales management of a small online store.

Research methods - field research, expert method, financial and economic analysis, segmentation, Abel matrix, STELV-analysis, ETOM method, EFAS and IFAS-analysis, SNW-analysis, SWOT and GAP, MCC matrix, Hassi matrix, Foot, Coon and Belding matrix, 7P- analysis.

Approbation of research results. The main results of the qualification study are published in the abstracts of the report «Benchmarking strategy as an innovative marketing in e-sale», XVI International scientific-practical conference of students and young scientists «Majesty of Marketing».

Protected provisions. In a highly competitive e-market, an online store needs an adaptation strategy that builds on the experience of industry players, competitors, leading online technologies and global trends.

Implementation information – the results of the study are implemented in the marketing activities of the online store Stickerwall.

Interrelation with other works – theoretical positions, methods and recommendations developed by leading Ukrainian and foreign marketers in the field of Internet-marketing are used.

Use of results of work - The results of research can be used in other companies operating in the consumer e-market, as well as for further study of the application of benchmarking strategies in sales management.

Socio-economic efficiency of the research results - on the basis of the conducted research of expectations and specifics of needs of the consumer the program of marketing actions is proposed to implement the benchmarking sales strategy in the consumer e-market.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННЯ Е-ПРОДАЖАМИ	13
1.1 Сутність стратегії бенчмаркінгу в управлінні е-продажами	13
1.2 Методика розробки моделі бенчмаркінгового управління продажами	17
1.3 Сучасні методи та інструменти інтернет-продажів на роздрібному ринку	21
1.4 Методика розробки стратегії бенчмаркінгу для інтернет- магазину.....	26
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ІНТЕРНЕТ- МАГАЗИНУ STICKERWALL.....	31
2.1 Характеристика інтернет-магазину Stickerwall як суб'єкту ринку.	31
2.2 Дослідження стану та динаміки у ринку DIY-товарів	34
2.3 Аналіз можливостей та загроз зовнішніх маркетингових факторів для розвитку інтернет-магазину в умовах конкуренції.....	39
2.4 Аналіз внутрішнього середовища та визначення ключових компетенцій магазину	47
2.5 Оцінка відповідності маркетингових методів магазину до тенденції кращих практик інтернет-продажів	63
2.6 Визначення маркетингової проблеми та завдань стратегії бенчмаркінгу	66
Висновки до розділу 2.....	69

РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕНЧМАРКІНГУ.....	70
3.1 Сегментування споживачів е-ринків товарів для швидких ремонтів.....	70
3.2 Дослідження очікувань та зміни поведінки цільової аудиторії обраного сегменту	78
3.3 Обґрунтування моделі бенчмаркінгу в управлінні продажами на е-ринку	83
3.4 Розробка програми маркетингових заходів в реалізації стратегії бенчмаркінгу	85
3.5 Оцінка ефективності запропонованих маркетингових заходів	91
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми. З розвитком технологій за останні роки пройшла трансформація підходів до стратегій продажу. Традиційний маркетинг пройшов декілька етапів розвитку і сьогодні перейшов до інтернет-середовища. В е-середовищі відбулися зміни в поведінці споживача і все більше їх залучення до процесів продажів без винятку в усіх сферах.

В Україні електронна торгівля виникла відносно недавно, однак, демонструє показники стрімкого розвитку. Карантинні обмеження через пандемію COVID-19 прискорили тенденцію переходу вітчизняного бізнесу до е-продажів – за дослідженням аналітиків Pro-Consulting в 2020 році 33% українців були постійними онлайн-покупцями, тоді як в 2019 цей показник становив 29% [1]. Сьогодні практикується більше десятка різних бізнес-моделей в е-середовищі, серед яких найбільш популярними залишаються інтернет-магазини. В умовах обмеження мобільності інтернет-магазини розвивають схеми відносин «продавець - покупець», що забезпечують безпечні та комфортні процедури покупки, тим самим прискорюють переключення продажів з офлайн до торгових майданчиків в Інтернеті.

Однак, не зважаючи на те, що на початок 2020 року в Україні вже функціонують більше 8 тисяч магазинів інтернет-торгівлі, лише декілька з них мають значний товарообіг. Найчастіше невеликі учасники ринку не завжди мають зважену стратегію розвитку та якісний маркетинг [29].

Вивчення західної літератури довело, що стратегія (модель) бенчмаркінгу у продажах розроблялася та розвивалася багатьма науковцями. Особливий внесок у теорію бенчмаркінга зробили М. Браймана, К. Бхутт, Р. Макадам, Б. Карлоф, М. Келли, Р. Кемп, П. Кіро, А. Олстіт, Дж. Прадо, Р. Рейдер, К. Тінтельнот, Г. Уотсон. Серед українських вчених застосування бенчмаркінгу вивчали Е. В. Ареф'єв, Н. Б. Кирич, Т. В. Меренюк, Л. Л. Палехова, Р. В. Фещур, Н. М. Шведа та інші.

Згадаємо, що метод бенчмаркінгу був розроблений в 1972 році Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (США) для цілей оцінки ефективності бізнесу. Впродовж наступних років бенчмаркінг перетворився на стратегію досягнення ефективного розвитку бізнесу і знайшов значне поширення у США та європейських країн [55]. Проте майже всі моделі бенчмаркінгу, що розглядаються в літературі, були запропоновані закордонними вченими, тому потребують вивчення й для української дійсності. Вкрай не вистачає досвіду щодо застосування стратегій бенчмаркінгу для розвитку невеликих інтернет-магазинів, особливо в сьогоденних умовах обмеження мобільності через пандемію COVID-19.

Метою дослідження є вивчення теоретико-методичних засад з дослідження особливостей застосування бенчмаркінгової стратегії в управлінні продажами малого інтернет-магазину.

Завдання дослідження. Згідно до мети дослідження в кваліфікаційній магістерській роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- вивчити теоретико-методичні основи розробки бенчмаркінгової стратегії в управлінні е-продажами;
- дослідити стан та динаміку на ринку DIY-товарів, зокрема онлайн, зовнішній та ринковий вплив на інтернет-магазин;
- провести аналіз внутрішнього маркетингового середовища інтернет-магазину Stickerwall та його конкурентного стану відносно найближчих конкурентів;
- оцінити відповідність маркетингових методів магазину до тенденції кращих практик інтернет-продажів;
- визначити маркетингову проблему та завдання стратегії бенчмаркінгу для інтернет-магазину;
- визначити та дослідити цільовий сегмент на конкурентному ринку товарів для ремонту DIY;

- Обґрунтувати стратегію бенчмаркінгу в управлінні продажами е-ринку;
- Розробити та оцінити маркетингову програму реалізації стратегії бенчмаркінгу для середовища інтернет-магазину Stickerwall.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність інтернет-магазину в умовах високо-конкурентного ринку, що розвивається.

Предметом дослідження є процедура розробки бенчмаркінгової стратегії для малого торгового підприємства на роздрібному е-ринку на прикладі інтернет-магазину Stickerwall.

Методи дослідження побудовані на застосуванні наукових методів:

- аналіз статистичних даних використаний для вивчення тенденцій розвитку ринку товарів для ремонту DIY та оцінки діяльності конкурентів інтернет-магазину;
- польові дослідження, зокрема анкетування та інтерв'ю – для вивчення купівельної поведінки потенційних споживачів;
- експертний метод – для здійснення оцінки маркетингових факторів, що впливають на маркетингову діяльність інтернет-магазину товарів для ремонту DIY;
- фінансово-економічний аналіз основних показників діяльності спеціалізованого інтернет-магазину Stickerwall, на ринку товарів для ремонту DIY;
- сегментування – для визначення особливостей цільової аудиторії інтернет-магазину Stickerwall;
- специфічні методи маркетингового дослідження, зокрема STELV-аналіз, метод ЕТОМ, Модель 5 конкурентних сил за Портером, EFAS і IFAS-аналіз, SNW-аналіз, матриця Хассі, SWOT та GAP-аналіз – для визначення стратегічного вектору розвитку; метод МСС-аналізу та матриця Фута-Коуна-Белдінгата – для обґрунтування стратегії поліпшення стану управління продажами за допомогою бенчмаркінгової моделі.

Використання інформаційних технологій. У даній роботі всі обчислення, які стосуються аналізу та прогнозування ситуації на ринку, визначення стану зовнішнього та внутрішнього середовища, обґрунтування стратегії бенчмаркінгу в управлінні продажами в інтернет-магазині зроблені за допомогою пакету MS Office програм, у тому числі MS Excel.

Положення, що захищаються. Доведено, що в умовах високо конкурентного е-ринку для інтернет-магазину потрібна стратегія адаптації, яка буде спиратися на досвід гравців галузі, конкурентів, провідні технології онлайн середовища, а також тенденції світового рівня.

Сфера використання результатів роботи. Результати дослідження, здійснені на прикладі інтернет-магазину Stickerwall, можуть бути впроваджені на інших підприємствах е-ринку.

Апробація та публікації результатів кваліфікаційної роботи. Апробація основних положень кваліфікаційної роботи магістра відбулася на XVI Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «MajestyofMarketing» – Дніпро, НТУ «Дніпровська політехніка», грудень 2021 року. Було опубліковано наступні результати: 1) Mazhuha A.S., Paliekhova L.L. Benchmarking strategy as an innovative marketing in e-sale. XVI Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених. *Majesty of Marketing*; 2) Paliekhova L., Mazhuha A., Benchmarking strategy as a springboard to sustainable development. *Sustainable production and consumption in industry: challenges and opportunities*. Special scientific article collection by Dnipro University of Technology. Ed.: Shvets V., Paliekhova L. Dnipro-Cottbus: Accent, 2022.

Структура та обсяг дипломної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (75 найменувань) та 6 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 116 сторінок тексту, що включає 43 таблиці та 49 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННЯ Е-ПРОДАЖАМИ

1.1 Сутність стратегії бенчмаркінгу в управління е-продажами

У науковій літературі управління продажем визначається як один з видів маркетингового менеджменту, що включає в себе певну послідовність дій, починаючи з управління торговим персоналом та операцій пошуку і оцінювання покупців, підготовку до здійснення акту купівлі-продажу, включаючи системи маркетингових комунікацій, презентацію і демонстрацію, програми залучення покупців у процеси продажів, укладання і супровід операції продажу, програми стимулювання та інше [55-56; 64]. Управління продажами у широкому вимірі має дві основних цілі: задоволення потреб клієнтів цільових ринків та отримання фірмою прибутку.

Вивчення літератури з організації е-комерції, надало можливості з'ясувати особливості процесу управління інтернет-продажами (див. рис. 1.1).

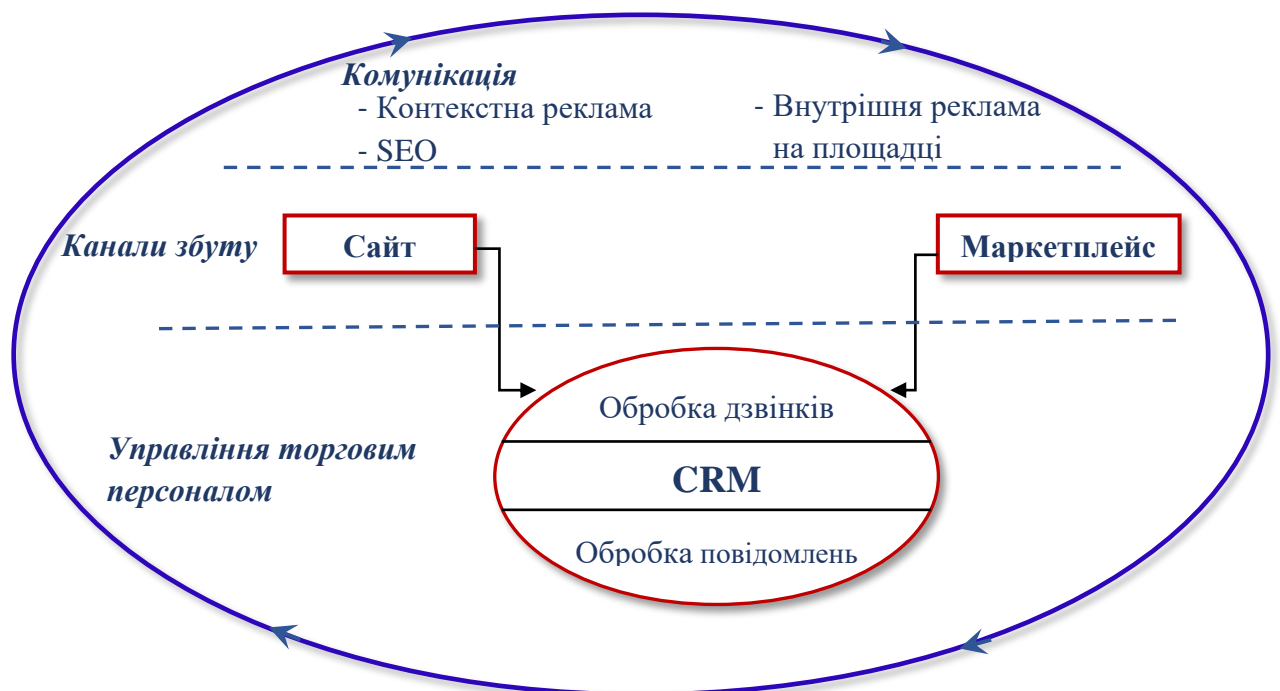


Рисунок 1.1 – Складові циклу процесу управління інтернет-продажами
(розроблено автором на підставі [14; 22; 27; 48; 54; 56; 67; 75])

Насамперед зазначимо, що за Законом України «Про електронну комерцію» від 2015 року [18] електронна (онлайн) торгівля визначається як «господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізація товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем». Також е-продажі регулюються Законами України «Про захист прав споживачів», «Про рекламу», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» тощо.

У літературі підкреслюється, що для успішного е-бізнесу потрібні ефективні стратегії, які можна системно реалізувати і отримати явний комерційний результат [6; 14; 21; 46; 67; 75]. Стратегія повинна привести до ситуації «winwin»: (1) стійка максимізація комерційної та ринкової вигоди підприємства у конкурентному е-середовищі; а також неухильне збільшення задоволення потреб споживачів через більш сучасні методи маркетингу [22]. Відповідно до Ф. Котлера, у високо конкурентному середовищі бізнес може мати у 4 види стратегій: лідерства, нішера, челенджера, послідовника [26]. Уточнимо особливості кожної з них стосовно інтернет-магазину.

Стратегія лідерства передбачає створення такого бізнесу, в якому магазин виграє конкурентну боротьбу завдяки досягненню привабливості для клієнтів через пропозицію конкурентних цін [6; 31; 46]. Основним недоліком стратегії лідерства для невеликого інтернет-магазину є те, що покупці не стають лояльними до одного продавця, у пошуках найбільш вигідної ціни потенційні покупці «курсують» від одного торгового майданчика до іншого.

Стратегія нішера звужує цільову аудиторію, при цьому робить клієнтів більш лояльними [21]. Наприклад, інтернет-магазин «шпалери для дому» може ще більше звужити цільову аудиторію та перейти до формату «шпалери для дітей». Зосередженість на більш вузькій ніші передбачає: менше число конкурентів та більш високі ціни. Для невеликого інтернет-магазину є ризики нестабільності попиту і коливання продажів.

Стратегія челенджера має за мету збільшити частку ринку і зайняти місце лідера. Кожний із варіантів стратегії челенджера є по суті стратегією диференціації. В основі стратегії диференціації лежить заява продавця про свою унікальність – унікальні товари, унікальний сайт, унікальний сервіс. Для невеликого інтернет-магазину можливо, проте важко підтримувати унікальність, яка може швидко втрачатися при наступі лідера.

Стратегія послідовника має за мету успішно діяти на ринку і зберегти свою позицію, проте не займати місце лідера. Стратегія має декілька варіантів: (1) стратегія копіювання – використання стратегії лідера в повному обсязі; (2) стратегія імітації – наслідування окремих елементів стратегій лідера; (3) стратегія адаптації – використання стратегії лідера як основи для адаптації до умов певного ринку. Стратегія послідовника є найбільш цікавою для невеликого інтернет-магазину, особливо її варіанти – стратегія імітації та стратегія адаптації. Їх можна об'єднати за технологіями бенчмаркінгу, щоб вивчати та запроваджувати кращий досвід.

Бенчмаркінг – це інноваційна технологія, що передбачає порівняння існуючих методик, методів та технологій продажів компаній за кращими еталонними практиками на ринку чи галузі в цілому [61]. Бенчмаркінг можна вважати стратегією послідовника (імітації або адаптації), що налаштована на постійний пошук найкращих практик. У нашому випадку стратегія бенчмаркінгу може стати двигуном для розробки інноваційних ідей для мобілізації внутрішніх ресурсів і максимального використання нових ринкових можливостей інтернет-магазину [25].

Теорія виділяє декілька підходів до технологій бенчмаркінгу: 1) внутрішній, зовнішній (конкурентний-галузевий та міжгалузевий); 2) бенчмаркінг у торгових ланцюгах або бенчмаркінг окремого досвіду; 3) бенчмаркінг показників продукту (пропозиції) / процесів / методів, у тому числі діджитал-бенчмаркінг (див. табл. 1.1) [38; 65-66; 74].

Таблиця 1.1 – Використання бенчмаркінгу в електронній комерції
(побудовано на основі [38; 65-66; 74])

Вид бенчмаркінгу	Загальна мета	Особливості для е-продажів
Внутрішній бенчмаркінг	Оцінка власної діяльності за допомогою порівняння роботи внутрішніх структурних підрозділів	Можливість порівняти показники за різними каналами збуту в онлайн, порівнювати показники різних своїх проектів
Зовнішній бенчмаркінг	Конкурентний (галузевий) – порівняння бізнес-процесів з основними конкурентами компанії	Аналіз конкурентів, що продають ті самі товари онлайн або товари-замінники: знаходження особливостей продажів, рекламування, бенчмаркінг за допомогою Similarweb
	Міжгалузевий – виявлення існуючих тенденцій та критеріїв, бізнес-інновацій за межами галузі	Слідкування за тенденціями в електронній комерції та запозичення найкращих практик не тільки у товарних конкурентів, але загалом в онлайн-середовищі
Бенчмаркінг у торгових ланцюгах та мережах	Партнерський – обмін між компаніями-партнерами досвідом для спільних програм	Мало ймовірний для онлайн продажів. Проте якщо співпрацюють як дропшипінг-партнери, тут обмін досвідом є важливим для обох сторін
Бенчмаркінг окремого досвіду	Вивчення найкращого досвіду окремих фірм для імітації/адаптації власної бізнес-стратегії	Оптимізація управління в довгостроковій перспективі: стратегія сервісу, власна мережу доставки для клієнтів без посередників тощо
Бенчмаркінг товарів	Оцінка та зіставлення показників ефективності	Показники асортименту, кількості е-продажів окремих продуктів тощо
Бенчмаркінг процесів	Оцінка та зіставлення певних процесів, показники, як правило, ігноруються	Запозичення бізнес-процесів не тільки з сегменту онлайн-продажів, а й з інших сфер (наприклад, b2b продажі): «Як ще можна комунікувати з клієнтом онлайн?»
Бенчмаркінг методів (у тому числі діджитал-методів)	Оцінка та зіставлення з конкурентами впливів цифрової активності на загальну ефективність бізнесу	На основі показників Google analytics, внутрішній аналітиці сайту онлайн-магазину, створити дашборди для постійного аналізу бізнес-процесів та продажів: вимірювання «чого завгодно коли завгодно»

З таблиці можна зробити висновок, що для різних підприємств стратегія бенчмаркінгу може бути дуже різною за напрямом дослідження (внутрішній, зовнішній), за охопленням сфери дослідження (у власних торгових ланцюгах та мережах або окремого досвіду у будь якій сфері), за предметом дослідження (товар, процес, методи) (див. рис. 1.2).

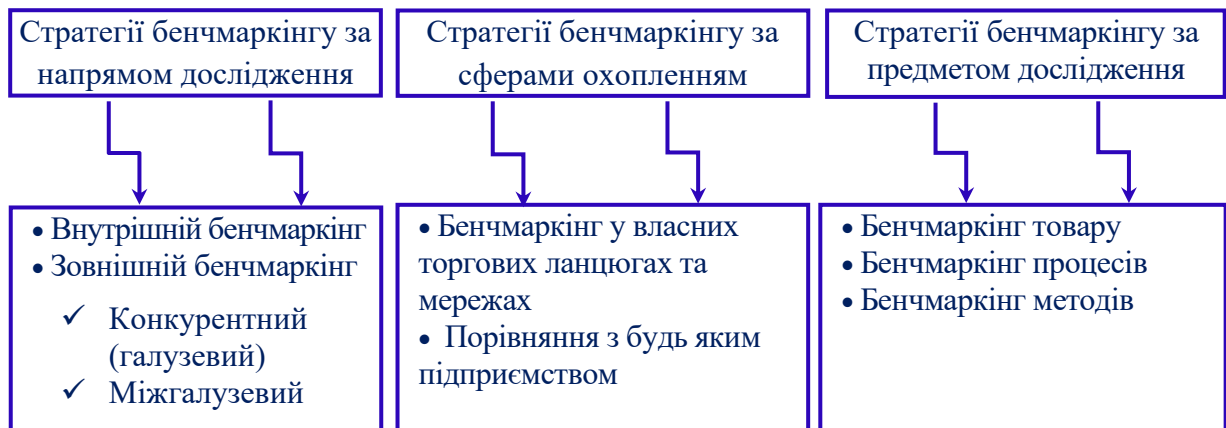


Рисунок 1.2 – Види стратегій бенчмаркінгу за напрямом, охопленням та предметом дослідження (побудовано на основі [38; 65-66; 74])

Враховуючі те, що наш інтернет магазин є малим підприємством і у нього нема структурних підрозділів, можна стверджувати, що для нього є доцільною стратегія зовнішнього бенчмаркінгу (як конкурентна, так й міжгалузєва), скоріше за все для нього є важливим як загальний досвід у ланцюгах продажів, так й більш широкий досвід в інших мережах, у тому в області діджитал-методів, які підвищують цифрову активність.

Проте великим питанням постає предмет порівняння, що може допомогти створити та підтримувати унікальність ринкової пропозиції. Таким чином, у своєму дослідженні буде потрібно уточнити стратегію бенчмаркінгу за предметом порівняння, особливо за товарною пропозицією.

1.2 Методика розробки моделі бенчмаркінгового управління продажами

Як можна помітити, особливістю моделі бенчмаркінгового управління розвитком є те, що процеси поліпшення здійснюються за відомим циклом адаптивного маркетингу – нескінченного вдосконалення (див. рис. 1.3)

Відповідно до принципів адаптивного маркетингу можна виділити чотири етапи здійснення стратегії бенчмаркінгу.

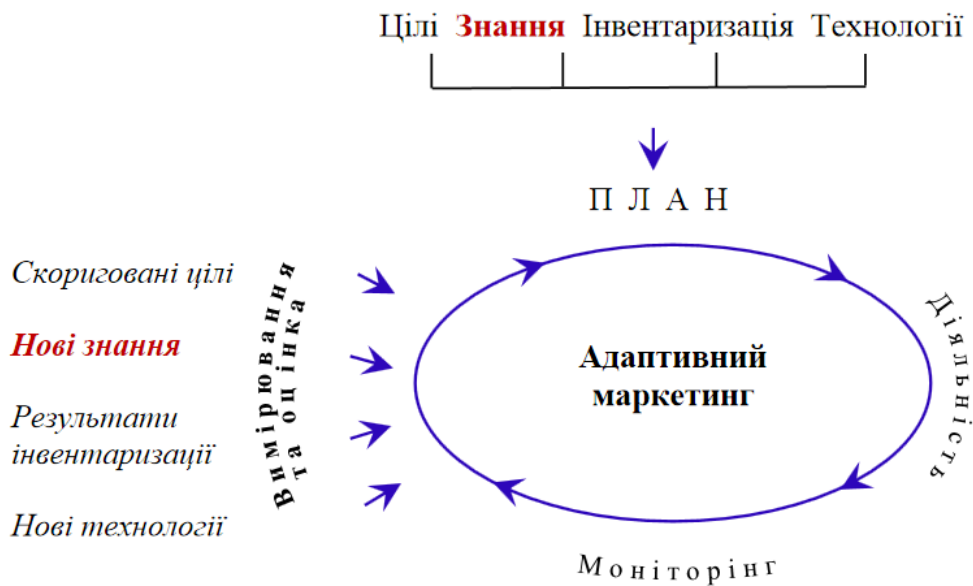


Рисунок 1.3 – Загальний цикл адаптивного маркетингу [39; 42]

1 Пошук нових знань та досвіду за предметом дослідження (товарів, процесів чи методів). Вид предмету дослідження обумовлює критерії порівняння у маркетинговому дослідженні.

2 Уся інформація фільтрується та аналізується за показниками, які є важливими для підприємства. Звичайно, слід здійснювати стратегічну оцінку позицій власного підприємства, для того щоб оцінити рівень конкурентних переваг на підставі нових знань та сформулювати свої перспективи.

3 За результатами аналізу здійснюється розробка програми адаптації стратегічних цілей розвитку підприємства, з урахуванням його ресурсів та очікуваних ефектів [70].

4 На останньому етапі здійснюється впровадження програми поліпшення та одночасний перехід до першого етапу.

Питання унікальної пропозиції є центральним для такої стратегії – процеси поліпшення пропозиції ніколи не закінчуються і не припиняються, а порівняльний аналіз є інструментом для постійного виявлення нових можливостей для збільшення її конкурентоспроможності (див. рис. 1.4).

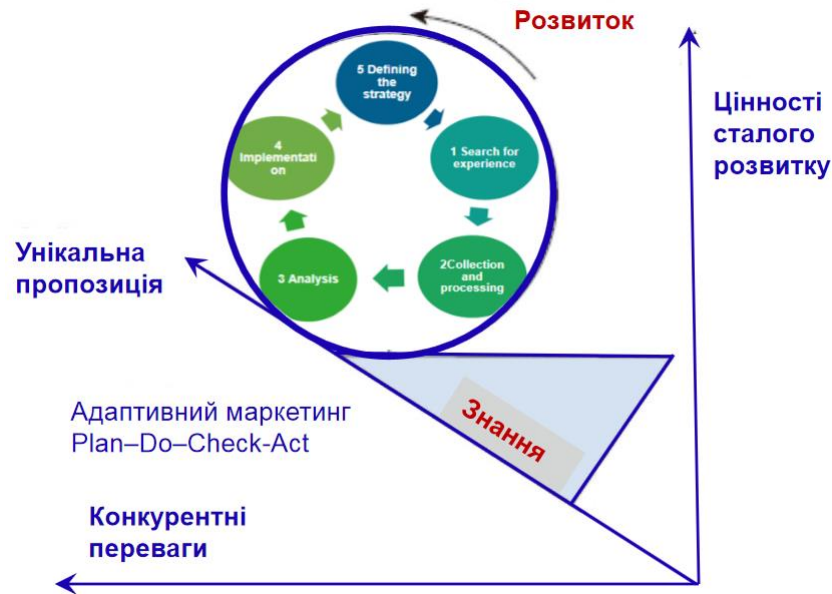


Рисунок 1.4 – Зміст стратегії бенчмаркінгу [41; 72]

Іноземні та вітчизняні експерти з онлайн-продажів виділяють наступні чинники, що впливають на вибір унікальної пропозиції в інтернет-продажах [5; 7; 14]: (1) товарне позиціонування компанії на е-ринку; (2) товарна конкуренція в сегменті / ніші е-ринку; (3) загальна товарна / асортиментна політика інтернет-магазину. Однак виникає питання щодо практичної процедури здійснення бенчмаркінгу в управлінні товарною політикою [41; 72].

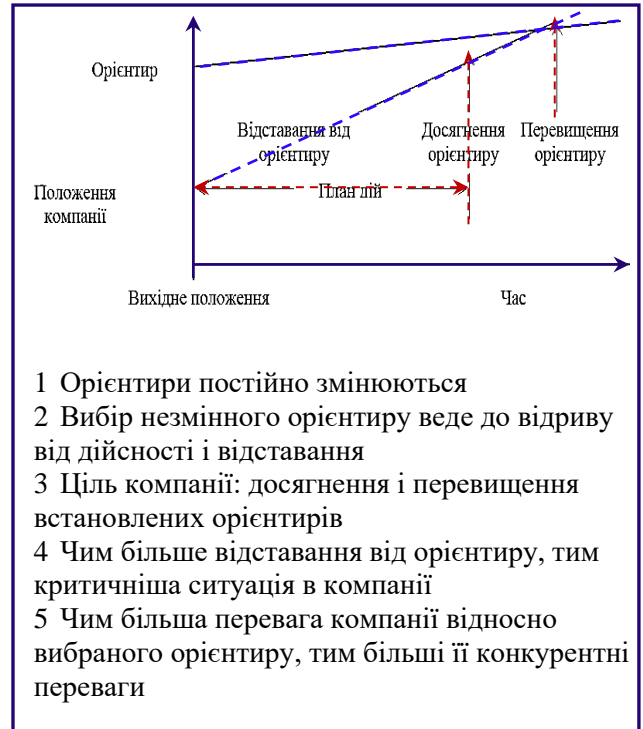
В науці знайшли визнання декілька моделей, що висуваються основою для з стратегічного управління бізнесом на основі знань та нового досвіду. Рисунок 1.5 показує три з них, що є особливо цікавими для формату інтернет-продажів.

Роберт Кемп запропонував модель здійснення бенчмаркінгу, яка розкриває зміст етапів здійснення стратегії адаптації (планування, аналіз, інтеграція та дії) [24]. Модель Раймана Рейдера аналогічна, проте пропонує починати процес бенчмаркінгу з оцінки поточного стану компанії у тих сферах, які вибрані для стратегії послідовника, щоб знайти «положення компанії» та «орієнтир – лідера» [45]. У 1993 році була апробована модель SchrottGlaswerke як стратегія німецької компанії з виробництва скла, що здійснює не тільки порівняння з зовнішніми партнерами/конкурентами, а й внутрішнє порівняння серед структурних підрозділів [25].

Модель Роберта Кемпа

Планування	1 Визначення предмету дослідження
	2 Визначення партнерів з бенчмаркінгу
	3а Визначення методів збору інформації
	3б Збір інформації
Аналіз	4 Визначення розриву з партнером бенчмаркінгу
	5 Представлення проекту
Інтеграція	6 Встановлення мережі комунікацій
	7 Встановлення функціональних цілей
Дії	8 Розробка поточного плану дій
	9 Реалізація плану і моніторинг процесу
	10 Встановлення результатів бенчмаркінгу

Модель Раймана Рейдера



Модель SchrottGlaswerke



Рисунок 1.5 – Зіставлення підходів за різними моделями бенчмаркінгу для формування стратегії управління продажами інтернет-магазину [5; 22; 24]

Таким чином, кожна модель має свої переваги, проте на практиці повинна враховувати специфіку виду бізнесу та підприємства. За результатами дослідження потрібно уточнити структуру моделі бенчмаркінгу для малого підприємства, що працює у форматі інтернет-магазину.

1.3 Сучасні методи та інструменти інтернет-продажів на роздрібному ринку

Інтернет-маркетинг – це продажі товарів і послуг на ринку продавця за допомогою інтернет-технологій, що використовують спеціальні інструменти у мережі інтернет за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [27; 29; 56]. Автори згодні, що в інтернет-маркетингу існують ті ж самі елементи комплексу маркетингу – 4P (продукт – product, ціна – price, канал розподілу – placement та просування – promotion), Проте автори наполягають, що в новому гіпермедійному середовищі кожний елемент в інтернет-продажах має певні особливості [7; 33; 56; 73]. Розглянемо їх у таблицях 1.2-1.4. Проведення успішної товарної політики в інтернет може охоплювати всі три рівня товару та включати: товар за задумом; товар у реальному виконанні; та товар з підкріпленням (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Трансформація товарної політики в інтернет-продажах (побудовано на основі [14; 22; 27; 56; 67; 75])

Рівень товарної політики	Особливості для е-продажів
Товар за задумом	<ul style="list-style-type: none"> • Пошук нових ідей матеріальних товарів за допомогою активних та пасивних маркетингових інтернет-досліджень • Розробка та пропозиція товарів та послуг в електронному вигляді (інформаційні та розважальні продукти та послуги)
Товар у реальному виконанні	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення задоволеності покупця через створення іміджу, марки товару, розвиток інтернет-бренду, формування суспільної думки й створення задоволеності покупця від придбання й використання даного товару
Товар з підкріпленням	<ul style="list-style-type: none"> • Створення характеристик та додаткових товарів, що формують привабливість товару й попит на нього • Створення та надання клієнтам наступних сервісів: Он-лайн консультації в режимі «реального часу», замовлення товару, що може бути повністю автоматизовано, Frequently Asked Questions (FAQ – відповіді на питання, що часто задають), механізми додаткового зворотного зв'язку тощо

Дослідження основних заходів маркетингової політики ціноутворення в інтернет показали, що віртуальний простір сприяє новим методам ціноутворення у режимі реального часу. Для інтернет-магазину деякі нові форми ціноутворення показані у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Трансформація цінової політики в інтернет-продажах (побудовано на основі [38; 65-66; 74])

Види політики ціноутворення	Особливості для е-продажів
Динамічне ціноутворення	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегія встановлення гнучких цін на товари на основі попиту в реальному часі за допомогою спеціально розроблених алгоритмів та штучного інтелекту. Компанії враховують такі фактори, як еластичність попиту та пропозиції, ціни конкурентів та інші ринкові умови для визначення цін на продукцію
Групове ціноутворення	<ul style="list-style-type: none"> • Приватні особи або організації об'єднуються в групи для спільних покупок за більш низькими цінами (ціна «у складчину»)
Конкурентні ціни	<ul style="list-style-type: none"> • Моніторинг цін конкурентів, щоб формувати найпривабливіші пропозиції для клієнтів та лишатися конкурентоспроможним. Ефективний аналіз цін зручніше за все виконувати за допомогою парсингу – автоматизованого та структурованого процесу збирання інформації з сайтів конкурентів
Прайс-агрегатори	<ul style="list-style-type: none"> • Рекламний майданчик для презентації товарів (електронний катало), саме там потенційні покупці можуть переглядати товарний асортимент не відвідуючи сторінки самого інтернет-магазину
Цінове пакетування	<ul style="list-style-type: none"> • Об'єднання різних товарів в пакет, що продаються у онлайн-режимі за однією ціною
Онлайнві аукціони	<ul style="list-style-type: none"> • Методи ціноутворення змінюються в режимі реального часу: "Англійський аукціон" – ціни рухаються від низьких до високих; "Голандський аукціон" – первісна ціна встановлюється висока і через регулярні проміжки часу знижується.
«Реклама платить за товар»	<ul style="list-style-type: none"> • Метод ґрунтується на припущенні, що можна продавати товари за ціною нижчою за собівартість, при цьому отримуючи прибуток з інших джерел. В ролі цих джерел виступають доходи від продажу і розміщення рекламних оголошень

Політика розподілу інтернет-магазину також має свої особливості: 1) може здійснюватися повністю або частково автоматизовано; 2) проведення оплати через інтернет; 3) можливість реалізації товарів через інтернет-посередників; 4) варіації каналів збуту та способів замовлення (див. таблицю 1.4).

Таблиця 1.4 – Трансформація політики розподілу в інтернет-продажах
(побудовано на основі [28; 38; 65; 74])

Елементи політики розподілу	Особливості для е-продажів
Реалізація через Інтернет-магазини	<ul style="list-style-type: none"> • Повнофункціональні системи ведення інтернет торгівлі з індивідуальними бізнес-схемами взаємодії із споживачами, містять спеціалізовані бек-офіси для видаленого інтерактивного управління • Інтеграції зовнішнього інтернет-магазину з системами складського обліку, торгово-обліковими і бухгалтерськими системами, а для крупних корпорацій – з ERP системами
Системи оплати через інтернет	<ul style="list-style-type: none"> • Клієнт оформлює замовлення у інтернет-магазині і, натискаючи кнопку оплати, переходить на захищену сторінку платежів. • Брендowana сторінка оплати – додається логотип бренду та інтерфейс сторінки онлайн-оплати в цілому під свій бренд • Повторні покупки в один клік • Каскадний процесинг оплат
Реалізація товарів через інтернет-посередників	<ul style="list-style-type: none"> • Торгові ряди – інтернет-системи, об'єднуючі в єдиний каталог багато каталогів Web-вітрин і інтернет-магазинів • Інтернет-аукціони • Торгові майданчики (marketplace) – дозволяють здійснювати торгові операції одночасно багатьом продавцям і покупцям • Інформаційні посередники (контентні проекти) – каталоги, пошукові системи, горизонтальні портали, інтернет-проекти з різноманітним контентом і сервісом тощо
Варіації каналів збуту та способів замовлення	<ul style="list-style-type: none"> • Власний сайт – інтернет-магазин • Власний сайт – лендинг • Соціальні мережі Інстаграм та Фейсбук • Маркетплейси • Дропшипінг • Мобільний додаток • Чат-бот

Зупинимось більш детально на каналах збуту та способів замовлення. В сучасних умовах підприємству не вигідно мати один канал онлайн-продажів. При омніканальному підході до збуту кількість каналів, з якими гіпотетично може взаємодіяти цільовий клієнт, зростає (див. рис. 1.6).

Саме тому інтернет-магазину необхідно обрати правильні канали збуту для максимізації прибутку. Основні характеристики кожного каналу та особливості можливостей продажів наведені в таблиці 1.5.

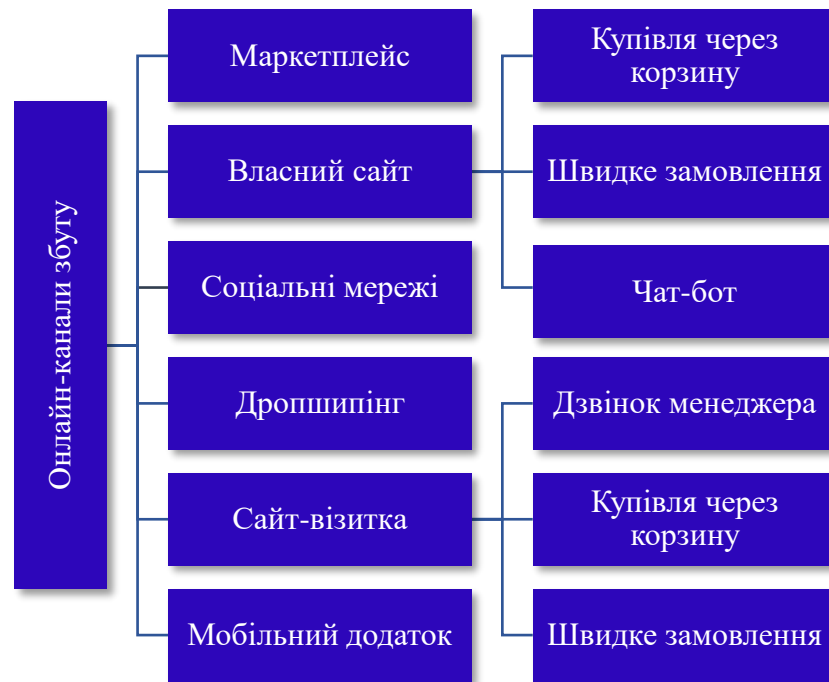


Рисунок 1.6 – Можливі канали збуту та способи замовлення в інтернет-магазині [7; 28; 33; 56]

Підкреслимо, що у таблиці 1.5 було окремо виділено чат-бот, як самостійний канал продажу, тому що насправді він, в перспективі, може так використовуватись і також приносити прибуток. Особливо якщо онлайн магазин не має широкого асортименту або взагалі продає моно-продукт.

Таблиця 1.5 – Особливості онлайн-продажів в залежності від обраного каналу збуту [7; 14; 33]

Канал збуту	Характеристика каналу збуту	Особливості онлайн-продажів
Власний сайт – інтернет-магазин	Багатосторінковий сайт, що містить відомості про компанію, каталог товарів, що розділений на категорії. Компанія може додати повний опис товару у його карточці. Створюється основі спеціальних сервісів або вручну – самописний сайт	Базова схема просування включає платне просування, умовно безкоштовне, CPA, контентне просування і функціонування коллцентру. 95% ринку використовують в основному контекстну рекламу

Продовження таблиці 1.5

Власний сайт – лендинг	Одно сторінковий сайт-візитка, на якому можна розмістити основну конкурентну перевагу або Оффер на головній сторінці. За допомогою лендингу компанія розповідає історію про товар, чому його варто купити, його основні характеристики та варіанти вирішення проблеми клієнта. Підходить для компаній з малим асортиментним рядом	Сам лендинг можна назвати інструментом продажів, тому що його структура повинна переконати клієнта купити. Зрозуміло, що він повинен бути добре адаптований для різних застосунків. Просування лендингу зазвичай робиться через соціальні мережі та контекстну рекламу
Соціальні мережі Instagram та Фейсбук	Повинні використовуватись в першу чергу задля побудови бренду компанії в онлайн-просторі, довіри та підвищення впізнаності.	Важливу роль у продажах відіграють 3 складові: контент, якість листування з клієнтами та цікавість реклами.
Маркетплейси	Платформа, де може розміщуватись необмежена кількість продавців. Їм довіряють клієнти, тому що більшість відомих маркетплейсів перевіряють, що продають. Це так званний онлайн-гіпермаркет товарів чи послуг.	Частіш за всього розміщення платне або продавець відраховує маркетплейсу % з замовлення. Проте сервіси відомі багатьом, а тому мають великий потік потенційних клієнтів. Через це існує ризик високої конкуренції в ніші. Ціна має найбільше значення.
Дропшипінг	Вид економічної діяльності, за якої фірма «делегує» збут товарів на третіх осіб – дропшиперів, що шукають роздрібних клієнтів самостійно. При цьому товар відправляється напряму одразу до споживача.	Безкоштовно накопичується клієнтська база, немає необхідності здійснювати продаж самому, як це відбувається на маркетплейсі. Обов'язково Потрібний якісний контент з продукцією.
Мобільний додаток	Онлайн магазин може розміщуватись тільки у додатку, і визначатись як стартап. Також це може бути розробка фірми, що спрощує процес купівлі товарів. Такий канал збуту більшості малим підприємств задорогий, а тому не ефективний.	Для збільшення продажів потрібно мати зручний та зрозумілий сервіс, збільшення кількості відвідувань додатку за допомогою сервісів просування магазинів додатків Appstore та Play Market.
Чат-бот	Запрограмовані чати на основі штучного інтелекту, що на сучасному етапі розвитку можуть відповідати на часті запитання, а також продавати. Використовується частіш за все у сфері послуг.	Для товарів можливий продаж через чат-бот у Телеграм за допомогою менеджера. Добре поєднується з сайтом, коли у клієнта залишились запитання щодо замовлення, але він не хоче дзвонити.

1.4 Методика розробки стратегії бенчмаркінгу для інтернет-магазину

Для розробки стратегії бенчмаркінгу для невеликого Інтернет-магазину визначено 6 етапів (див. рис. 1.7, табл. 1.6), що будуть здійснено за допомогою загальних та специфічних методів маркетингового дослідження.

Етап 1. Дослідження стану та динаміки ринку ДІУ-товарів. Досліджується ситуація стосовно обсягів, товарної структури та структури гравців ринку, розраховується рівень монополізації, концентрації та насиченості ринку України. Після проведення такого аналізу можна зробити висновки про привабливість ринку для інтернет-магазин.

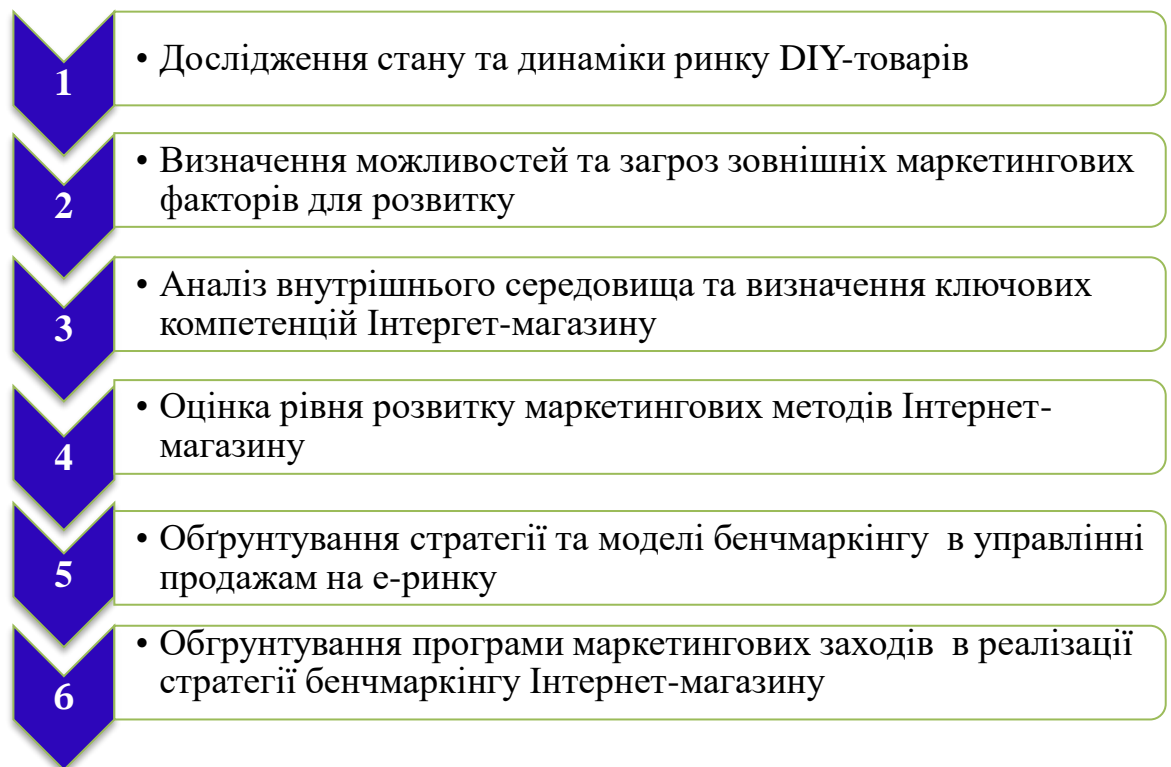


Рисунок 1.7 – Основні етапи процедури розробки стратегії та програми бенчмаркінгу для інтернет-магазину [43; 51; 57; 72]

Таблиця 1.6 – Основні етапи проведення маркетингового дослідження з метою розробки стратегії бенчмаркінгу для Інтернет-магазину

Етапи	Цілі	Методи
Етап 1. Дослідження стану та динаміки ринку DIY-товарів	1.1 Аналіз стану та динаміки ринку DIY-товарів	Статистичні методи для встановлення: <ul style="list-style-type: none"> • Стан ринку за видами товару • Структура ринку за гравцями • Рівень монополізації, концентрації та насиченості ринку
Етап 2. Визначення можливостей та загроз зовнішніх маркетингових факторів для розвитку	2.1 Визначення найбільш впливових факторів далекого зовнішнього середовища 2.3 Характеристика ключових загроз та можливостей ринкового середовища 2.4 Оцінка готовності до умов впливу зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> • STELV - аналіз • Дослідження за моделлю 5 конкурентних сил по Портеру • Матриця ЕТОМ • EFAS – аналіз
Етап 3. Аналіз внутрішнього середовища та визначення ключових компетенцій Інтернет-магазину	3.1 Визначення місії та стратегічних цілей 3.2 Вивчення внутрішніх сил та визначення ключових компетенцій магазину 3.3 Вивчення структури продажів продукції за категоріями 3.4 Встановлення управлінської та маркетингової проблеми	<ul style="list-style-type: none"> • Матриця Абеля • Точки беззбитковості • Вектор економічного розвитку • ABC-XYZ аналіз • 7P- аналіз • SNW – аналіз • Матриця MCC • IFAS – аналіз
Етап 4. Ситуаційний аналіз перспектив розвитку роздрібно-інтернет-магазину	4.1 Визначення вектору стратегічного розвитку 4.2 Оцінка відповідності темпів розвитку продажів 4.3 Визначення розриву між цілями і орієнтирами	<ul style="list-style-type: none"> • Матриця Хассі • Перехресна матриця SWOT-аналізу • Стратегічна канва • GAP- аналіз
Етап 5. Розробка стратегії та моделі бенчмаркінгу для інтернет-магазину	5.1 Визначення параметрів пошуку за стратегією бенчмаркінгу 5.2 Визначення моделі реалізації стратегії бенчмаркінгу	<ul style="list-style-type: none"> • Сегментація ринку • Матриця Фута-Коуена (залученості)
Етап 6. Обґрунтування програми бенчмаркінгу	6.1 Визначення заходів поліпшення товарної політики 6.2. Визначення заходів поліпшення методів продажу	<ul style="list-style-type: none"> • Показники КРІ • Сценарний метод (метод створення скриптів продажів)

Етап 2. Визначення можливостей та загроз зовнішніх маркетингових факторів для розвитку. Аналіз розбивається на 2 етапи – дослідження далекого макросередовища та ринкових факторів, що впливають на інтернет-

магазин. Дослідження далекого зовнішнього середовища здійснюється за допомогою матриці STELV-аналізу, оскільки на успішність бізнесу у першу чергу впливають соціальні фактори та індивідуальні цінності [40]. Аналіз проводиться методом експертних оцінок – структурованих інтерв'ю 5 експертів (Гайд-топік наведено у Додатку Е). Експерти були визначені методом «снігової кулі» – кожного респондента після інтерв'ю просили порекомендувати фахівців, які добре знають ринок DIY, зокрема, панелей. Щоб обмежити кількість факторів, застосовано матрицю ETOM.

Для визначення впливових факторів ринкового середовища було застосовано матрицю М. Портера – факторів конкурентного середовища: покупці, існуючі конкуренти та можливість виходу нових гравців на ринок, ймовірність створення товарів-замінників, тобто субститутів [40]. EFAS-аналіз узагальнює усі суттєві фактори макросередовища та встановлює рівень готовності підприємства відреагувати на їхні впливи.

Етап 3. Аналіз внутрішнього середовища та визначення ключових компетенцій Інтернет-магазину. Визначення місії-призначення підприємства здійснювалося за допомогою матриці Абеля та матриці МСС. Оцінка достатності економічної стійкості здійснювалася за допомогою розрахунку точки беззбитковості. Маркетингова політика вивчалася за допомогою 7P-конкурентного аналізу та SNW-аналізу. Загальні результати аналізу внутрішніх сил оцінювалися за методом IFAS-аналізу.

Окремо більш ретельно аналізувалася продуктова політика магазину за допомогою ABC-XYZ аналізу. За результатами цього етапу було встановлено управлінську та маркетингову проблеми.

Етап 4. Ситуаційний аналіз перспектив розвитку роздрібного інтернет-магазину. Дослідження цього етапу здійснювалися з метою визначення вектору стратегічного розвитку – за допомогою розрахунку перехресної матриці SWOT-аналізу. Завдяки побудові стратегічної канви та матриці Хассі визначено достатність темпів розвитку та орієнтири, які потрібно визначити

за допомогою стратегії бенчмаркінгу. GAP-аналіз в свою чергу допомагає визначити розрив між цілями і стратегічними орієнтирами розвитку.

Етап 5. Розробка стратегії бенчмаркінгу завершує визначення параметрів пошуку моделі бенчмаркінгу для інтернет-магазину. Для цього було зроблено сегментацію ринку та досліджено реакцію споживачів.

Етап 6. Обґрунтування програми бенчмаркінгу. На цьому етапі було розроблено заходи щодо поліпшення товарної політики та методів продажу. Запропонована програма була оцінена за допомогою показників KPI [49] (див. табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Показники KPI для моніторингу успішності здійснення стратегії бенчмаркінгу інтернет-магазином Stickerwall

Кінцеві показники	Проміжні показники
Зміна обсягів продажів (прибутку), грн.	<ul style="list-style-type: none"> • Обсяг щоденних продажів, грн., щомісячна динаміка. • Окупність витрат на рекламу ROAS – відношення доходу від реклами до витрат на рекламу, %
Зміна конверсії CVR, % [47]	<ul style="list-style-type: none"> • Коефіцієнт конверсії – відношення цільових дій до загальної кількості відвідувачів сайту, % • Коефіцієнт кинутих кошиків CAR – співвідношення кинутих кошиків до оформлених замовлень, %
Зміна трафіку на сайті [68]	<ul style="list-style-type: none"> • Динаміка трафіку сайту, відношення трафіку поточного періоду до трафіку базового, % • Джерела руху – відсотковий розподіл трафіку за джерелами (органіка, платний, прямий тощо) • Показник клікабельності CTR, співвідношення кількості кліків до кількості показів, % • Рекламний рейтинг кліків
Зміна кількості повернень [20]	<ul style="list-style-type: none"> • Показники відмов та повернень, відношення повернень та відмов від загальної кількості замовлень, %

Висновки до розділу 1

За результатами теоретико-методологічного аналізу було встановлено наступне.

1 Маркетингове управління е-продажами у форматі інтернет-магазину має ті ж самі елементи комплексу маркетингу – 4P (product, price, placement

та promotion), проте в гіпермедійному середовищі кожний елемент має й певні особливості, які потрібно враховувати при організації інформації процесів продажів та комунікацій з клієнтами.

2 Стратегія розвитку інтернет-магазину повинна привести до ситуації «winwin»: (1) максимізація комерційної та ринкової вигоди для підприємства у конкурентному е-середовищі; (2) неухильне збільшення задоволення потреб споживачів через застосування більш сучасних методів маркетингу.

3 Для невеликого інтернет-магазину бенчмаркінгову стратегію можна вважати стратегією послідовника (імітації або адаптації), що налаштована на постійний пошук найкращих практик з метою мобілізації внутрішніх ресурсів і максимального використання нових ринкових можливостей.

4 Для інтернет-магазину можна використати декілька підходів бенчмаркінгу – 1) внутрішній, зовнішній; 2) бенчмаркінг у торгових ланцюгах та мережах, бенчмаркінг окремого досвіду; 3) бенчмаркінг показників продукту / процесів / методів, у тому числі діджитал-бенчмаркінг. У своєму дослідженні треба уточнити стратегію бенчмаркінгу за предметом порівняння, особливо за товарною пропозицією.

5 Питання унікальної пропозиції є центральним для стратегії бенчмаркінгу, процеси поліпшення пропозиції ніколи не закінчуються і не припиняються, а порівняльний аналіз є інструментом для постійного виявлення нових можливостей для збільшення її конкурентоспроможності.

6 За результатами дослідження потрібно уточнити структуру моделі бенчмаркінгу для малого підприємства, що працює у форматі інтернет-магазину, що будуть здійснено за допомогою загальних та специфічних методів маркетингового дослідження.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ІНТЕРНЕТ-МАГАІЗНУ STICKERWALL

2.1 Характеристика інтернет-магазину Stickerwall як суб'єкту ринку

Інтернет-магазин Stickerwall є власністю ТОВ «Зд-панелі». Це молоде підприємство-дистриб'ютор, що займається роздрібною торгівлею декількома видами товарів за допомогою е-комерції. Хоча магазин є новим гравцем на ринку, він активно розвивається та розширює свої можливості зростання.

Інтернет-магазин Stickerwall є нішевим – спеціалізованим магазином в сфері ремонту «Зроби сам», тобто ринок DIY. Підприємство закупає товарів з-за кордону, переважно з Китаю. Магазин має власний офіс та склад, що знаходиться за адресою м. Дніпро, вул. Краснопільська, 17 (див. рис. 2.1).

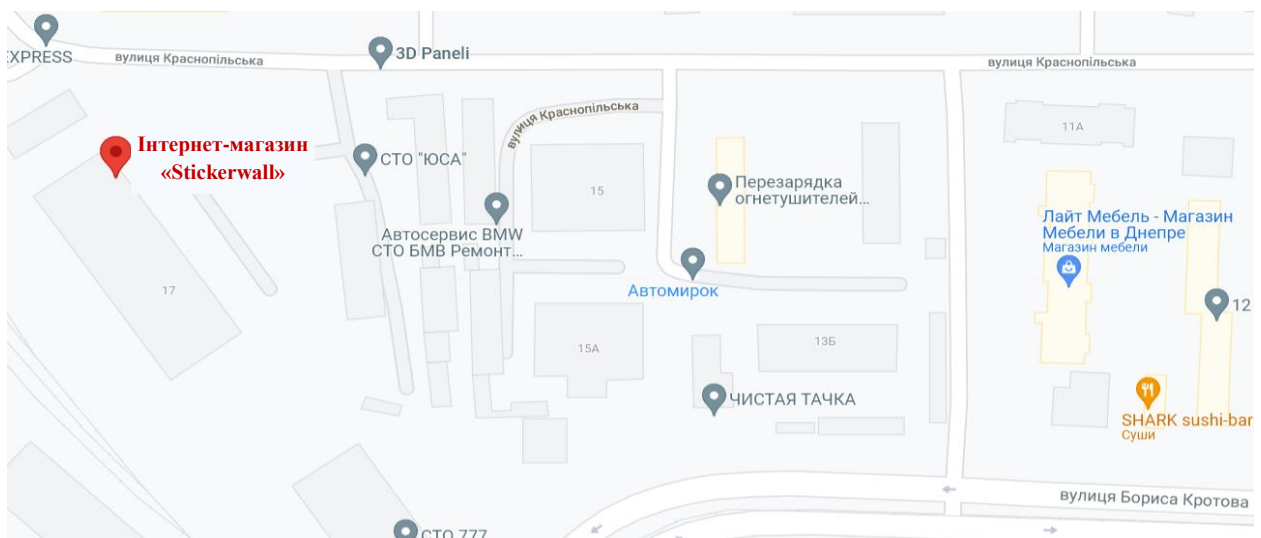


Рисунок 2.1 – Розташування інтернет-магазину Stickerwall

Магазин Stickerwall відноситься до типу малих підприємств. Його штат складає всього 5 осіб. Інтернет-магазин здійснює роздрібну торгівлю у сфері

DIY (англ. «Зроби сам») – товарів для дому, займаючи нішу «ремонт власними силами». Відповідно до КВЕД Укрдержстат товарний асортимент магазину відноситься до категорії «Шпалери, покриття для підлоги, килими та килимові вироби». Базовий асортимент товару включає такі групи: 1) самоклеючі настінні 3д панелі; 2) підлога-пазл; 3) самоклеюча плитка; та 4) плінтус/багет (див. рис. 2.2).

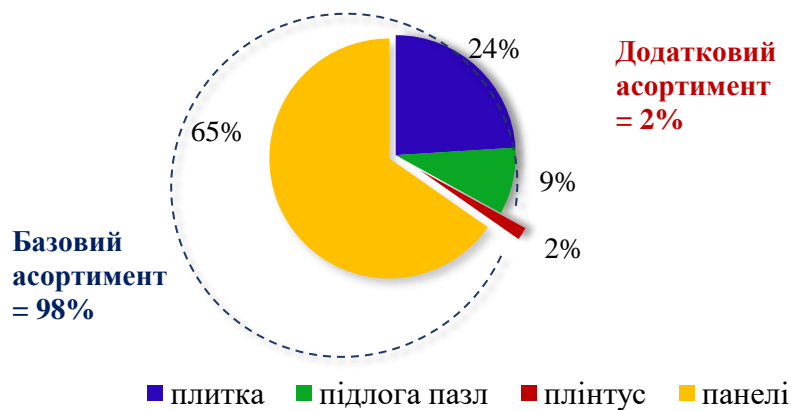


Рисунок 2.2 – Складові асортименту інтернет-магазину Stickerwall

Станом на 01.12.2021 р. інтернет-магазин Stickerwall має 0,24% цього ринку, його товарооборот за 2020 рік склав 15,8 млн. грн. Сьогодні у магазину є тільки один прямий (нішевий) конкурент– «3d loft», що є схожим за структурою асортименту та приблизно за розмірами товарообігу. Також конкурентами можна вважати ритейлери, що мають одночасно онлайн і офлайн формати, наприклад Епіцентр К та Нова лінія та інші.

Для того, щоб чітко оцінювати свої конкурентні позиції та напрямки розвитку, підприємству треба чітко розуміти свою місію. Місія-призначення – це загальна довгострокова ціль підприємства, яка декларує його призначення з точки зору інтересів цільової аудиторії [37; 49] (див. рис. 2.3; табл. 1.2).

За результатом аналізу *місія-призначення* інтернет-магазину Stickerwall визначена так: «Запропонувати кожному споживачеві сучасні матеріали для дешевого і швидкого ремонту оселі власними силами, що можна купити в зручний спосіб за допомогою інтернет технологій».

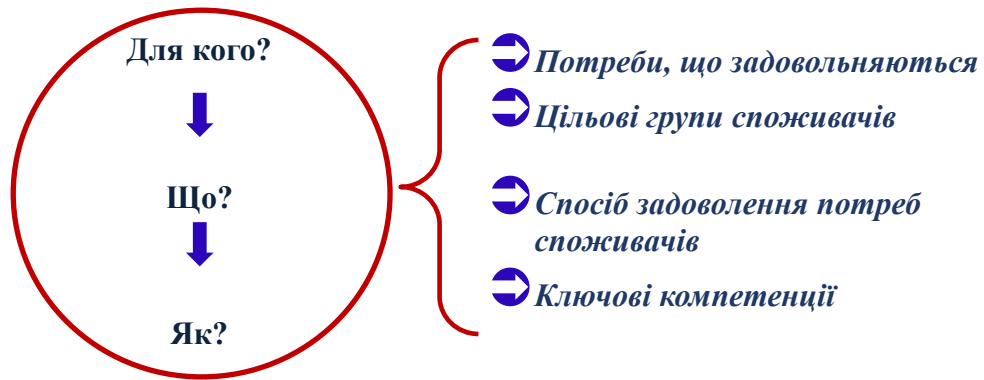


Рисунок 2.3 – Визначення місії-призначення за моделлю Д. Абеля [37; 49]

Таблиця 2.1 – Уточнення місії інтернет-магазину Stickerwall

Питання	Відповідь	Головне для місії
Що ми продаємо?	Різні види декоративних покриття для ремонту приміщень, а саме панелі для стін та матеріали для покриття підлоги	Матеріали для ремонту
Для кого існує наш магазин?	1) Одинокі споживачі або молода сім'я, що переважно мешкають в орендованій квартирі 2) Власник дачної ділянки, будинку в селі 3) Власник малого бізнесу	Кінцеві споживачі с середнім та низьким рівнем доходів
Ключові потреби споживача, які ми вирішуємо?	Асортимент товарів, що налаштований на можливість швидкого ремонту користувачами, що не мають професійних навиків	Можливості зробити ремонт власними силами, дешево і швидко
Яким чином ми досягаємо наших цілей?	Асортимент складають матеріали тільки з відомих джерел походження, що мають сертифікат щодо безпеки та зрозумілу інструкцію з використання	Безпека матеріалів, легкість експлуатації, зрозуміла інструкція
Що може сприяти нашому успіху у майбутньому?	Зацікавленість споживачів та їх готовність заплатити премію за сучасний і додатковий асортимент, який може сприяти поліпшенню якості життя	Розширення асортименту за рахунок товарів, які мають успіх у галузі або за її межами

Стратегічне бачення – це управлінська конструкція, що відображає уявлення існуючої управлінської ситуації та свого бажаного положення на певному ринку, шляхів переходу від поточного стану до бажаного [37; 49].

Стратегічне бачення магазину інтернет-магазину Stickerwall визначається так:

- Нарощувати ринковий потенціал магазину, спираючись на постійний розвиток знань про потреби споживачів та нові методи задоволення їх найкращим чином з максимальною вигодою для магазину.

Стратегічні цілі визначаються в літературі з питань маркетингу як система основних кількісних показників ринкового розвитку суб'єкту діяльності на довгострокову перспективу [37; 49; 53]

Стратегічна ціль магазину інтернет-магазину Stickerwall визначається так: Підняти обсяг продажів на нішовому ринку DIY не менш ніж на 20% за рік.

2.2 Дослідження стану ринку DIY-товарів

2.2.1 Структура та динаміка ринку DIY-товарів

До ринку DIY можна віднести такі товарні групи як: меблі, шпалери, покриття для підлоги, килими та килимові вироби, освітлювальне приладдя, вироби з кераміки та скла, деревини, корка, плетені, ножові, неелектричні побутові прилади та устаткування, фарби, лаки та емалі, санітарно-технічне, водопровідне та опалювальне устаткування і приладдя та інші будівельні матеріали. До асортиментних груп з декорування стін, що є основними у товарному портфелі інтернет-магазину Stickerwall належать: (1) шпалери, покриття для підлоги, килими та килимові вироби, (2) лаки фарби та емалі; (3) вироби з кераміки та скла, ін. матеріалів, неелектричні побутові прилади.

На рисунку 2.4 зображено динаміку товарообороту за вказаними товарними групами. За даними Держстату України, у 2020 році за категорією «Шпалери, покриття для підлоги, килими та килимові вироби», яка є основною для магазину Stickerwall роздрібний товарооборот досяг рівня 6631,8 млн грн. Аналіз динаміки статистичних даних свідчить про те, що в

останні роки частка категорії матеріалів для декоративного облаштуванням стін неухильно зростає, навіть не дивлячись на пандемію: у 2019 році на 7,0%, у 2020 році на 5,9%. Проте все ж таки темпи є більш повільними, чим до пандемії: у 2018 році зростання відбулося на 15,0% [10].

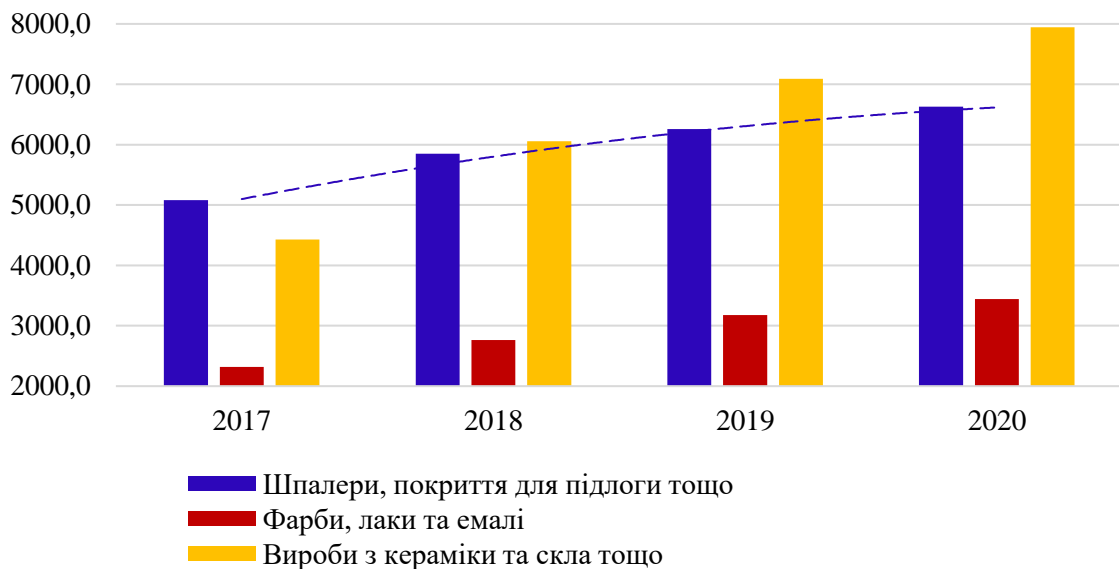


Рисунок 2.4 – Динаміка обсягу роздрібного товарообороту [10]

Основними гравцями ринку ДІУ-товарів є великі торгові офлайн мережі, які також мають онлайнві формати продажу. Тобто маленького бізнесу дуже важко стати лідером на цьому ринку. На рисунку 2.4 наведено дані Proconsalting, які свідчать, що найбільші частки ринку ДІУ займають Епіцентр К, Агромат, Нова лінія, 33м2, Jysk, та Leroy Merlin [34].

Як бачимо з рисунку 2.5, більше половини ринку (67%) припадає на Епіцентр К. Товарооборот інтернет-магазину Stickerwall у минулий рік склав 15,8 млн грн, тобто його частка складає 0,24%.

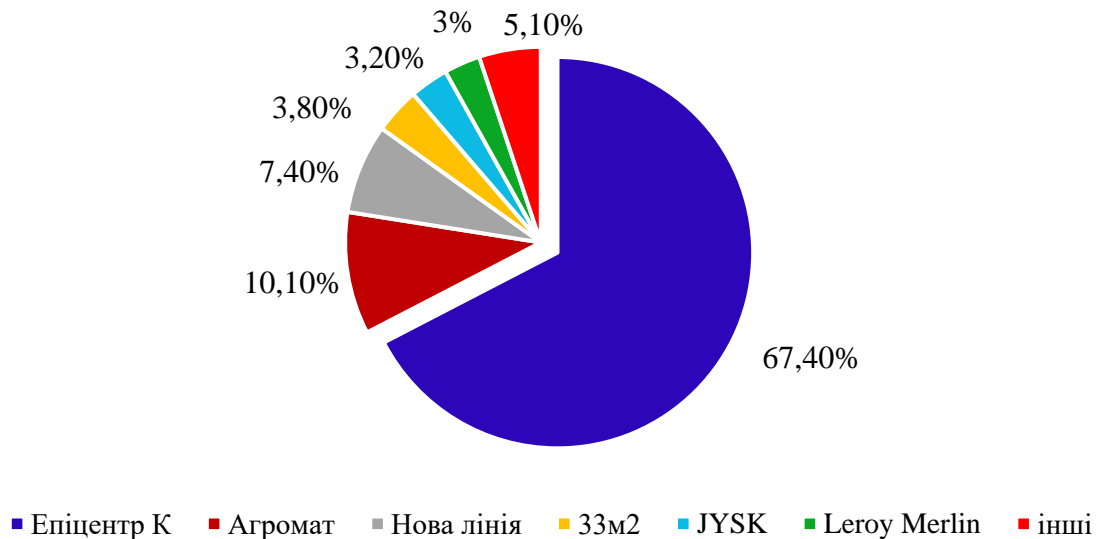


Рисунок 2.5 – Частки найбільших гравців ринку ДІУ, 2020 [34]

Для з'ясування привабливості ринку для інтернет магазину визначено показники рівня монополізації, концентрації та насиченості [34]. Рівень монополізації ринку визначається за допомогою Індексу Херфіндаля-Хіршмана, враховуючи 6 найбільших гравців ринку ДІУ: $I_{XX} = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + S_4^2 + S_5^2 = 67,4\%^2 + 10,1\%^2 + 7,4\%^2 + 3,8\%^2 + 3,2\%^2 + 3\%^2 + 5,1\%^2 = 4741$. Оскільки показник $I_{XX} 4741 > 1800$, роздрібний ринок ДІУ показує високу ступінь монополізації. Можна стверджувати, що за рахунок розгалуженості торгових точок по всій Україні, Епіцентр К є монополістом.

Для вивчення рівня концентрації розрахуємо три індекси концентрації ринку: CR_1 , CR_3 , CR_5 . Оскільки $CR_1=67,4\%$, $CR_3=77,4\%$, $CR_5=91,9\%$, то це свідчить про високу концентрацію ринку.

Нагадаємо, що ринок вважається насиченим, якщо досягає 80% і вище. Щодо ринку ДІУ, дослідження [34] встановило, що насиченість цього ринку взагалі є дуже малою, усього 21%.

Таким чином, незважаючи на високу монополізацію та концентрацію, ринок ДІУ-товарів є привабливим і перспективним для інтернет-магазину Stickerwall.

2.2.2 Вплив COVID-19 на е-торгівлю DIY-товарами

Хоча ринок товарів для самостійного домашнього ремонту є зростаючим, проте сектор офлайн стає все менш перспективним. Сучасні скрутні умови, що пов'язані з обмеженнями мобільності через COVID-19, позитивно вплинули на розвиток різних форм електронної комерції. Як відомо, нещодавно вітчизняна онлайн-торгівля відстав від світового рівня. Проте за даними досліджень EVO, OLX, CBR [58-60], та міжнародних компаній Statista, Contentsquare, eMarketer [62-63; 69], можна побачити, що за 2020-2021 роки український ринок електронної-торгівлі випередив темпи розвитку на світовому рівні майже в 1,5 разів (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Тенденції на ринку е-комерції [58-60; 62-63; 69; 71]

Показник	Світ		Україна	
	2019	2020	2019	2020
Динаміка продажів в електронній торгівлі	18%	27,6%	17%	41%
Кількість покупок в онлайн від загальної кількості	14,1%	16,1%	7%	9%
Кількість людей, що купує онлайн	24,9	27,2%	29%	33%
Використання смартфона під час купівлі онлайн	55%	64%	65%	71%

За оцінкою Emarketer е-продажі у світі за 2020 рік зросли на 27,6% та склали 4,280 трильйонів доларів [68]. Результати в Україні відрізняються від прогнозованих в декілька разів і досягли 41% зростання. За даними Держстату України, у 2020 році 58% реалізованої продукції компаній роздрібною торгівлі отримано від онлайн-торгівлі [11]. Останні дослідження доводять, що в подальшому прогнозується зростання кількості онлайн-магазинів, а отже і конкуренції в цифровому просторі. Компанії вже збільшують фінансування розвитку своїх онлайн-каналів [2].

Відомо, що за період жорстких карантинних заходів через пандемію роздрібні продажі впали на 30-70% залежно від категорії товарів, середній чек упав приблизно на 6%. Це сталося насамперед через зниження купівельної спроможності споживачів. Головним трендом ринку DIY став перехід у режим онлайн. Через це в 2020 року ринок DIY почав швидко зростати на відміну від інших, на які були накладені обмеження. Люди почали більше часу проводити вдома і приділяти більшу увагу домашнім справам, у тому числі ремонту приміщень. Світовий ринок DIY показав свою стійкість у цей період, в порівнянні з іншими нішами (див. рис. 2.6).

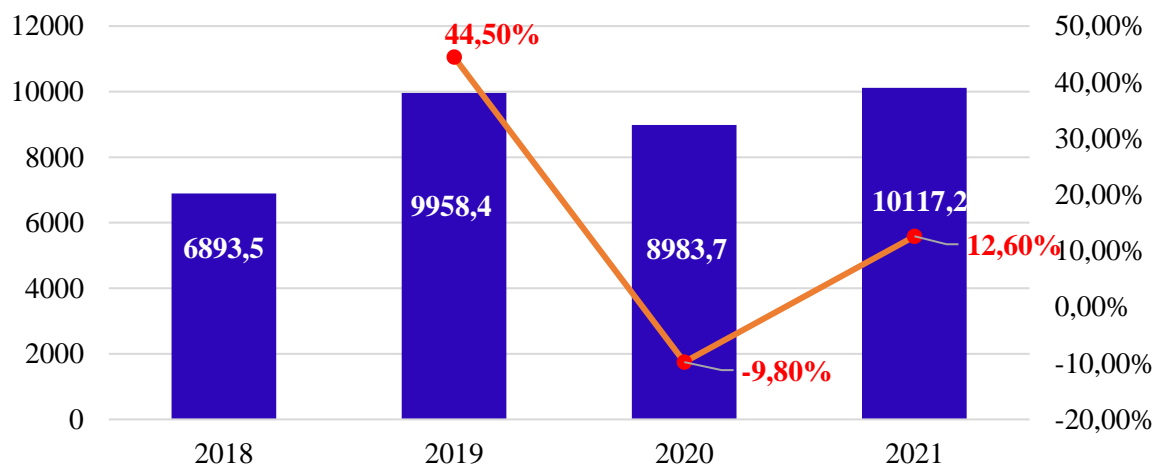


Рисунок 2.6 – Динаміка обсягу світового ринку DIY, млрд. грн, [34]

Проте конкурентна напруга українського DIY е-ринку посилюється бурхливим розвитком відомих маркетплейсів та інтернет-магазинів.

Численні дослідження [34] вказують на три основні фактори, що стали причиною бурхливого розвитку DIY е-ринку в Україні: (1) українці в умовах пандемії частіше віддають перевагу ремонту, аніж купівлі нового житла; (2) в менталітеті поширений дачний відпочинок, що є дешевшим за подорожі за кордон чи в вітчизняні курорти; (3) люди не купують готові вироби, а починають робити їх самі, оскільки це стає вигідніше, в це збільшує потребу у різних матеріалах, у тому числі для ремонту оселі. Усі ці чинники є важливими для стратегії розвитку інтернет-магазину Stickerwall.

2.3 Оцінка факторів зовнішнього середовища

2.3.1 Фактори впливу далекого зовнішнього середовища

Для оцінки факторів далекого зовнішнього середовища використано STELV-аналіз та матрицю ЕТОМ. Для проведення STELV-аналізу експерти були визначені методом «снігової кулі» серед таких, які добре знають ринок будівельних матеріалів для ремонту. Експертами стали 3 особи: 1 особа – незалежний експерт з питань якості, сертифікації та стандартизації (ДП «УкрНДНЦ»); 2 особа – спеціаліст департаменту цифрової трансформації, інформаційних технологій та електронного урядування Дніпропетровської обласної державної адміністрації; 3 особа – експерт з питань реклами та соціології Інтернет-магазину ROZETKA. Експерти визначили серед інших такі соціальні, технологічними, економічними, правові фактори та індивідуальні цінності, що будуть впливати інтернет-продажі.

Соціально-демографічні фактори. За думкою експертів одним з важливіших демографічних факторів впливу на стан роздрібного е-ринку є загальне зменшення чисельності українського населення, що за останні 10 років скоротилася на 9,2%. Темпи загального приросту населення щороку зменшуються, проте помітне є зменшення міграції [12] (див. рис. 2.7).

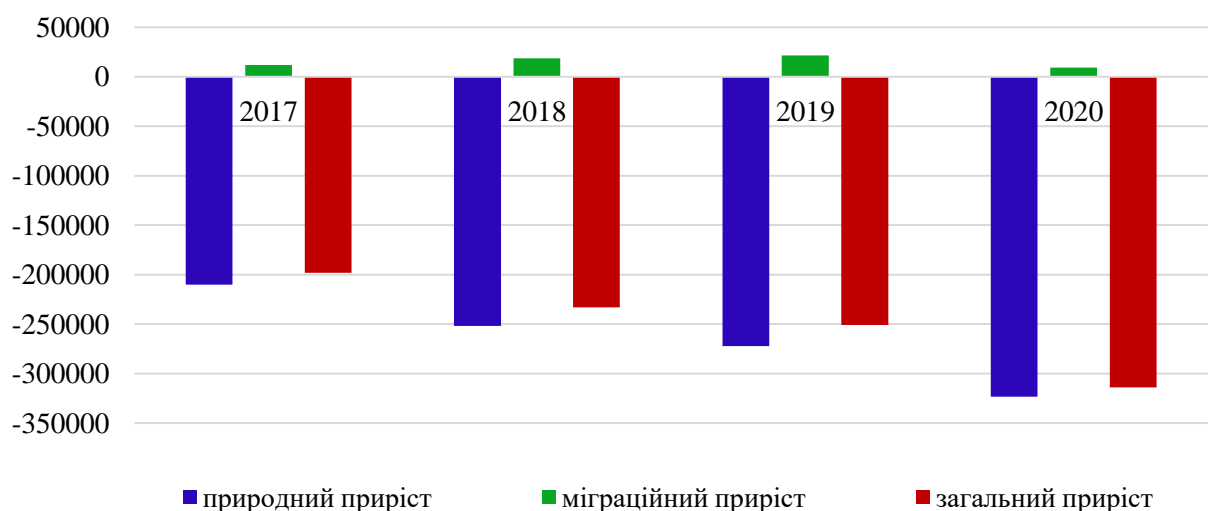


Рисунок 2.7 – Динаміка приросту населення України, 2017-2020, [12]

На DIY-ринок впливає розширення форм спільного проживання людей. За останні 10 років кількість зареєстрованих шлюбів зменшилася на 33% [12], але поширилися нові форми спільного проживання. З метою економії люди, що не є родичами, живуть разом в найманих квартирах. Цей факт, може мати позитивний вплив на попит товарів для дешевого ремонту. Проте за звітами Укрдержстату, частка населення із доходами нижче прожиткового мінімуму, лишається великою (на кінець 2020 року – 19,4%), разом з тим впевненість у майбутньому падає та зменшує інтерес до регулярних ремонтів житла [9].

Фактори технологічного впливу можна поділити на дві основні групи: інноваційні товари та розвиток цифрових технологій продажів. Що стосується першої групи, увесь асортимент інтернет-магазину Stickerwall китайського виробництва, проте є українські підприємства, що виготовляють схожі інноваційні матеріали [52], що є конкурентоздатними на ринку. З точки зору е-комерції, визначним фактором є розвиток цифрових каналів продажу. За даними GlobalLogic [15], у 2020 рік карантину кількість українських інтернет-користувачів зросла на 2 млн, (+33% відносно 2019 р.), а на початок 2021-го становила майже 30 млн – приблизно 67% населення країни. На початок 2021 кількість українських користувачів у соцмережах (що важливо для реклами та комунікацій) зросла на 7 млн і досягла 60% населення; зростання мережі ТікТок становило 500%. Загалом 43% покупців у світі тепер впевненіше почувається під час інтернет-покупок [4].

Економічними факторами, що позитивно впливають на DIY е-ринок, є насамперед стабілізація валютного курсу долара по відношенню до гривні. Так, за даними Finance.ua протягом 2021 року гривня значно зміцнилася [3] (рис.2.8). Для інтернет-магазину Stickerwall позитивним є розвиток імпорту з Китаю в Україну: за 2019 рік імпорт китайських товарів збільшився на 20,9%, за 2020 рік скоротився на 9,8% і в 2021 стабілізувався на тому ж рівні [44]. Однак пандемія негативно вплинула на вартість доставки вантажу та сервісів, спостерігаються стійкі порушення умов доставки товару через зменшення кількості перевізників та вільних контейнерів з Китаю [23].

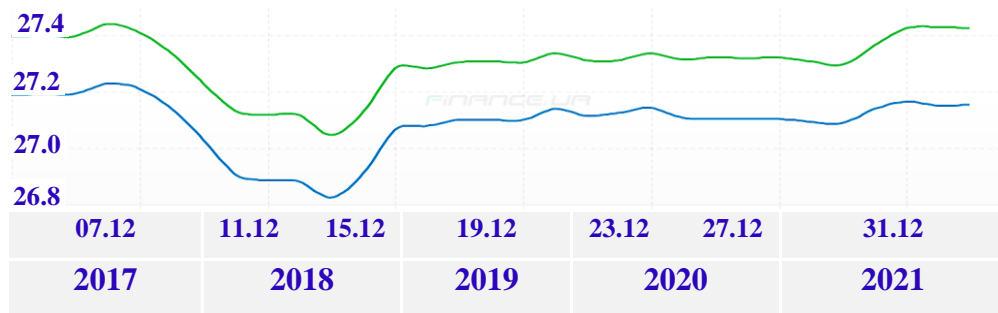


Рисунок 2.8 – Динаміка валютного долара по відношенню до гривні в Україні, [3]

Позитивним впливом для малого бізнесу, яким є інтернет-магазину Stickerwall, очікується встановлення єдиних та прозорих правил оподаткування для всіх за проектом Закону України № 1914-ІХ, що вводиться з 1 січня 2022 [17]. Також треба відзначити економічне зростання е-комерції завдяки падінню офлайн бізнесу через пандемію (введення карантину вихідного дня, вимоги предметів захисту для співробітників та клієнтів).

Правовими факторами, що негативно вплинули на ДІУ е-ринок, стали насамперед недостатність правових гарантій для імпортерів. Також є недостатня митна підтримка національного ринку, хоча є лист Державної митної служби України від 28 травня 2020 «Про застосування заходів захисту національного товаровиробника» [30]. Позитивними є зміни у законодавчому регулюванні е-ринку, особливо нові редакції Законів України «Про електронну комерцію» [18] та «Про захист прав споживачів» [19], та прийняття нового Закону України «Про електронні комунікації» [16].

Індивідуальні цінності в основному стосуються ментальності українського населення, а саме самостійно робити ремонт своєї оселі. Проте треба відмітити недовіру українців до китайських товарів. Під час карантину все більше українців оцінили переваги онлайн-шопінгу за глобальним інтернет-магазином Aliexpress [35]. Рівень цифрової грамотності українців у 2019-му році оцінювався 88%, а зараз вже 92 %, про що свідчать дослідження Мінцифри [32]. Результати STELV-аналізу наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати STELV-аналізу зовнішнього середовища інтернет-магазину Stickerwall

Фактори	Експерти	Можливість (+) чи загроза (-)	Сила впливу (0 ÷ 1)	Ймовірність (0 ÷ 1)	Важливість (0 ÷ 1)	Сукупний вплив (0 ÷ 1)
<i>Соціально-демографічні фактори</i>						
Розширення форм спільного проживання людей	1, 3	+1	0,4	0,5	0,5	+0,10
Зменшення населення	1,2,3	-1	0,3	0,5	0,5	-0,08
Зменшення міграції	1,2	+1	0,3	0,5	0,5	+0,08
Зниження життєвого рівня населення	1,3	-1	0,4	0,5	0,6	-0,12
Разом сукупний вплив:						-0,02
<i>Технологічні фактори</i>						
Розвиток інтернет-технологій продажу	1,2,3	+1	0,5	0,4	0,7	+0,15
Розвиток технологій товарів-замінників	1,2	-1	0,4	0,4	0,6	-0,10
Разом сукупний вплив:						+0,05
<i>Економічні фактори</i>						
Стабілізація валюти	1,3	+1	0,3	0,4	0,7	+0,09
Збільшення цін на доставку та сервіси	1,2,3	-1	0,5	0,5	0,6	-0,14
Розширення імпорту з Китаю	1,3	+1	0,3	0,4	0,3	+0,04
Порушення умов контрактів з імпорту	1,2,3	-1	0,4	0,4	0,6	-0,09
Падіння офлайн бізнесу через пандемію	1,3	+1	0,3	0,4	0,3	+0,04
Разом сукупний вплив:						-0,06
<i>Правові фактори</i>						
Недостатність правових гарантій для імпортерів	2,3	-1	0,4	0,6	0,7	-0,12
Недостатність митної підтримки	1,2	-1	0,4	0,4	0,6	-0,09
Законодавче регулювання е-ринку	1,3	+1	0,5	0,4	0,7	+0,11
Недосконалість податкового законодавства у сфері електронної комерції	1,2	-1	0,4	0,4	0,6	-0,09
Разом сукупний вплив:						-0,19
<i>Індивідуальні цінності</i>						
Схиленість українців до самостійних ремонтів	2,3	+1	0,6	0,4	0,6	+0,12
Недовіра до китайських товарів	1,2,3	-1	0,5	0,4	0,7	-0,12
Прихильність до онлайн-шопінгу	1,3	+1	0,4	0,4	0,5	+0,09
Рівень цифрової грамотності	1,3	+1	0,5	0,5	0,6	+0,16
Разом сукупний вплив:						+0,25
У цілому:						+0,03

Як бачимо, сукупний позитивний вплив лише трохи переважає негативний. За допомогою матриці ЕТОМ (англ. *Environmental Threats and Opportunities Matrix* – кількість факторів було обмежено до 10-ти (5 факторів-загроз і 5 факторів-можливостей), щоб більш сконцентровано визначити впливові фактори. Результати зведені у таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Матриця ЕТОМ-аналізу факторів далекого маркетингового середовища інтернет-магазину Stickerwall

№	Група факторів	Фактори	Сукупний вплив (-1 ÷ +1)	Відповідна реакція
Можливості (+)				
1	Соціально-демографічні	Розширення форм спільного проживання людей	+0,10	Зміна сегментування та новий медіа-план
2	Технологічні	Розвиток інтернет-технологій продажу	+0,15	Вивчення досвіду процесів продажу
3	Правові	Законодавче регулювання е-ринку	+0,11	Вивчення конкурентних переваг, спираючись на посилення прав малого бізнесу
4	Індивідуальні	Схиленість українців до самостійних ремонтів	+0,12	Вивчення тенденцій моди та сучасних товарних уподобань
5		Рівень цифрової грамотності	+0,16	Вивчення найкращих е-методів продажу та комунікацій
Усього вплив			+0,64	
Загрози (-)				
6	Соціально-демографічні	Зниження життєвого рівня населення	-0,14	Розширення програм цінової лояльності
7	Технологічні	Розвиток технологій товарів-замінників	-0,10	Вивчення уподобань та новинок асортименту
8	Економічні	Збільшення цін на доставку та сервіси	-0,15	Вивчення альтернативних варіантів посилення привабливості
9	Правові	Недостатність правових гарантій	-0,12	Посилення гарантій з боку магазину
10	Індивідуальні	Недовіра до китайських товарів	-0,12	Розробка рекламних програм та акцій
Усього вплив			-0,63	

Таким чином, бачимо, щоб скористатися можливостями та знівелювати загрози, треба скористатися досвідом лідерів з технологій ведення бізнесу та асортиментної політики інтернет-магазинів.

2.3.2 Фактори впливу ринкового зовнішнього середовища

Для вивчення близьких (ринкових) факторів, скористаємося методом Портера «5 сил конкуренції». За допомогою цієї моделі можна визначити здатність постачальників, споживачів впливати на управлінські рішення магазину, конкуренцію між онлайн-продавцями на ринку та появу нових конкурентів, а також рівень впливу підприємств, що виготовляють товари заміники (в нашому випадку, гіпсові 3д панелі, декоративна штукатурка, шпалери, фарба та інший декор стін). Результати наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати аналізу впливу ринкових факторів за методом Портера для інтернет-магазину Stickerwall

Фактори	Оцінка експертів	Ринкова сила впливу (0 ÷ 5)	Можливість чи загроза (+/-)	Важливість (0 ÷ 0,5)	Сукупний вплив (0 ÷ 1)
Ринкова влада постачальників		3,6			+0,16
Цінність постачальника	1,2,3	5,0	+1	0,03	+0,15
Економія закупівлі у сукупних витратах	1,3	4,7	+1	0,035	+0,16
Необхідність оборотних коштів	1,3	3,1	-1	0,02	-0,05
Необхідність перехідних запасів	2,3	1,7	-1	0,06	-0,10
Ринкова влада споживачів		3,9			+0,19
Швидкість переключення на іншого продавця	1,2,3	3,5	-1	0,043	-0,15
Цінність унікальності пропозиції	1,2,3	4,9	+1	0,029	+0,14
Вимоги до сертифікації якості	1,3	2,2	+1	0,04	+0,08
Поінформованість покупця	1,2	4,8	+1	0,03	+0,12
Ринкова влада конкурентів		4,1			-0,21
Концентрація конкурентів в сегменті	1,2,3	5	-1	0,05	-0,25
Частка ринку	1,2,3	4,9	-1	0,05	-0,24
Імідж брендів онлайн-магазинів	1,2	4,5	+1	0,044	+0,20
Зростання галузі	1,3	2,0	+1	0,04	+0,08
Вплив нових конкурентів		1,9			-0,07
Переключення на нових конкурентів	1,3	1,3	-1	0,04	-0,05
Цінова політика	2,3	3,2	+1	0,04	+0,10
Рекламні програми нових конкурентів	1,2	1,6	-1	0,03	-0,03
Низькі вхідні бар'єри	1,3	1,5	-1	0,06	-0,09
Наявність товарів-субститутів		2,2			-0,08
Асортимент товарів-замінників	1,3	2,5	-1	-0,04	-0,1
Цінність оригінального товару	1,2	1,6	+1	+0,06	+0,10
Імітація та підробки	1,2,3	1,5	-1	-0,03	-0,03
Технічні переваги товарів-субститутів	1,2,3	3,0	-1	-0,02	-0,05

Як бачимо, сила впливу ринкових факторів нерівномірно впливає на можливості-загрози інтернет-магазину Stickerwall. Найважливішим є сила споживачів та сила постачальника. Сила прямих конкурентів є менш впливовою, але треба звертати увагу на силу товарів-субститутів. Оцінка збалансованості впливу основних можливостей та загроз ринкового середовища для інтернет-магазину Stickerwall наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – матриця ЕТОМ-аналізу факторів ринкового зовнішнього середовища для інтернет-магазину Stickerwall

№	Група факторів	Фактори	Ринкова сила фактору	Сукупний вплив (0 ÷ 1)	
Можливості (+)					
1	Ринкова влада постачальників	Цінність доступу до постачальника	+5,0	+0,15	Розвиток відносин з постачальником
2		Економія на закупівлі	+4,7	+0,16	
3	Ринкова влада споживачів	Унікальність пропозиції	+5,0	+0,14	Вивчення відповідності потребам споживачів
4		Поінформованість покупця	+4,8	+0,12	Використання сучасних методів інформування та комунікацій
5	Ринкова влада конкурентів	Імідж брендів онлайн-магазинів	+4,5	+0,20	Вивчення конкурентних переваг та досвіду конкурентів
Усього впливи				+0,77	
Загрози (-)					
6	Ринкова влада споживачів	Швидкість переключення на іншого продавця	-3,5	-0,15	Розширення програм цінкової лояльності
7	Ринкова влада конкурентів	Концентрація конкурентів в сегменті	-5,0	-0,3	Вивчення конкурентних переваг та досвіду конкурентів
8		Частка ринку	-4,9	-0,29	
9	Вплив нових конкурентів	Низькі вхідні бар'єри	-1,5	-0,09	Вивчення динаміки ринку
10	Наявність товарів-субститутів	Асортимент товарів-замінників	-2,5	-0,1	Вивчення досвіду інших ринків
Усього впливи				-0,93	

Як бачимо, можливості і загрози ринкових факторів дуже близькі за силою впливів на розвиток інтернет-магазину Stickerwall. Сукупний аналіз впливу зовнішніх факторів зроблено за методом EFAS-аналізу (див. табл. 2.7). На рисунку 2.9 зображено усі основні фактори впливу на інтернет магазин.

Таблиця 2.7 – EFAS-аналіз впливу зовнішнього середовища на розвиток інтернет-магазину Stickerwall

№	Фактори	Сукупний вплив (-1 ÷ +1)	Ймовірність (0 ÷ 5)	Зважена оцінка
Можливості (+)				
1	Розвиток інтернет-технологій продажу	0,15	5	0,75
2	Рівень цифрової грамотності	0,16	3	0,48
3	Цінність доступу до постачальника	0,15	5	0,75
4	Унікальність пропозицій	0,14	4	0,56
5	Схиленість українців до самостійних ремонтів	0,12	3	0,36
Усього вплив		0,72		2,90
Загрози (-)				
6	Швидкість переключення на іншого продавця	-0,15	4	-0,60
7	Концентрація конкурентів в сегменті	-0,3	5	-1,50
8	Вплив частки ринку	-0,29	4	-1,16
9	Збільшення цін на доставку та сервіси	-0,15	3	-0,45
10	Зниження життєвого рівня населення	-0,14	4	-0,56
Усього вплив		-1,03		-4,27



Рисунок 2.9 – Вплив зовнішнього середовища на розвиток інтернет-магазину Stickerwall

Загальна зважена оцінка свідчить про високий рівень ризиків викликів зовнішнього середовища для підприємства.

2.4 Аналіз внутрішнього середовища та визначення ключових компетенцій магазину

2.4.1 Аналіз загально-економічних показників

Аналіз загальних показників економічної ефективності продажів Stickerwall показано у таблиці 2.8. Оскільки магазин функціонує на ринку менше двох років, динаміку успішності діяльності простежена поквартально.

Таблиця 2.8 – Показники економічної ефективності інтернет-магазину Stickerwall, грн [36]

	1 кв 2020	2 кв 2020	3 кв 2020	4 кв 2020	1 кв 2021	2 кв 2021
Товарооборот	390754	461163	769970	1395845	1178141	1394370
Динаміка товаро обороту, %	0%	118%	167%	181%	84%	118%
Обсяг продажів, шт всього	3721	4392	7196	13958	12272	14525
<i>Панелі, шт</i>	<i>3419</i>	<i>4112</i>	<i>6795</i>	<i>12880</i>	<i>9232</i>	<i>9016</i>
<i>Плінтус, шт</i>	<i>302</i>	<i>280</i>	<i>401</i>	<i>402</i>	<i>238</i>	<i>254</i>
<i>Підлога пазл, шт</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>676</i>	<i>1431</i>	<i>1311</i>
<i>Плитка, шт</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1371</i>	<i>3944</i>
Сумарні витрати на виробництво і реалізацію продукції	310290,7	357660	587862,5	1065212	934704,9	1060977
Адміністративні витрати	37170	39750	46224	46224	46224	50616
Закупівельні витрати	186679,5	222517,3	383949,9	739439,6	588179,7	696687,9
Складські витрати	31735,52	40053,12	57592,49	81338,36	82345,15	83602,55
Витрати на т-рекламу	54705,6	55339,52	100096,1	198209,9	217956,1	230071
Чистий прибуток	80463,62	103502,7	182107,7	330632,6	243436,1	333392,3
Рентабельність діяльності підприємства	25,9%	28,9%	31,0%	31,0%	26,0%	31,4%

Як бачимо, товарооборот за перше півріччя 2021 відносно того ж періоду у 2020 році збільшився у три рази, проте рентабельність збільшилася незначно. Збільшення товарообороту відбувся в основному за рахунок введення нових SKU та збільшення кількості замовлень.

За результатами відносних фінансово-економічних показників побудована модель оцінки збалансованості розвитку підприємства на галузевому ринку. Така модель надає розуміння наскільки нарощування ділової активності підприємства відповідає запасу його фінансово-економічної стійкості, та, навпаки, чи є ризики для фінансово-економічної стійкості при подальшому збільшенні ділової активності.

Рівень фінансово-економічної стійкості підприємства характеризується коефіцієнтом K_c , який розраховувався як середньоарифметична величина відповідних показників за аналізований період: K_{fc} – коефіцієнт фінансової стійкості (співвідношення власного і залученого капіталу); K_m – коефіцієнт маневреності власного капіталу, K_a – фінансової автономії (незалежності); K_{iof} – коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів власними коштами.

Рівень ділової активності підприємства як середньоарифметична величина за показниками: K_{ca} – коефіцієнт оборотності оборотних активів; K_{ic} – коефіцієнт оборотності запасів і витрат; K_r – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; K_s – коефіцієнт рентабельності продажів. Показники для розрахунків наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка відносних фінансових показників підприємства

Показники	Темп росту показників		
	2020 рік, 1 півр.	2020 рік, 2 півр.	2021 рік, 1 півр.
K_{fc}	6,12	7,35	7,40
K_m	0,25	0,32	0,36
K_a	0,75	0,80	0,86
K_{iof}	1,00	1,10	1,35
K_{ca}	2,53	1,77	1,66
K_{ic}	24,68	14,22	13,34
K_r	4,47	2,77	2,32
K_s	0,19	0,10	0,12

Надалі середні арифметичні показників переведені у шкалу 0-1 для побудови вектору економічного зростання – див. табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка приведених коефіцієнтів фінансово-економічної стійкості та ділової активності за 2020 – 2021 рр.

Показники	Результати розрахунків		
	2020 рік, 1 півр.	2020 рік, 2 півр.	2021 рік, 1 півр.
Кз (активність)	$K_z = \frac{K_{fc} + K_m + K_a + K_{iof}}{4}$		
	0,38	0,42	0,45
Кс (стійкість)	$K_s = \frac{K_{ca} + K_{ic} + K_r + K_s}{4}$		
	0,78	0,75	0,65

За результатами розрахунків побудовано матрицю вектору економічного розвитку (див. рис. 2.10).

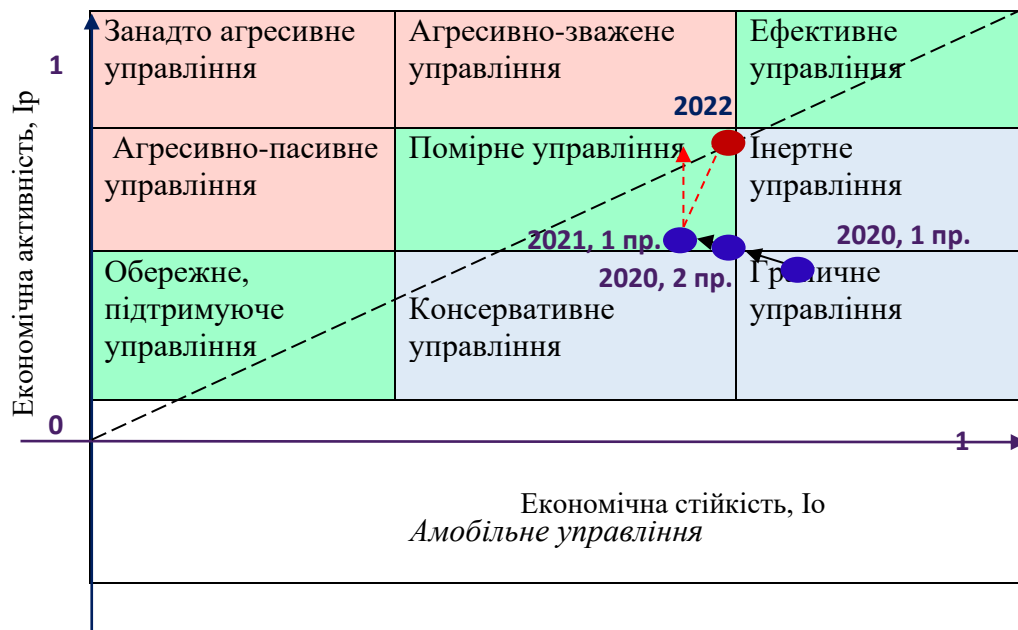


Рисунок 2.10 – Вектор економічного розвитку інтернет-магазину Stickerwall, за 2020, 1-2 пр. – 2021, 1 пр.

Таким чином, можна бачити, що підприємство за результатами 1 пр. 2020 року показало інертне/граничне управління. Потім у за 2 пр. 2020 року підприємство поступово втрачає стійкість, проте набирає активності. У 1 пр. 2021 року активність ще збільшується до помірному стану. Проте, можна бачити, що запас стійкості у підприємства ще дуже великий.

Розрахуємо мінімальний обсяг річних продажів за допомогою визначення точки беззбитковості (див. табл. 2.11, рис. 2.11). Фінансова звітність показала, що постійні витрати у 2020 році становили 169368 грн, змінні на одиницю продукції в середньому 80-68 грн.

Таблиця 2.11 – Вихідні дані для побудови графіку точки беззбитковості онлайн інтернет-магазину Stickerwall

Обсяг, шт	Середня ціна, грн	Виручка, грн	Постійні витрати, грн	Змінні витрати, грн	Прибуток, грн
300	106	31800	169368	18000	-155568
3000	106	318000	169368	240000	-91368
6000	106	636000	169368	480000	-13368
6515	106	690590	169368	521200	0
15000	100	1500000	169368	1125000	205632
21000	96	2016000	169368	1575000	1744368
27000	96	2592000	169368	2025000	2194368
36000	94	3384000	169368	2448000	2617368
42000	94	3948000	169368	2856000	3025368

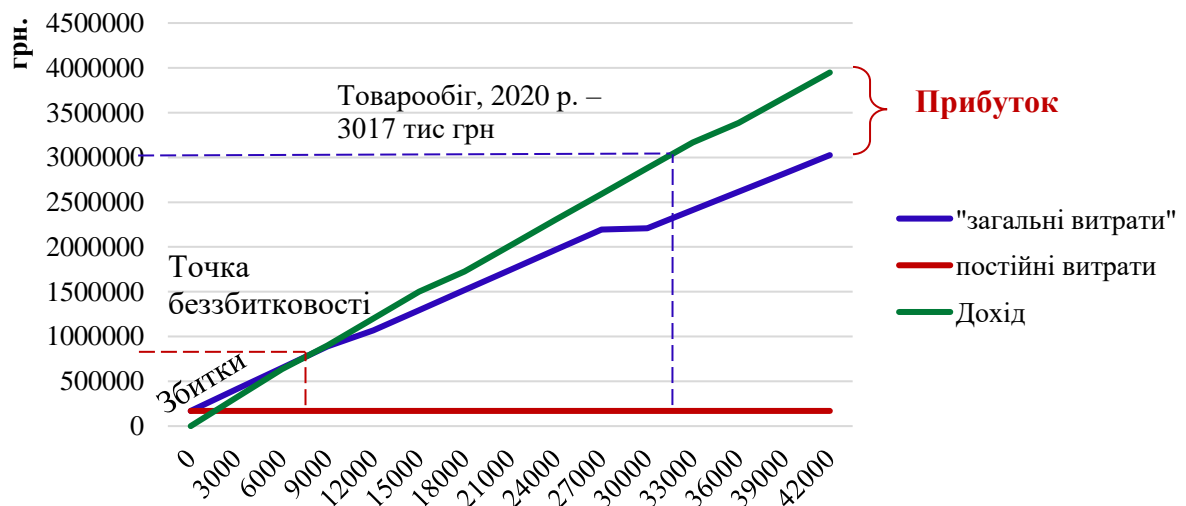


Рисунок 2.11 – Розрахунок точки беззбитковості інтернет-магазину Stickerwall

Тобто мінімальний обсяг продажів досягає рівня у 700 тис. грн., що був досягнутий на другий місяць продажів у 2020 році, що підтверджує великий запас фінансово-економічної стійкості для розвитку ділової активності.

З'ясуємо основну управлінську проблему підприємства. Вивчення поквартальної динаміки продажів довело їх сильне коливання. В січні-лютому є «провали» у продажах через карантинні обмеження та зниження загального попиту в електронній торгівлі. Найбільший попит спостерігається в теплий період року та на новорічні свята (див. табл. 2.12, рис. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка продажів інтернет-магазину Stickerwall, [36]

дата	товарооборот Stickerwall		панели	плінтус	пол-пазл	плитка
	грн	%	грн.	грн.	грн.	грн.
07.2020	241419	-	231762	9657	-	-
08.2020	178977	74%	170029	8949	-	-
09.2020	349574	195%	332095	17479	-	-
10.2020	444915	127%	427118	17797	-	-
11.2020	467910	105%	430477	14037	23395	-
12.2020	483020	103%	430371	4347	48302	-
01.2021	418363	87%	334690	8367	75305	-
02.2021	345767	83%	276613	2075	41492	25587
03.2021	414011	120%	298088	11178	38503	66242
04.2021	434692	105%	304285	8694	43469	78245
05.2021	450098	104%	315069	6751	47260	81018
06.2021	509579	113%	336322	7644	53506	112107

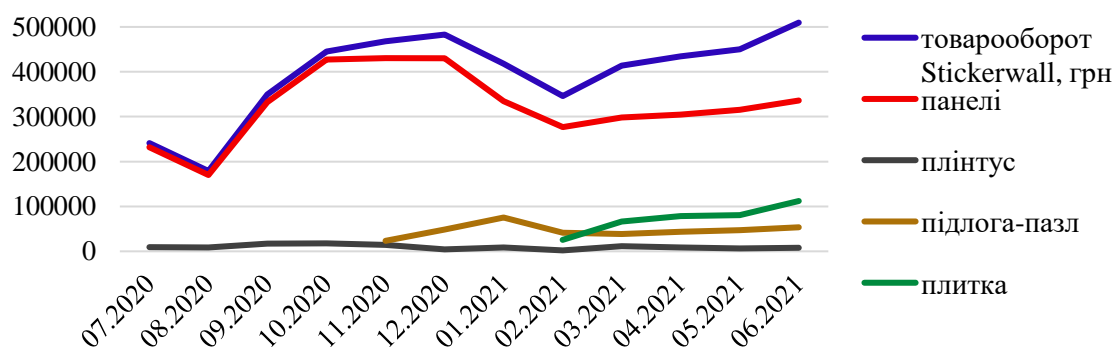


Рисунок 2.12 – Динаміка продажів інтернет-магазину Stickerwall по товарним категоріям, грн.

З аналізу стає зрозумілим, що найбільш добре продаються саме панелі, проте у самоклеючої плитки є потенціал до зростання. Сезонність є у всіх категоріях товарів, проте наприклад у категорії «підлога-пазл» на зиму прийшовся стрибок у продажах, це пояснюється його позиціонуванням – утеплення підлоги. Плінтус частіш за все продається як додатковий до нього товар. Його купують окремо в обмеженій кількості замовлень. Інших категорій товарів, що доповнюють, компанія не має.

Зменшення оборотності запасів на 16,6% відбувається лише у першому кварталі, що також пояснюється сезонністю попиту, проте й до кінця півріччя не досягло показників 4 кварталу 2020 року.

Сезонність можна побачити і у частці відвідувань сайту. Так, влітку спостерігається найбільша кількість візитів. В 2020 році середньоденний трафік не перевищував 524 покази в липні, проте спостерігається колосальний приріст відвідувачів сайту – 400%. Це пояснюється настроюванням SEO-просування на початку 2021 року (див. рис. 2.13).

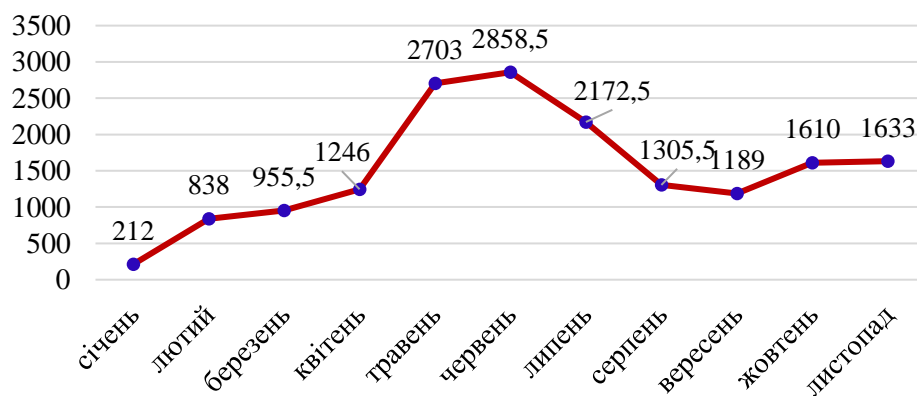


Рисунок 2.13 – Середньоденний трафік сайту Stickerwall.com.ua

Таким чином, було доведено, що потрібно знаходити нові способи продажів, щоб зменшити сезонні коливання, а також переглянути товарну політику, щоб взагалі збільшувати обсяги продажів.

2.4.2 Аналіз комплексу маркетингу

Проаналізуємо окремо кожен складову 4Р-міксу в порівнянні з основними конкурентами – 3d-loft та Будсектор.

Товарна політика. Обидва конкуренти Stickerwall це спеціалізовані інтернет-магазини для ремонту. Магазин 3d-loft є теж нішевим, в якому асортимент майже повністю повторював асортимент Stickerwall, проте він продавав тільки стінові панелі. В той час як Будсектор має більш широкий асортимент, що містить й інші товари для ремонту.

ABC-аналіз товарів даної торгової марки за 2 квартали 2021 року представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – ABC-аналіз товарної політики магазину Stickerwall, 2 квартал 2021

	Асортиментні групи	Дохід, тис. грн	Доля від загального, %	Накоплений %	Група
1	Зд панелі	865904	62,1%	62,1%	A
2	Плитка	378655	27,2%	89,3%	A
3	Підлога-пазл	125878	9,0%	98,3%	B
4	Плінтуси	24358	1,7%	100,0%	C
3 підкатегоріями					
1	Однотонна цегла	387635	27,8%	27,8%	A
	<i>Біла (7 мм + 5 мм)</i>	<i>195212</i>	<i>14,0%</i>		
2	Плитка під дерево	245409	17,6%	45,4%	A
3	Мармур цегла	135254	9,7%	55,1%	A
4	Плитка під мармур	133246	9,6%	64,7%	A
5	Підлога-пазл	125878	9,0%	73,7%	A
6	Катеринославська цегла	113362	8,1%	81,8%	B
7	Дерево	66930	4,8%	86,6%	B
8	Камінь	41831	3,0%	89,6%	B
9	Потолочні	36254	2,6%	92,2%	B
10	Бамбук	30676	2,2%	94,4%	C
11	Кладка	27887	2,0%	96,4%	C
12	Декоративна	25650	1,8%	98,3%	C
13	Плінтуси	24358	1,7%	100,0%	C
	Сума	1394370	100%		

Інтернет-магазин Stickerwall має асортимент «3д-панелі», що представлений 4 групами: 150 SKU 3д панелей, 13 SKU підлоги пазлів, 13 SKU самоклеючої плитки та 6 SKU багетів. До категорії «А» відносяться самоклеючі 3д панелі та самоклеюча плитка, разом ці групи роблять до 90% продажів, до «В» відносяться підлога пазл – 5-15%. Плінтуси (доповнюючий асортимент) відносяться до категорії «С» – до 5%, що закупаються в меншому обсязі, цпроте підвищує середній чек. Безсумнівний лідер продажу – це Біла цегла, яка займає 14% усього доходу онлайн-магазину Stickerwall. Якщо більшість кольорових однотонних панелей має 2 розміри товщини, то цей вже 4. Продажі підлога-пазл у літній час наближаються до категорії С, оскільки позиціонується в першу чергу як утеплюючий матеріал. Таким чином, категорія «А» має потенціал до значного зростання доходу в майбутніх періодах.

Для визначення рівномірності попиту проведемо XYZ-аналіз. Група X – це товари з рівномірним попитом; група Y – це товари, які підкреслюються коливанням попиту; група Z – це товари епізодичного попиту [50]. Для проведення XYZ аналізу було застосовано стандартне програмне забезпечення Excel XYZ Analyse (див. табл. 2.14; табл. А.1).

Таблиця 2.14 – Результати XYZ-аналізу товарних груп, 2 квартал 2021

Назва асортиментної групи	Коефіцієнт варіації	Категорія
Панелі	7%	X
Підлога-пазл	25%	Y
Плінтус	37%	Z
Плитка	39%	Z

Таким чином стало зрозумілим, що постійним попитом володіє тільки категорія самоклеючих 3д панелей – категорія X; підлоги-пазлів має попит з вираженим коливання протягом року, плінтуси мають епізодичний попит. Плитка знаходиться також у категорії Z, це пояснюється тим, що в продажу менше 6 місяців. Результати сумісного ABC-XYZ аналізу наведені у таблиці 2.15. Зіставлення товарної політики з конкурентами наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.15 – ABC-XYZ аналіз асортименту інтернет-магазину Stickerwall

	А	В	С
Х	Самоклеючі 3д Панелі <i>Високий ступінь прогнозу споживання</i>		
У		Підлога-пазл <i>Середній ступінь прогнозу споживання</i>	
Z	Самоклеюча Плитка <i>Середній ступінь прогнозу споживання</i>		Плінтус <i>Середній ступінь прогнозу споживання</i>

Таблиця 2.16 – Оцінка товарної політики інтернет-магазину Stickerwall по категорії «Самоклеючі 3д панелі» відносно конкурентів

Характеристика елемента маркетингу	Stickerwall.com.ua	3d-loft.com	Budsector.com
3д панелі			
Широта асортименту	3	3	5
Оновлення асортименту	3	4	5
Унікальність асортименту	5	3	3
Підтвердження якості	4	4	4
сума	15	14	17

Таким чином можна виділити що нішевий асортимент онлайн-магазину має проблеми за структурою та оновленням. Проте інтернет-магазину Stickerwall має унікальні пропозиції, що досягається прямими відносинами з китайським постачальником. Таким чином, треба розширювати альтернативні товари, можливо виводити на ринок України інші товари, додаткового асортименту.

Цінова політика інтернет-магазину Stickerwall є сильною відносно основних конкурентів (див. табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Оцінка цінової політики інтернет-магазину Stickerwall відносно конкурентів

Характеристика елементу маркетингу	Stickerwall.com.ua	3d-loft.com	Budsector.com
Ціна			
Середній рівень цін	4	5	3
Гнучкість цінових рішень	4	3	3
Цінові акції	4	4	4
Нецінове стимулювання	3	3	2
сума	15	15	12

Як бачимо, рівень цін та стимулювання збуту у порівнянні з конкурентами є середніми. Проте гнучкість цін є більш вдалим завдяки послуги відстрочки платежів. Наприклад, було визначено, що тільки у Stickerwall доступний сервіс «оплата частинами».

Політика просування. Оцінка методів просування сайту Stickerwall.com.ua та лідогенерації наведена у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Оцінка методів просування інтернет-магазину Stickerwall відносно конкурентів

Характеристика елементу маркетингу	Stickerwall.com.ua	3d-loft.com	Budsector.com
Просування			
Онлайн-методи просування	3	5	4
Рекламна активність	4	3	3
Комунікації	3	4	4
сума	10	12	11

Політика просування інтернет-магазину Stickerwall слабо розвивається, відсоток витрат на рекламу в загальній сумі витрат пропорціонально майже не змінювався, і займав приблизно п'яту частину від усіх витрат на реалізацію (15-23% за досліджуваний період). Слід зазначити, що онлайн-магазин Stickerwall ввів розвиток SEO-просування у свій портфель методів лідогенерації тільки на початку 2021.

Політика розташування, що наведена у таблиці 2.19, показує невеликі відмінності відносно основних конкурентів та свідчить про слабкість позиції інтернет-магазину Stickerwall за цим елементом маркетингу.

Таблиця 2.19 – Оцінка політики розташування інтернет-магазину Stickerwall відносно конкурентів

Характеристика елементу маркетингу	Stickerwall.com.ua	3d-loft.com	Budsector.com
Розташування			
Адаптивність сайту до різних пристроїв	4	4	3
Якість каталогу та опису товарів	4	5	4
Зручність сайту	5	4	3
сума	13	13	10

Важливим є адаптивність сайту та зручність сайту (див. додаток В.1, В.2, В.3). В Будсектору, наприклад, сторінка оформлення замовлення не адаптована під пристрій.

Кадрова політика, що показана у таблиці 2.20, теж не має суттєвих відмінностей відносно основних конкурентів. Проте магазин суттєво відрізняється своїм професійним персоналом.

Таблиця 2.20 – Оцінка кадрової політики інтернет-магазину Stickerwall відносно конкурентів

Характеристика елементу маркетингу	Stickerwall.com.ua	3d-loft.com	Budsector.com
Персонал			
Стимулювання кадрів	4	5	2
Плинність кадрів	4	4	3
Кваліфікація персоналу	5	4	4
сума	13	13	9

Процес продажів практично ідентичний до практики основних конкурентів (див. табл. 2.21). Проте треба покращувати і вводити інноваційні методи замовлення та дистрибуції.

Таблиця 2.21 – Оцінка процесів продажів інтернет-магазину Stickerwall відносно конкурентів

Характеристика елемента маркетингу	Stickerwall.com.ua	3d-loft.com	Budsector.com
Процес			
Е-продажі	4	4	3
Процес замовлення	2	5	3
Дистрибуція	2	4	5
сума	8	13	11

Фізичні свідоцтва інтернет-магазину Stickerwall фактично не відрізняються відносно конкурентів, це стосується виставкової діяльності та типовою демонстрацією документів сертифікації товарів (див. табл. 2.22).

Таблиця 2.22 – Оцінка фізичних свідоцтв інтернет-магазину Stickerwall відносно конкурентів

Характеристика елемента маркетингу	Stickerwall.com.ua	3d-loft.com	Budsector.com
Фізичні свідоцтва			
Сертифікація продукції	5	5	3
Участь у виставках	3	4	3
Наявність шоуруму	1	1	4
сума	9	10	10

Тепер зробимо зведений аналіз усього комплексу маркетингу за 7P відносно конкурентів – продукт, ціна, комунікаційна політика, розташування, персонал, процес, фізичні свідоцтва (див. табл. 2.23)

Після проведеного SNW-аналізу (табл. 2.24) розробимо багатокутник конкуренції (див. рис. 2.14). З цих досліджень стає зрозумілим, що основними конкурентними перевагами інтернет-магазину Stickerwall є рекламна активність, унікальність пропозиції, зручність сайту та процес замовлення. Слід розвивати ефективність методів просування, широту асортименту, дистрибуцію та процеси продажів, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

Таблиця 2.23 – Оцінка комплексу маркетингу інтернет-магазину Stickerwall відносно основних конкурентів (бали від 1 до 5)

Характеристика елемента маркетингу	Stickerwall	Конкуренти	
		3d-loft	Будсектор
<i>Товарна політика</i>			
Широта асортименту	3	3	5
Оновлення асортименту	3	4	5
Унікальність асортименту	5	3	3
Підтвердження якості	4	4	4
сума	15	14	17
<i>Цінова політика</i>			
Середній рівень цін	4	5	3
Гнучкість цінових рішень	4	3	3
Цінові акції	4	4	4
Нецінове стимулювання	3	3	2
сума	15	15	12
<i>Політика просування</i>			
Онлайн-методи просування	3	5	4
Рекламна активність	4	3	3
Комунікації	3	4	4
сума	10	12	11
<i>Розташування</i>			
Адаптивність сайту до різних пристроїв	4	4	3
Якість каталогу та опису товарів	4	5	4
Зручність сайту	5	4	3
сума	13	13	10
<i>Кадрова політика</i>			
Стимулювання кадрів	4	5	2
Плинність кадрів	4	4	3
Кваліфікація персоналу	5	4	4
сума	13	13	9
<i>Процес продажів</i>			
Е-продажі	4	4	3
Процес замовлення	2	5	3
Дистрибуція	2	4	5
сума	8	13	11
<i>Фізичні свідчення</i>			
Сертифікація продукції	5	5	3
Участь у виставках	3	4	3
Наявність шоуруму	1	1	4
сума	9	10	10
Загальна оцінка комплексу маркетингу	83	91	80

Таблиця 2.24 – SNW- аналіз конкурентних переваг інтернет-магазину Stickerwall

Конкурентні переваги		Stickerwall			Середня оцінка	3d-loft	Будсектор
		S	N	W			
1	Широта асортименту			3	4	3	5
2	Оновлення асортименту			3	4	4	5
3	Унікальність пропозиції	5			4	3	3
4	Підтвердження якості		4		4	4	4
5	Середній рівень цін		4		4	5	3
6	Гнучкість цінових рішень	4			3	3	3
7	Цінові акції		4		4	4	4
8	Нецінове стимулювання		3		3	3	2
9	Онлайн-методи просування			3	4	5	4
10	Рекламна активність	4			3	3	3
11	Комунікації			3	4	4	4
12	Адаптивність сайту до різних пристроїв		4		4	4	3
13	Якість каталогу та опису товарів		4		4	5	4
14	Зручність сайту	5			4	4	3
15	Стимулювання кадрів				4	5	2
16	Плинність кадрів		4		4	5	3
17	Кваліфікація персоналу	5			4	4	4
18	Е-продажі		4		4	4	3
19	Процес замовлення			2	3	5	3
20	Дистрибуція			2	4	4	5
21	Сертифікація продукції	5			4	5	3
22	Участь у виставках		3		3	4	3
23	Наявність шоуруму			1	2	1	4
Сума		28	38	17	Σ =84	Σ =91	Σ =80
		Σ =83					
Конкурентоспроможність комплексу маркетингу (До _x)		До _x =83/84 = 0,98			До _x = 1	До _x =93/84 = 1,08	До _x =78/84 = 0,95

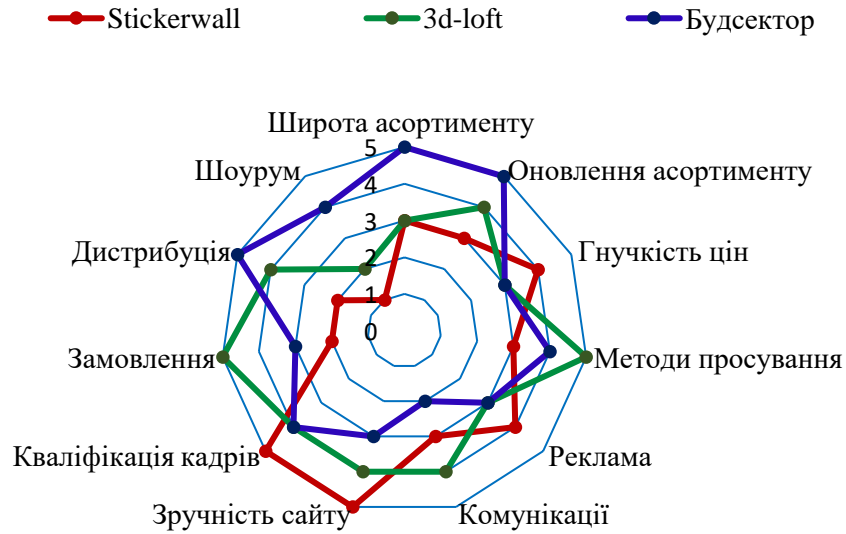


Рисунок 2.14 – Багатокутник конкуренції на ринку самоклеючих 3д панелей

Далі виходячи з результатів дослідження внутрішнього середовища зробимо узагальнюючий IFAS-аналіз (див. табл. 2.25).

Таблиця 2.25 – IFAS – аналіз для інтернет-магазину Stickerwall

	Внутрішні фактори	Питома вага	Експертна оцінка сили SW (0-10)			Середній рейтинг	Зважена оцінка	
			1	2	3			
Сильні сторони								
1	Зручність сайту	0,10	5	4	4	4,2	0,42	
2	Унікальність пропозиції	0,18	7	7	6	6,7	1,20	
3	Рекламна активність	0,12	4	5	5	4,7	0,56	
4	Кваліфікація торгового персоналу	0,10	4	3	4	3,6	0,36	2,54
		0,5						
Слабкі сторони								
1	Широта асортименту	0,13	-3	-4	-4	-3,5	-0,45	
2	Процес замовлення	0,13	-4	-5	-5	-4,6	-0,60	
3	Дистрибуція	0,14	-4	-5	-6	-4,9	-0,68	
4	Онлайн-методи просування	0,1	-3	-4	-3	-3,3	-0,33	-2,06
		0,5						+0,48

Ключовою компетенцією інтернет-магазину Stickerwall відносно основних конкурентів є його постачальник, оскільки саме він надає можливість мати унікальну (нішеву) пропозицію. Серед сильних факторів можна вважати наявність рекламну активність, кваліфікацію кадрів та зручність сайту. Проте магазин має явні слабкі сторони: недостатність широти асортименту, проблеми з дистрибуцією та процесами замовлення.

За результатами вивчення зовнішніх і внутрішніх маркетингових факторів зробимо зведений SWOT-аналіз. Перехресна матриця SWOT-аналізу наведена у Додатку Б. SWOT-аналіз довів, що у магазину сильні сторони та загрози мають взаємний сильний вплив (див. рис. 2.15), але поряд з цим деякі інші зв'язки теж мають досить сильний вплив, які треба брати до уваги, наприклад: серед SO – поєднання «унікальність пропозиції» та «розвиток інтернет-технологій продажу»; серед WT – поєднання «процес замовлення» та «концентрація конкурентів в сегменті».

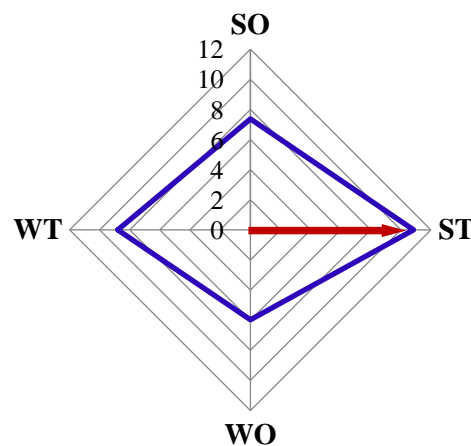


Рисунок 2.15 – Стратегічний вектор розвитку інтернет-магазину Stickerwall

Отже, магазин має можливість мінімізувати вплив загроз сильними сторонами. Наприклад, можна зменшити схильність споживачів до зміни переваг у товарах та магазинах, вивчаючи вподобання споживачів, а також підвищити лояльність до товарів свого асортименту та магазину, вдосконалюючи комунікаційну політику та технології продажів магазину.

2.5 Оцінка відповідності маркетингових методів магазину до тенденції кращих практик інтернет-продажів

Якщо порівняти середньоденний трафік на сайті Stickerwall з його конкурентами (див. рис. 2.16), можна побачити, що зараз, не дивлячись на інші складові, магазин має найменше відвідувачів. Відмінність Будсектора полягає у тому, що він не є нішовим і має набагато ширший асортимент; окрім «товарів для швидкого ремонту» та групи «Самоклеючі 3д панелі» в його асортименті є альтернативи матеріали для настінного декорування.

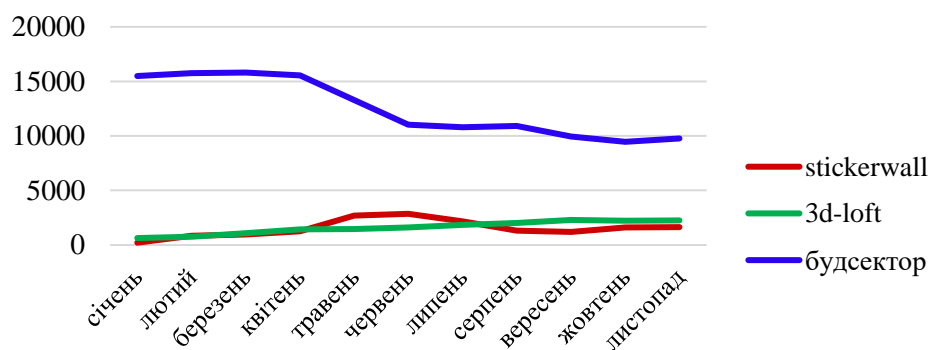


Рисунок 2.16 – Середньоденний трафік за місяцями Stickerwall та найближчих конкурентів

Інтернет-магазину Stickerwall треба розширяти товарну політику, додати окрім базового асортименту хоча б до 5% позицій додаткового асортименту (окрім плінтусів), щоб була змога використовувати таку методику продажів як Upsell та Cross-sell. До такої категорії можуть належати товари явно вираженого сезонного попиту або готові пропозиції «під ключ». Окрім того, потрібно корегувати свою стратегію контекстної реклами та SEO-просування. Проте Будсектор не використовує контекстну рекламу. Інтернет-магазин Stickerwall має такі інструменти просування як: контекстна реклама, SEO-просування та таргетована реклама в соціальних

мережах з переходом на сайт. Успішність SEO-просування залежить від ряду показників (див. табл. 2.26) та кількості ключових слів (див. рис. 2.17).

Таблиця 2.26 – Показники SEO-просування

ресурс	Зовнішні посилання на сайт	Page Rank	Траст	Вік сайту (років)	Alexa rank	Google Індексція	Природність посилань
Stickerwall	58	1,12	4	2,5	27926	755	92%
3d-loft	96	0,8	3	1,5	-	550	71%
Порівняння	-38	+0,32	+1	+1	-	+205	+11%

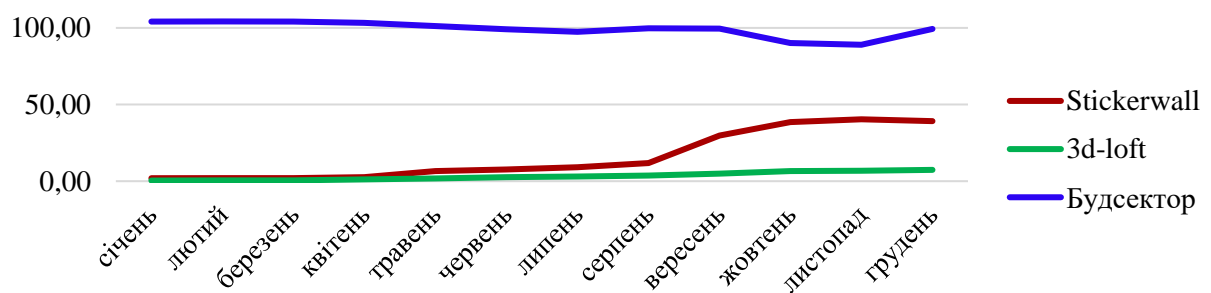


Рисунок 2.17 – Кількість ключових слів Stickerwall відносно конкурентів

Кількість зовнішніх посилань набагато менша ніж у конкурентів у SEO-просуванні, цьому потрібно приділити увагу. Аналіз контекстної реклами відносно конкурентів було проведено за допомогою сервісу Serpstat (див. Додаток В). Порівняльний аналіз контекстної реклами Stickerwall відносно конкурентів наведено у табл. 2.27. Хоча частотність основних ключових фраз у Stickerwall майже в 2 рази більша, вартість кліка у конкурента на 13,8% менша, що свідчить про більшу ефективність налаштування реклами за менший бюджет. Основні ключові фрази на контекст не перетинаються. Ці результати говорять про цільовий трафік, що в свою чергу призведе до покращення конверсії в купівлю.

Важливою складовою процесу інтернет-продажів є CRM-система, яка дозволяє менеджерам швидше оброблювати заявки. Швидкість дзвінка менеджера для підтвердження оформлення замовлення може стати вирішальним у виборі клієнта. Проведемо умовний експеримент щодо

замовлення 3д-панелі у трьох магазинах та проаналізуємо швидкість зворотного дзвінка, компетентність менеджера у товарі та використання Upsell та Cross-sell методів. Результати наведені у таблиці 2.28.

Таблиця 2.27 – Аналіз контентної реклами Stickerwall відносно конкурентів

Сайт	Ключова фраза	частотність	Вартість за 1 (\$)	Витрати (\$)	кількість оголошень
Stikerwall	самоклеющиеся панели	6,6	0,07	0,462	1,2
	самоклеющиеся 3d панели	5,4	0,12	0,648	0,77
	3 д панель	1,9	0,11	0,209	0,36
	самоклеючі 3д панелі	1,6	0,1	0,16	0,06
	купить самоклеючі панели	1	0,1	0,1	0,23
	3д панелі	1	0,08	0,08	1,32
	3д панели самоклеющиеся	0,88	0,13	0,1144	0,2
	купить 3д панели самоклеючі	0,72	0,11	0,0792	0,07
	обої 3д	0,48	0,09	0,0432	0,19
	панели самоклеющиеся	0,48	0,08	0,0384	1,2
	Середнє значення:	2,01	0,099		
Всього:				1934,2	
3d-loft	3д панели	8,1	0,12	0,972	1,32
	3д панелі самоклеючі	0,88	0,09	0,0792	0,06
	самоклеющиеся 3d панели купить харьков	0,48	0,12	0,0576	0,01
	купити самоклеючі панелі	0,39	0,07	0,0273	0,03
	Самоклеющиеся 3d Панели Купить Украина	0,14	0,09	0,0126	0,02
	3д панелі самоклеяка	0,14	0,1	0,014	0,04
	самоклеючі панелі купити	0,09	0,05	0,0045	0,03
	самоклеющиеся панели купить киев	0,07	0,07	0,0049	0,003
	купити самоклеючі 3д панелі	0,05	0,09	0,0045	0,004
	3д панели пвх	0,04	0,07	0,0028	0,02
	Середнє значення:	1,04	0,087		
	Всього:				1179,4

Таблиця 2.28 – Правильність роботи менеджера з продажу

Магазин	Зворотній зв'язок	Компетентність менеджера	Застосування Upsell	Застосування Cross-sell
Stikerwall	До 30 хв	Провела інструктаж	Не застосовано	Не застосовано
3d-Loft	До 20 хв	Провела інструктаж	Не застосовано	Не застосовано
Будсектор	До 15 хв	Провела інструктаж	Не застосовано	Застосовано

Тобто можна зменшувати тривалість зворотного дзвінка за допомогою довершеності CRM-системи і навіть настроїти автоматичний дзвінок одразу після створення заявки. Тобто скоротити зворотній зв'язок можна до 5 хв. в залежності від вільних менеджерів. Upsell та Cross-sell в свою чергу допоможуть підвищити середній чек. Вже 2 додаткові панелі в чеку підвищать його в середньому на 200 грн. Тому якщо зараз середній чек 1100, можна його зробити як мінімум 1300. Окрім цього дзвінки не єдиний метод зв'язку з клієнтом. Більшість онлайн замовлень в Україні перепадає на мобільні пристрої та чати у соціальних мережах. Тобто потрібно приділити увагу чат-ботам з можливістю спілкування з менеджером онлайн.

2.6 Визначення маркетингової проблеми та завдань стратегії бенчмаркінгу

Як довело дослідження, усі головні конкуренти нарощують темпи продажів, проте підприємство Stickerwall знаходяться у ризику втрати частки ринку, а 3d-Loft має більш стійку динаміку до росту частки ринку. Результати дослідження представлені матрицею Хассі на рисунку 2.18.

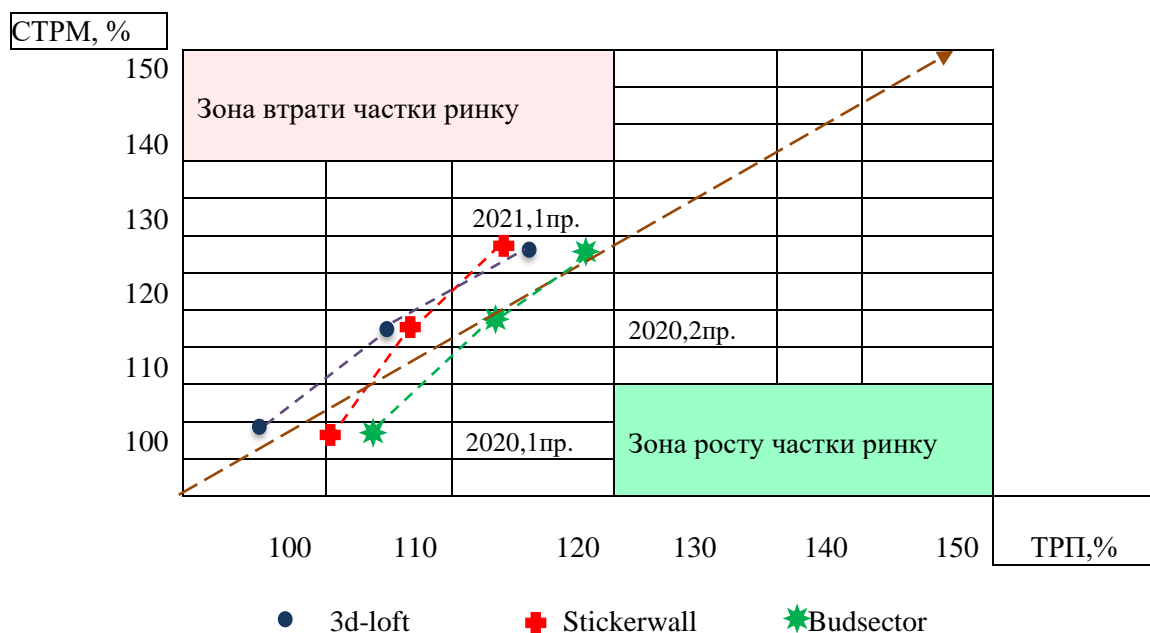


Рисунок 2.18 – Аналіз достатності темпів розвитку Інтернет -магазину «Stickerwall (за матрицею Хассі)

За результатами аналізу управлінською проблемою є значне коливання продажів та недостатня економічна активність магазину відносно його високої економічної стійкості. Оцінка відповідності маркетингових методів до місії та ключових компетенцій Stickerwall здійснювалася за допомогою матриці МСС (див. табл.2.29, рис. 2.19).

Таблиця 2.29 – Оцінка існуючого комплексу маркетингу відносно місії та ключових компетенцій підприємства

Інструменти	Оцінка впливу на виконання місії (0 ÷ 1)	Оцінка повноти використання ключових компетенцій (0 ÷ +1)		
		Унікальний постачальник	Пряма оптова поставка	Загальна оцінка
Товарна політика	0,6	0,6	7,0	0,65
Цінова політика	0,6	1,0	1,0	1,00
Політика просування	0,6	0,7	0,4	0,55
Кадрова політика	0,5	0,3	0,4	0,35
Процес продажів	0,4	0,5	0,3	0,40
Фізичні свідоцтва	0,8	0,3	0,3	0,30



Рисунок 2.19 – Оцінка відповідності існуючого комплексу маркетингу місії та ключових компетенцій підприємства (Матриця МСС)

Можна бачити, що не усі складові комплексу маркетингу попали в квадрат «Двигуни» і є великий потенціал для поліпшення маркетингової політики. За допомогою GAP-аналізу з'ясуємо розриви між поточними показниками і тими, які є стратегічними цілями (див. табл. 2.30 та рис. 2.20).

Таблиця 2.30 – Показники GAP-аналізу показників інтернет-магазину Stickerwall

Показник розриву	Існуючий стан	Оцінка	Бажаний стан	Оцінка
Середній чек, грн	1100	4	1300	5
Середньоденне відвідування сайту, осіб	2578	2	3000	3
Квартальний об'єм продажів, грн	1 394 370	4	1 647 100	6
Збалансованість асортименту, %	1,7%	2	5%	4

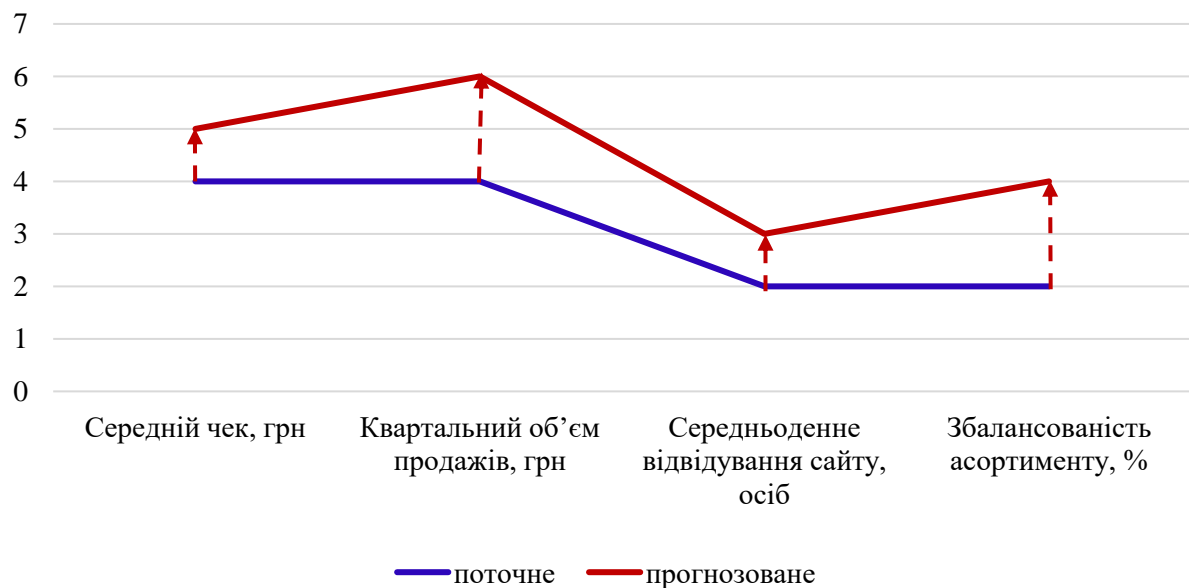


Рисунок 2.20 – Побудова розривів за GAP – аналізом

Таким чином, стратегія бенчмаркінгу повинна фокусуватися на трьох основних напрямках: (1) продукт, що продається; (2) методи е-комунікації; (3) технології е-продажу.

Висновки до розділу 2

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища у розділі 2 довело, що:

1 Інтернет-магазин Stickerwall займає малу частку ринку – 0,24% і має лише одного прямого конкурента «3d loft» зі схожим складом асортименту та товарообігом. Стратегічна ціль магазину: підняти обсяг продажів > 20%.

2 В останні роки сектор матеріалів для декоративного облаштуванням стін неухильно зростає, а тому є сенс розвивати цей ринок як онлайн-гравець.

Результати STELV-аналізу, аналізу впливу ринкових факторів за методом Портера та матриця ЕТОМ показали, що сукупний негативний вплив зовнішнього середовища може мати вплив на розвиток магазину, а тому треба скористатися досвідом лідерів з технологій ведення бізнесу та асортиментної політики інтернет-магазинів. Найголовнішими факторами зовнішнього середовища стали розвиток інтернет-технологій продажу, рівень цифрової грамотності, цінність доступу до постачальника, унікальність пропозицій, схиленість українців до самостійних ремонтів, швидкість переключення на іншого продавця, концентрація конкурентів в сегменті, вплив частки ринку, збільшення цін на доставку та сервіси, зниження життєвого рівня населення.

3 Інтернет-магазин Stickerwall зростає – товарообіг має динаміку до збільшення за рахунок введення нових SKU. Проте було виявлено великий запас стійкості і помірне збільшення ділової активності – точка беззбитковості досягається за 2 місяці.

4 Управлінською проблемою є значне коливання продажів та недостатня економічна активність магазину, маркетингова проблема – у неефективності просування, процесі замовлення та асортиментній пропозиції. GAP-аналіз бенчмаркінгової стратегії показав, що можна підвищити середній чек, середньоденне відвідування сайту, квартальний об'єм продажів та збалансованість асортименту.

РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕНЧМАРКІНГУ

3.1 Сегментування споживачів е-ринків товарів для швидких ремонтів

За географічними критеріями. Визначено сегменти населення України, в яких концентрується попит на обрані товари. Для цього розбили населення на групи: великі та малі міста, СМТ, села.

Станом на 1 січня 2021 року чисельність населення України становить 41 588 354 осіб (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя). Всього в Україні 462 місто, в яких мешкає 28 959 536, тобто 69,6%. З них 36,7% всього населення мешкає у великих містах [13] та 33,1% – у маленьких містах. За результатами інтерв'ювання (додаток Е) з'ясовано, що великі міста мають багато продавців нашої групи товарів і малому підприємству буде не вигідно просуватися. Тому оцінюємо тільки малі міста та села. СМТ займає проміжний стан, його враховуємо як додатковий сегмент у процесі оцінки проникнення товарної групи.

Оскільки наше підприємство не має у своєму розпорядженні великих коштів для ефективних маркетингових дій в усіх регіонах, ми будемо звертати увагу в першу чергу на області, які мають найбільшу концентрацію (більше 5%) маленьких міст та сіл (табл. 3.1). За результатами аналізу такими регіонами було визначено: Закарпатська, Вінницька, Дніпропетровська, Івано-Франківська, Київська, Луганська, Львівська та Одеська області. Проте було виключено Луганську область, оскільки багато селищ та маленьких міст належить до тимчасово окупованої території.

Оцінимо визначені сегменти за потенціалом для розвитку магазину. Потенціал оцінювався за допомогою коефіцієнту рівня проникнення товарної категорії «самоклеючі 3д панелі» по сегментам (табл. 3.2 та табл. 3.3).

Таблиця 3.1 – Розподіл населення України з географічними регіонами та типом населеного пункту (складено за [13])

Міста	Великі міста	Малі міста		СМТ		Села		усього населення
		осіб	%	усього осіб	%	осіб	%	
Вінницька область								
795 837	370 601	291 736	2,8	133 500	3,9	733 286	5,8	1 529 123
Волинська область								
537 242	217 197	212 445	2,1	107 600	3,1	490 155	3,9	1 027 397
Дніпропетровська область								
2 642 094	1 823 492	615 602	6,0	203000	5,9	499 941	4,0	3 142 035
Донецька область								
3 728 069	1 918 666	1 417 403	13,7	392000	11,4	372 211	2,9	4 100 280
Житомирська область								
711 127	263 507	318 520	3,1	129100	3,7	484 368	3,8	1 195 495
Закарпатська область								
465 330		342 830	3,3	122500	3,5	784 799	6,2	1 250 129
Запорізька область								
1 291 103	722 713	462 890	4,5	105500	3,1	375 412	3,0	1 666 515
Івано-Франківська область								
605 411	237 855	265 556	2,6	102000	3,0	755 698	6,0	1 361 109
Київська область								
2 962 180	2 962 180							2 962 180
1 109 294		911 994	8,8	197300	5,7	679 236	5,4	1 788 530
Кіровоградська область								
585 056	222 695	166 861	1,6	195 500	5,7	335 072	2,7	920 128
Луганська область								
1 848 299	399 559	1 119 440	10,8	329 300	9,5	273 023	2,2	2 121 322
Львівська область								
1 526 767	721 510	696 057	6,7	109 200	3,2	970 983	7,7	2 497 750
Миколаївська область								
761 278	476 101	202 477	2,0	82 700	2,4	347 116	2,7	1 108 394
Одеська область								
1 591 976	1 015 826	432 850	4,2	143 300	4,2	776 131	6,1	2 368 107
Полтавська область								
859 042	283 402	483 940	4,7	91 700	2,7	512 487	4,1	1 371 529
Тернопільська область								
472 540	223 938	180 502	1,7	68 100	2,0	558 022	4,4	1 030 562
Харківська область								
2 140 944	1 433 886	371 058	3,6	336 000	9,7	492 890	3,9	2 633 834
Херсонська область								
624 661	283 649	179 112	1,7	161 900	4,7	392 046	3,1	1 016 707
Хмельницька область								
673 511	272 651	336 760	3,3	64 100	1,9	504 755	4,0	1 178 266
Черкаська область								
388 398	265 471	78 327	0,8	44 600	1,3	508 168	4,0	896 566
Чернігівська область								
642 237	285 234	257 703	2,5	99 300	2,9	334 464	2,6	976 701
28 959 536	15 179 664	10 327 272	100,0	3 452 600	100,0	12 628 818	100,0	41 588 354

Таблиця 3.2 – Рівень проникнення товарної категорії в обраних сегментах та оцінка потенціалу за географічними ознаками

	Малі міста	СМТ	Села	Кількість населення	Потенціал розвитку
<i>Закарпатська область</i>					
Кількість населення, осіб	342 830	122500	784 799	1 250 129	949 606
Рівень проникнення товарної категорії, %	34,8	26,85	18,9		
<i>Вінницька область</i>					
Кількість населення, осіб	291 736	133 500	733 286	1 025 022	659912
Рівень проникнення товарної категорії, %	58,3	47,25	36,2		
<i>Дніпропетровська область</i>					
Кількість населення, осіб	615 602	203000	499 941	1 318 543	751755
Рівень проникнення товарної категорії, %	64,8	51,85	38,9		
<i>Івано-Франківська область</i>					
Кількість населення, осіб	265 556	102000	755 698	1 123 254	755041
Рівень проникнення товарної категорії, %	44,2	36,25	28,3		
<i>Київська область</i>					
Кількість населення, осіб	911 994	197300	679 236	1 788 530	655870
Рівень проникнення товарної категорії, %	67,2	62,75	58,3		
<i>Львівська область</i>					
Кількість населення, осіб	696 057	109 200	970 983	1 776 240	1213493
Рівень проникнення товарної категорії, %	44,5	33,4	22,3		
<i>Одеська область</i>					
Кількість населення, осіб	432 850	143 300	776 131	1 352 281	825834
Рівень проникнення товарної категорії, %	49,4	41,05	32,7		
Разом	3 556 625	1 010 800	5 200 074		
			Всього	9 633 999	5 811 511

Таблиця 3.3 – Рівень привабливості сегментів за географічними ознаками для розвитку за товарною категорією

Географічний регіон	Кількість населення	Потенціал розвитку	Рейтинг важливості
<i>Львівська область</i>	1 776 240	1213493	1
<i>Закарпатська область</i>	1 250 129	949 606	2
<i>Одеська область</i>	1 352 281	825834	3
<i>Івано-Франківська область</i>	1 123 254	755041	4
<i>Дніпропетровська область</i>	1 318 543	751755	5
<i>Вінницька область</i>	1 025 022	659912	6
<i>Київська область</i>	1 788 530	655870	7
Всього	11 410 239	7 314 698	

Таким чином дослідження довело, що для магазину найбільш привабливими є регіони Західної України, який складають 51% потенціалу. Проте досить цікавими для розвитку можуть бути й Дніпропетровська, Вінницька та Київська області (див. рисунок 3.1.).

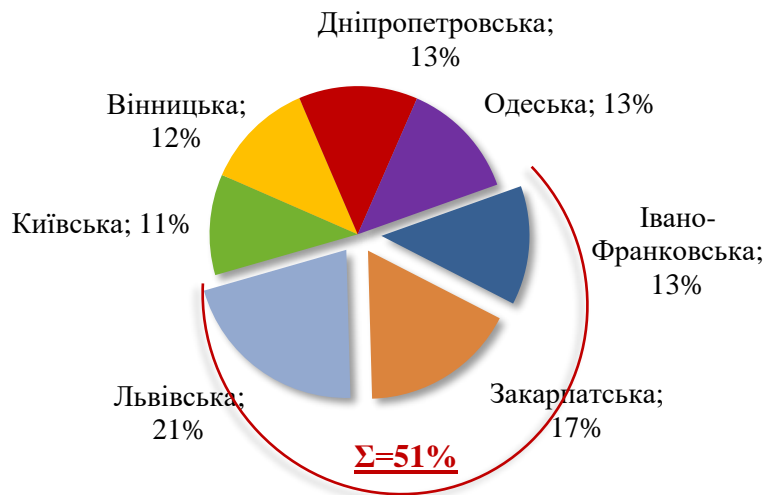


Рисунок 3.1 – Структура сегментів за географічною ознакою

За соціально-демографічними критеріями. Дослідження довело, що в середньому в усіх сегментах основний покупець товару має вік 25-45 років, також важливим є сегмент 45-60 років, найменший відсоток припадає на групу людей віком від 18 до 25 років (див. рис. 3.2), а за статтю покупці не мають суттєвих переваг, жінок незначно більше (див. рис. 3.3).

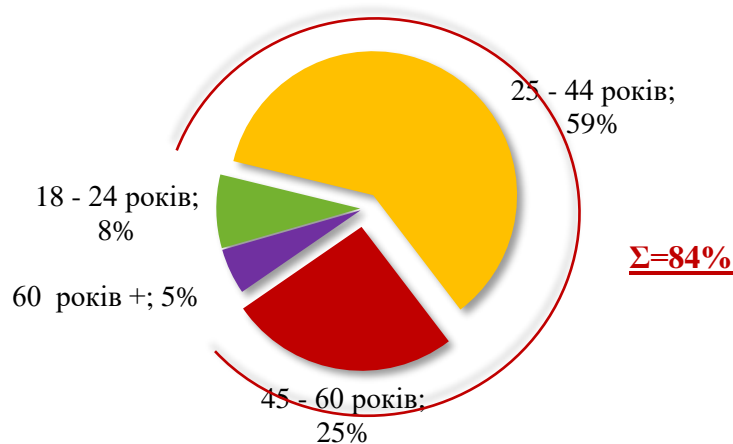


Рисунок 3.2 – Структура покупців за віком

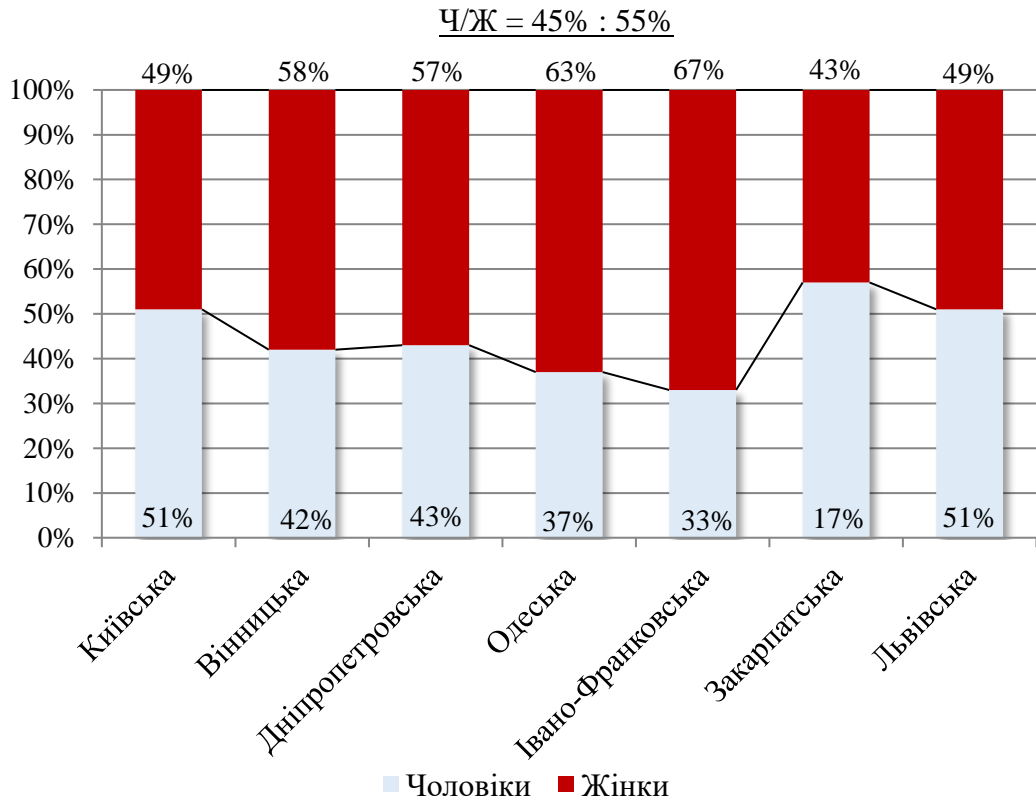


Рисунок 3.3 – Структура сегментів за статтю

Сегментування за економічними критеріями встановлює мінімальний рівень доходу, що необхідний для потенційного споживача. Опитування (див. Додаток Д) довело, що у період кризи основні покупці мають середній або більше середнього дохід. У сегментах середній дохід може бути різним, але у Західній Україні – від 8 до 10 тис. грн. (див. рис. 3.4).

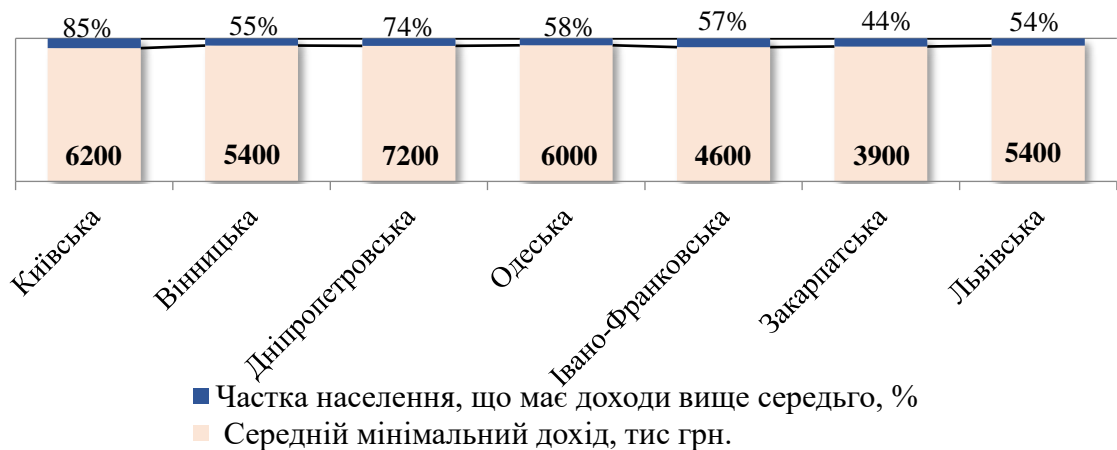


Рисунок 3.4 – Аналіз географічних сегментів за доходами покупців

С графіку видно, що кількість покупці з доходом нижче середнього склав 29% (від 5 до 7 тис. грн.), з середнім та вище рівнем доходу – 64% (від 7-10 тис. грн.).

За психографічними критеріями – визначалися основні типи покупців товару, як новатори, консерватори, наслідувачі, кар'єристи, гедоністи та обивателі. Спостереження, що проводилося в будівельних супермаркетах м. Дніпра протягом тижня у липні 2021 року довело, що серед споживачів 3д панелей більшу частку складають обивателі і наслідувачі (див. рис. 3.5). Ці дві групи є найбільш цінними для магазину. Проте до них треба приєднати ще новаторів – 11%, оскільки вони важливі для оцінки нововведень, програми комунікацій і просування.

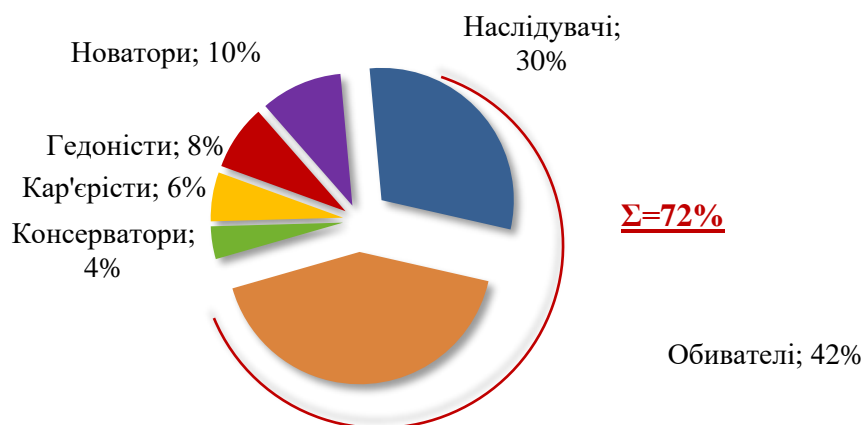


Рисунок 3.5 – Структура покупців за психотипом

Поведінкові критерії важливі для з'ясування особливостей вимог до товару, процесу продажів та мети покупки. Під час опитування та інтерв'ювання (див. Додаток Д, Е) було виявлено, що можна визначити 3 основні групи мотивів: 1) зробити ремонт у власному житлі не витрачаючи забагато коштів (18%); 2) зробити косметичний ремонт у квартирі або її частині (29%); 3) задекорувати або освіжити частину приміщення, щоб скрити недоліки минулого ремонту або в процесі затяжного ремонту (36%); 4) інші (17%). (див. рис. 3.6).

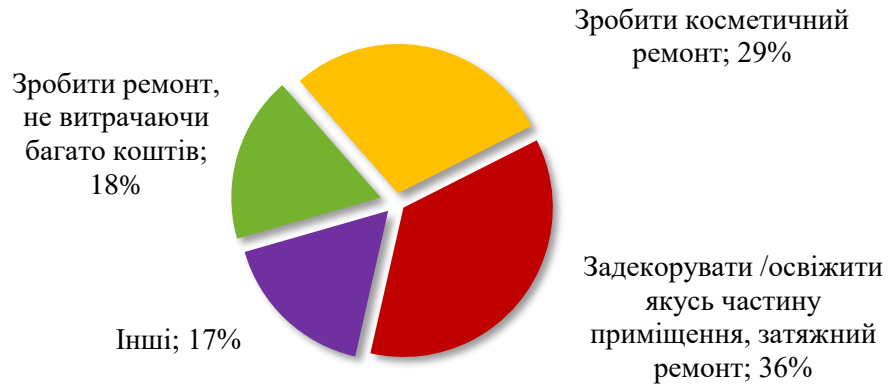


Рисунок 3.6 – Структура покупців за мотивами купівлі

З діаграми можна визначити, що найбільше 3д панелей аудиторія купує задля декорування стін. Проте, такі клієнти будуть брати товарів на малу суму, саме тому під час дослідження потрібно приділяти увагу групі споживачів, які хочуть зробити ремонт не витрачаючи багато ресурсів або косметичний ремонт. Ці групи менші, проте кожен з представників візьме великий об'єм панелей, а тому принесе їй більшу грошову вигоду для компанії. Саме тому загальна цікава нам аудиторія складає 83%.

Оскільки магазин працює в онлайн середовищі, потрібно з'ясувати частку покупців, які готові замовляти товар в інтернеті (рис. 3.7).

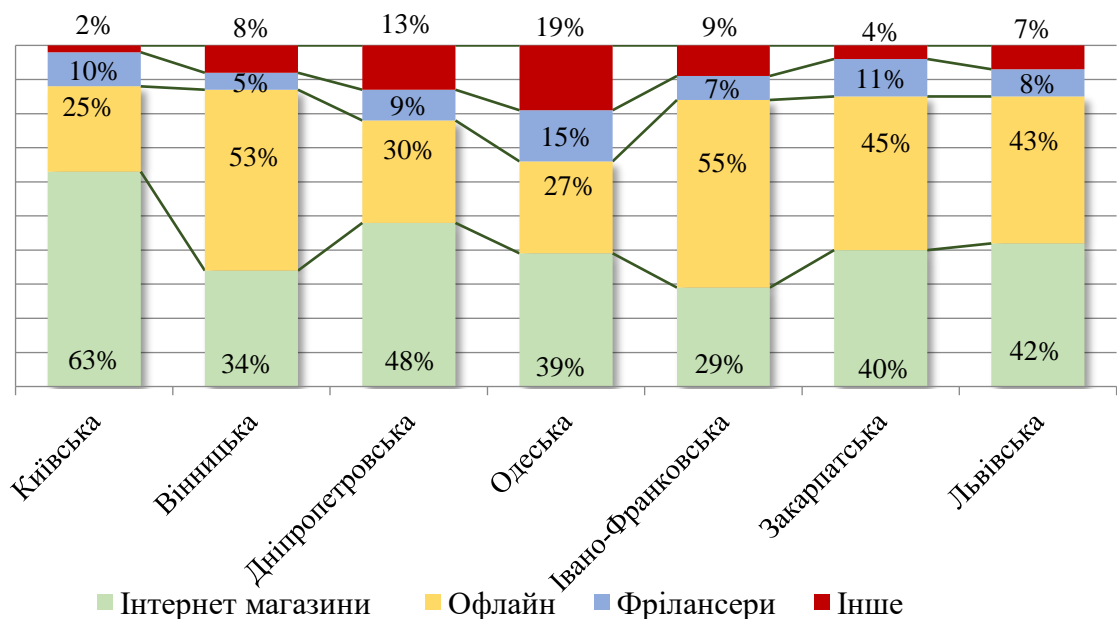


Рисунок 3.7 – Місця купівлі товару

Дослідження довело, що хоча є регіони, де більшості аудиторії важиво наживо бачити те, що вони купують (Вінницька та Івано-франківська обл. 53-55% відповідно), загальний відсоток купівлі у онлайн магазинах за усіма обраними областями значний і складає 42%.

Зведемо результати сегментування у таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Матриця сегментування ринку самоклеючих 3д панелей

	Регіон	Львівська	Закарпатська	Івано-Франківська	Одеська	Дніпропетровська	Вінницька	Київська
Характеристики споживача	Потенціал	1213493	949 606	755041	825834	751755	659912	655870
	Вік 25-60 рр.	60% 730249	61% 575690	61% 458599	59% 489804	59% 443761	87% 577456	59% 389804
	Дохід вище середнього	54% 394334	44% 253304	57% 261401	58% 284086	74% 328383	55% 317601	85% 331333
	Психотип 72% Обивателі+наслідувачі	283921	182379	188209	204542	236435	228672	238560
Цінності для магазину	Мотиви вибору 83% Ремонт приміщення	235654	151374	156214	169770	196242	189798	198005
	Спосіб купівлі товару	42% 44859	40% 59036	29% 45302	39% 67908	48% 94196	34% 64531	63% 124743
	Усього за регіонами, осіб	$\Sigma = 500575$						

Таким чином, наш сегмент цільового покупця визначається як жителі малих міст, сел та селищ міського типу з доходом вище середнього, що мають психотип обивателі або наслідувачі, які хочуть зробити ремонт і купити товари для свого ремонту онлайн. Кількість потенційних споживачів дорівнює 0,5 млн. осіб. Середній чек в Інтернет-магазині Stickerwall – 1100, а тому ємність сегменту самоклеючих 3д панелей дорівнює: 0,5 млн. *1100 грн = 550,633 млн грн.

3.2 Дослідження очікувань та зміни поведінки цільової аудиторії обраного сегменту

Щоб зрозуміти, які маркетингові дії потрібно націлювати на посилення процесу продажів товарної категорії швидких ремонтів, потрібно скласти портрет цільового сегменту. В подальшому інформацію будемо використовувати для побудови бенчмаркінгової стратегії продажів.

Під час дослідження перевіряються такі гіпотези процесу купівлі самоклеючих 3д панелей:

I. Покупці добре поінформовані про товарну категорію і готові купувати його в Інтернет-магазині.

II. Покупці у цілому знають про товар, проте мало знають конкретно про магазин Stickerwall, умови та вигоди купівлі і замовлення.

III. Покупці мало знають про товар, купують його випадково.

Ціль маркетингового дослідження полягає у визначенні способів підвищення ефективності каналів просування та продажу на е-ринку, а також лояльному ставленні до магазину і його продукції (див. рис. 3.8).

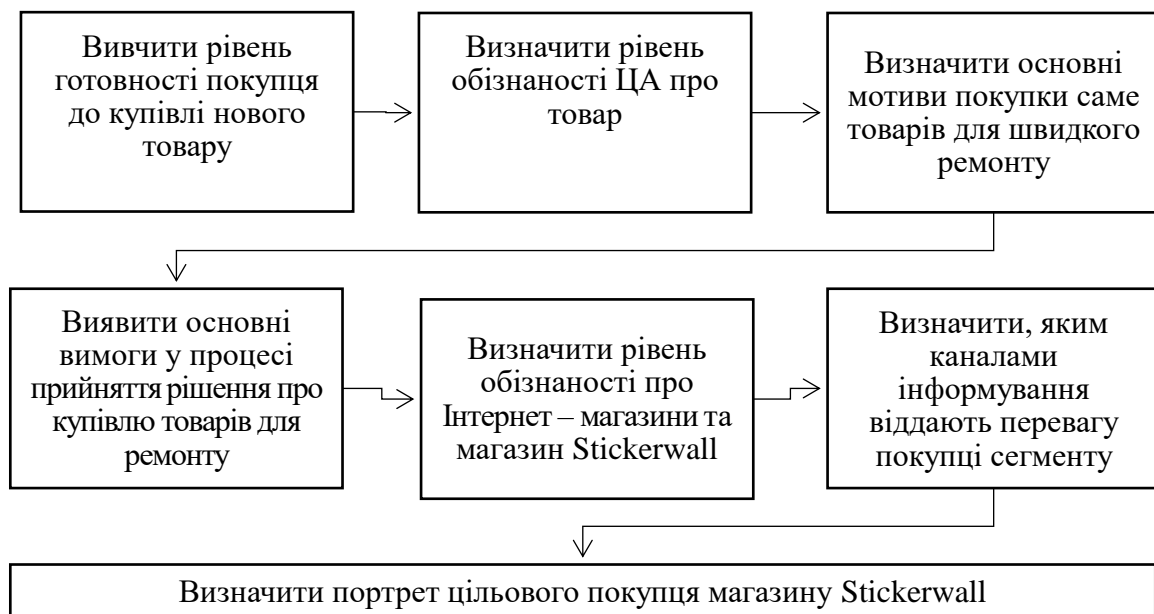


Рисунок 3.8 – Програма дослідження цільового сегменту

Для проведення дослідження уло сформовано пошукові запитання:

- Яка структура потенційного споживача, якого цікавить товар, що досліджується?
- Який рівень впізнанності та поінформованності у цільового сегменту про магазин Stickerwall?
- Що є основними мотивами покупки товарів для швидкого ремонту, а що зупиняє до купівлі?
- Де саме цільовий сегмент шукає інформацію про самостійні ремонтні роботи?
- Які інтернет-канали продажу більш звичні для цільової аудиторії?
- Який рівень лояльності до магазину мають клієнти?

Для даного маркетингового дослідження будуть використані: опитування, контент-аналіз внутрішніх CRM систем та сервісів з digital-аналітики.

Для того щоб скласти правильну бенчмаркінгову стратегію продажів проведемо маркетингове дослідження вподобань ЦА. Дослідження каналів продажу з точки зору ефективності просування в онлайн середовищі розпочнімо з визначення рівня залученості у процес купівлі та способу пізнання за допомогою матриці Фута, Коуна та Белдинга (див. рис. 3.9).

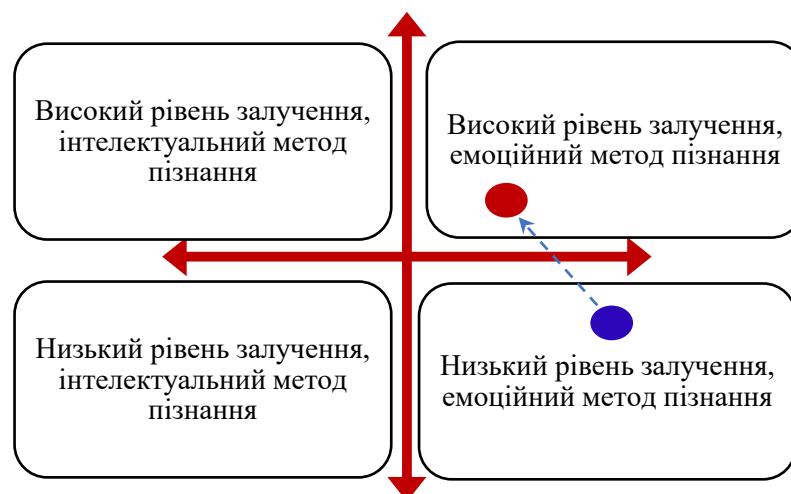


Рисунок 3.9 – Положення товарів для швидкого ремонту на матриці Фута, Коуна та Белдинга

З опитування (додаток Д) випливає, що 3 найважливіші речі, що впливають на вибір цього виду ремонту є: співвідношення ціни і результату (61,3%), відсутність сміття після ремонту (45,2%) та легкість монтажу (41,9%) (див рис. 3.10). Також потрібно звернути увагу на те, що зупиняє споживача прийняти позитивне рішення про купівлю (див. рис. 3.11).



Рисунок 3.10 – Причини вибору матеріалів для швидкого ремонту



Рисунок 3.11 – Заперечення, які виникають у цільового сегменту

Так, в результаті обробки отриманих результатів було визначено, що основне заперечення у цільового сегменту, з яким спіткається більшість представників е-ринку – «Відсутність можливості побачити товар наживо» (47%). Інтернет-магазину Stickerwall потрібно приділити увагу таким запереченням як «Може не підійти під наявний інтер'єр» (44,2%), «Не знаю що це і як цим користуватися» (41%), «Неперевірений строк експлуатації» (33%). Комунікацію потрібно буде націлити на навчання аудиторії.

Було визначено, де ЦА шукає інформацію про самостійний ремонт оселі (рис. 3.12). Найбільш популярними площадками у пошуку інформації є Google (81,5%) та Youtube (45,1%). Також для цільового сегменту важливо спитати поради у родичей (61,9% спитають у батька або чоловіка), з чого можна зробити висновок, що ця особа буде робити вплив на вибір покупки. Розміщення контекстної реклами у Google буде обов'язковим, а присутність на Youtube підвищить лояльність, впізнаваність бренду та обізнаність аудиторії про товари.

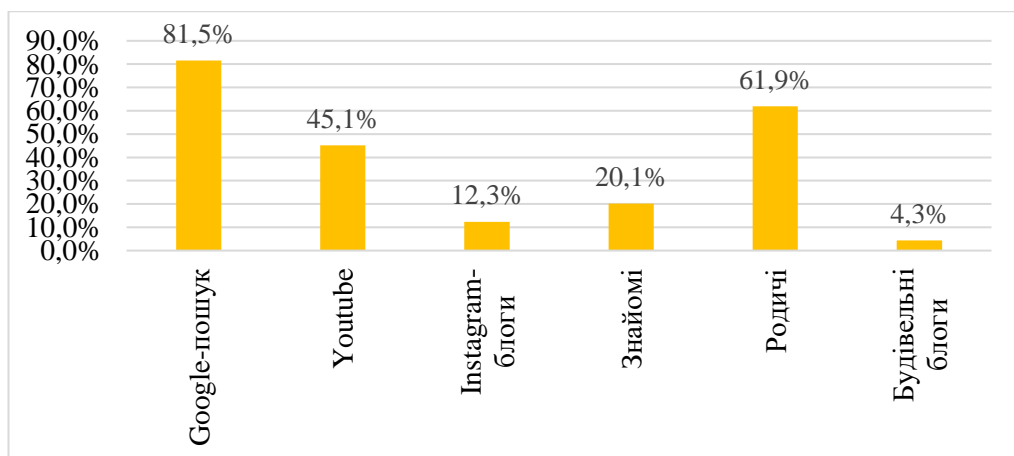


Рисунок 3.12 – Цифрова площадка для пошуку матеріалів для ремонту

Враховуючи той факт, що розглядаються продажі у інтернет-магазині та інтернет просування, в першу чергу потрібно дізнатися у цільовій аудиторії, на яких онлайн площадках вони найчастіше купують товари. Результати наведені на рисунку 3.13.

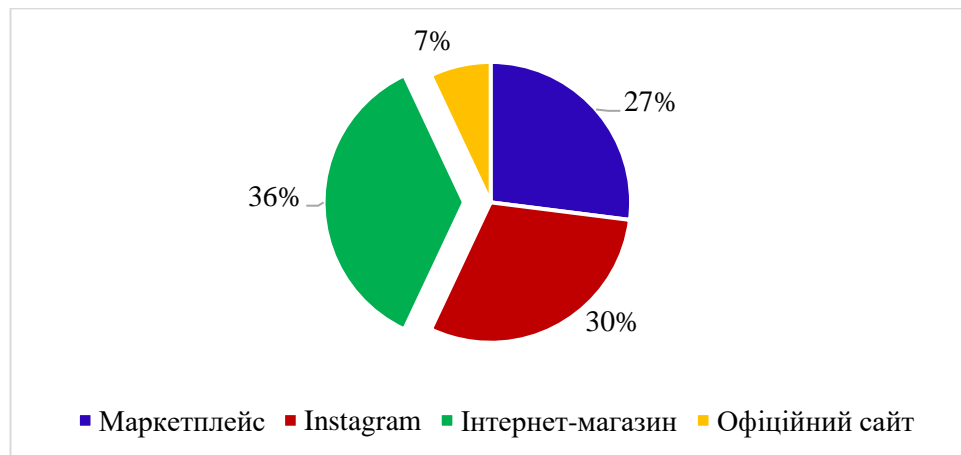


Рисунок 3.13 – Розподіл покупок онлайн за площадками

Таким чином було визначено, що найбільше купують у інтернет магазинах (36%), а тому наш магазин повинен бути комфортним місцем для купівлі онлайн. Зведемо портрет споживача на 3 групи в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Групи споживачів інтернет-магазину «Stickerwall»

Група споживачів	Потреби та бажання клієнтів	Цілісна пропозиція	Конкуренти, альтернативи
Кінцевий споживач, молода сім'я в найманій квартирі	Безпека сім'ї Не містить алергенів Можливість замінити пошкоджені матеріали Мінімізація сміття після ремонту Економія та енергозбереження	В асортименті наявні різні види декоративних покриттів, що виконані у безпечних матеріалах. Товари легкі у експлуатації, інструкція зрозуміла, панелі та підлога зберігають тепло	Декоративна штукатурка, вінілові шпалери, 3d-loft
Кінцевий споживач, власник дачної ділянки, будинку в селі	Швидкість Можливість зробити ремонт самостійно Енергозбереження та економія Безпечність		
Кінцевий споживач, власник малого бізнесу	Швидко та гарно Фірмовий стиль (для арендодавців – підвищити ціну аренды) Не містить алергенів Розумна економія часу та ресурсів	Доступні у багатьох кольорах, вписуються у дизайн-проект Економія часу на вибір, доставку та нанесення матеріалів (онлайн сервіс)	3d-loft, фарба для стін, шпаклювання

Зведемо поведінку ЦА під час процесу купівлі за допомогою схеми Customer journey map (див. рис. 3.14).

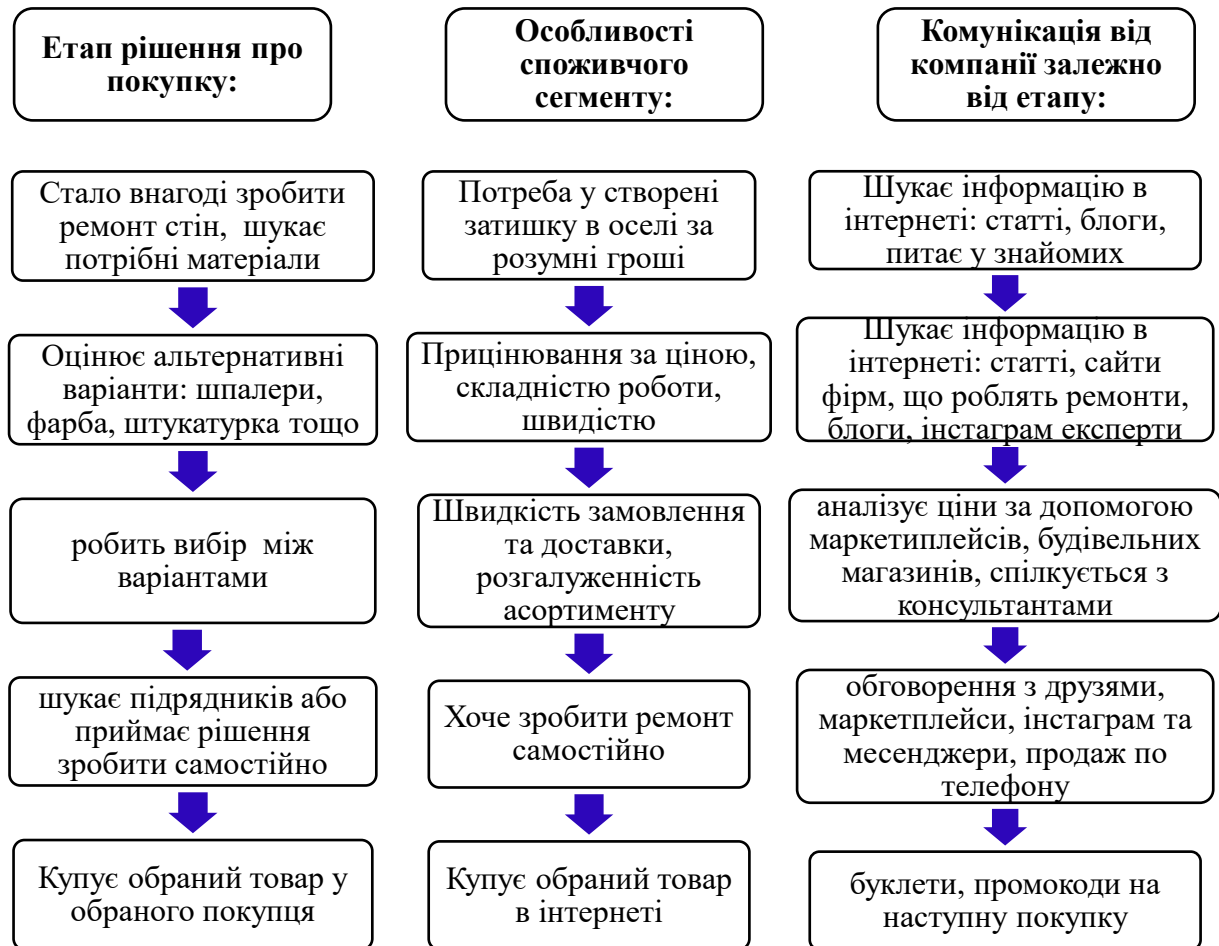


Рисунок 3.14 – Схема Customer journey map цільового сегменту

Тому можна визначити, що цільова аудиторія звертається до асортимент інтернет-магазину «Stickerwall», коли є потреба в створенні затишку, важливим є швидкість замовлення та доставки, асортимент та ціна.

3.3 Обґрунтування моделі бенчмаркінгу в управлінні продажами на е-ринку

Після детального дослідження ЦА товарів, ринку швидкого ремонту та внутрішнього середовища підприємства можна перейти до створення

програми поліпшення управлінської та маркетингової проблеми інтернет-магазину за допомогою бенчмаркінгу.

За результатами дослідження побудуємо адаптована модель бенчмаркінгу для інтернет-магазину (див. рис. 3.15)



Рисунок 3.15 – Адаптована модель бенчмаркінгу

для управління продажами е-магазину

Модель бенчмаркінгу адаптована з урахуванням особливостей поведінки цільової аудиторії інтернет-магазину «Stickerwall» (див. рис. 3.16).

Як бачимо, адаптована модель бенчмаркінгу має чотири етапи:

1 Планування – включає обґрунтування предмету дослідження; визначення основних критеріїв оцінки; визначення лідерів, що є об'єктами для вивчення; а також розробку програми дослідження.

2 Збір та аналіз інформації – збір та аналіз інформації про кращі практики; розробка орієнтиру – «ідеального» продукту / процесу / методу; проведення GAP-аналізу; оцінка внутрішніх проблем досягнення орієнтирів; та переоцінка цілей розвитку та встановлення типу змін (адаптація чи імітація).

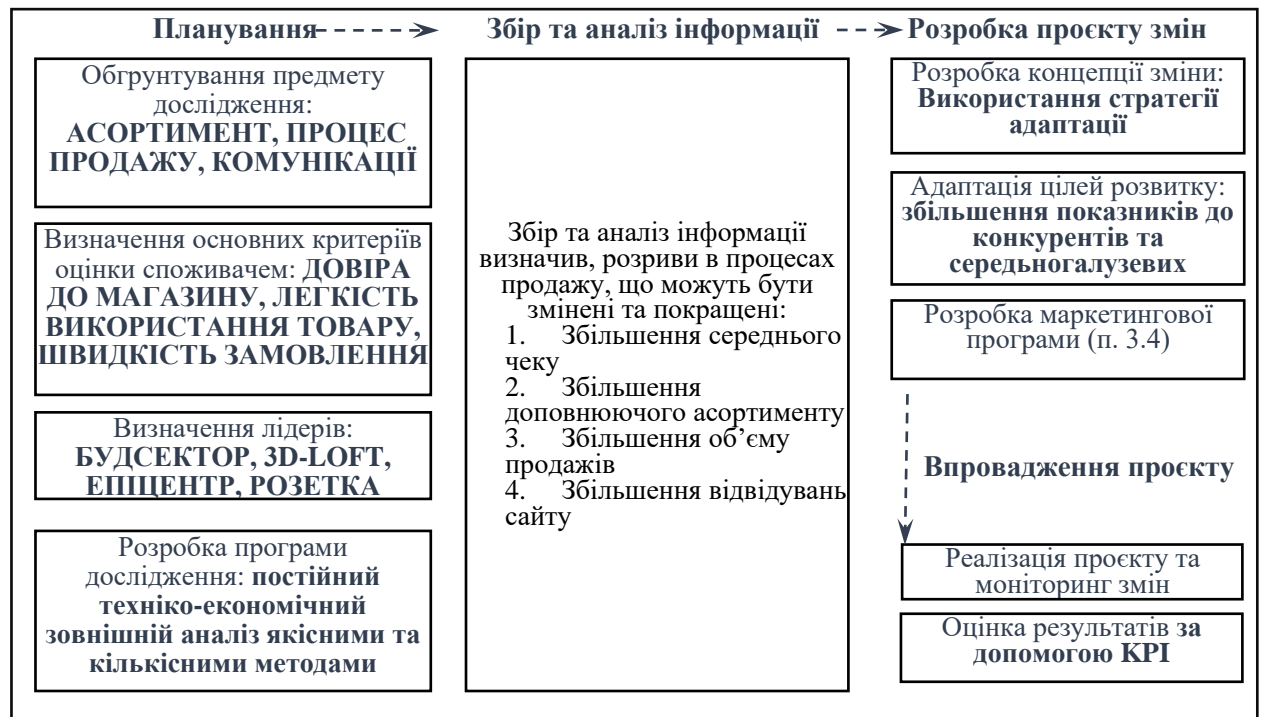


Рисунок 3.16 – Адаптована модель бенчмаркінгу для розвитку управління продажами е-магазину Stickerwall

3 Розробка проєкту змін – розробка концепції зміни; адаптація цілей розвитку т-магазину; розробка маркетингової програми підтримки для наближення підприємства до стану «ідеального» продукту / процесу / методу.

4 Впровадження проєкту – реалізація проєкту та моніторинг змін; оцінка результатів та ефектів бенчмаркінгу.

3.4 Розробка програми маркетингових заходів в реалізації стратегії бенчмаркінгу

Перейдемо до розробки програми маркетингових заходів в реалізації стратегії бенчмаркінгу, що буде включати в себе 3 головні складові: асортиментну політику, процес продажу та методи просування інтернет-магазину.

Асортиментна політика. Так, з огляду на конкурентів – спеціалізованих будівельних магазинів, потрібно гармонізувати асортимент інтернет-магазину Stickerwall. Цього можна досягти завдяки розширенню базового та асортименту, що доповнює, а також ввести до додаткового асортименту групу сезонних товарів (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Збалансування асортименту інтернет-магазину Stickerwall

Асортиментні групи	Поточний асортимент	Прогнозований асортимент
Базовий асортимент	<ol style="list-style-type: none"> 1 Зд панелі 2 Самоклеюча плитка 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Кольорова плівка, що імітує фарбу 2 ПВХ-панелі українського та китайського виробництва
Додатковий асортимент	<ol style="list-style-type: none"> 1 Багети та плінтуси 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Суміжні товари - Клей «рідкі цвяхи», скребок для демонтажу 2 Дерев'яні набори для декорування 3 Декоративне освітлення (нічники і тд) 4 Килимки для передпокою та ванни
Сезонний асортимент (зимовий)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Підлога-пазл 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Гірлянди новорічні та 14 лютого 2 Рамки подарункові 3 Тематичні поробки
«Готові рішення»	Немає	<ol style="list-style-type: none"> 1 Набір «3 нуля» - ножиці, олівець та лінійка «Кут» при першому замовленні 2 Набір «Фотозона» - 10 шт панелей, LED-гірлянда на батарейках, 5м, фото-рамки 3 Набір «новосілля» - 10+ шт панелей (двох кольорів), фоторамка сімейна в подарунок 4 Набір «Складний випадок» - самоклеюча плитка 5+м, клей «рідкі цвяхи», скребок для демонтажу

Дивячись на те, що компанія продає товари для швидкого декорування стін під час вибору товарів для розширення асортименту потрібно звертати більше увагу на це, аніж на товари для ремонту. Таким чином можна знайти інші товари, що зможуть задекорувати стіни або замінити настінне покриття.

До базового асортименту можна віднести кольорову плівку, що імітує фарбу. Її можна використовувати для оновлення меблів та інших ривних

поверхонь. Також в Україні виготовляється ПВХ-панелі різних розмірів, що також швидко наклеюються за допомогою «Рідких цвяхів».

Додатковий асортимент повинен очолити клей «рідкі цвяхи» та скребок для демонтажу, що часто менеджери з продажу згадують у своїх телефонних консультаціях для споживачів.

Також в асортименті «допродажі» повинні бути усі необхідні речі, що можуть знадобитися при декоруванні стін товарами магазину – ножиці, олівець та лінійка «кут». При чому, олівці можна зробити брендowanими. Для цього розробити набір допродажу «З нуля», включивши туди вказані товари.

До додаткового асортименту також можна включати будь-які товари, що пов'язані з декораціями приміщень, особливо, «зроби сам», а тому дерев'яні набори для декорування. Також в асортименті магазину є 1 лампа, яку не виділяли в дослідженні, проте бачимо потенціал у категорії декоративного настінного освітлення, наприклад, нічники. Додатковий асортимент для підлоги-пазлів: килимки для предпокою та для ванни.

Розширення сезонного зимового асортименту сприятиме збільшенню уваги ЦА, що не знає про категорію швидких ремонтів, проте цікавиться темою затишку в оселі. До них можна включити тематичні гірлянди та поробки, що можна закуповувати в невеликих об'ємах та також використовувати як «допродаж».

Окремо можна виділити набори, що утворилися з нового асортименту: «Фотозона», «Новосілля» та «Складний випадок» (див.табл. 3.6), що можуть бути запропоновані у певних ситаціях задля вирішення проблеми потенційного клієнта.

Таким чином імовірний склад асортименту розшириться до планованих показників (див. рис. 3.17).

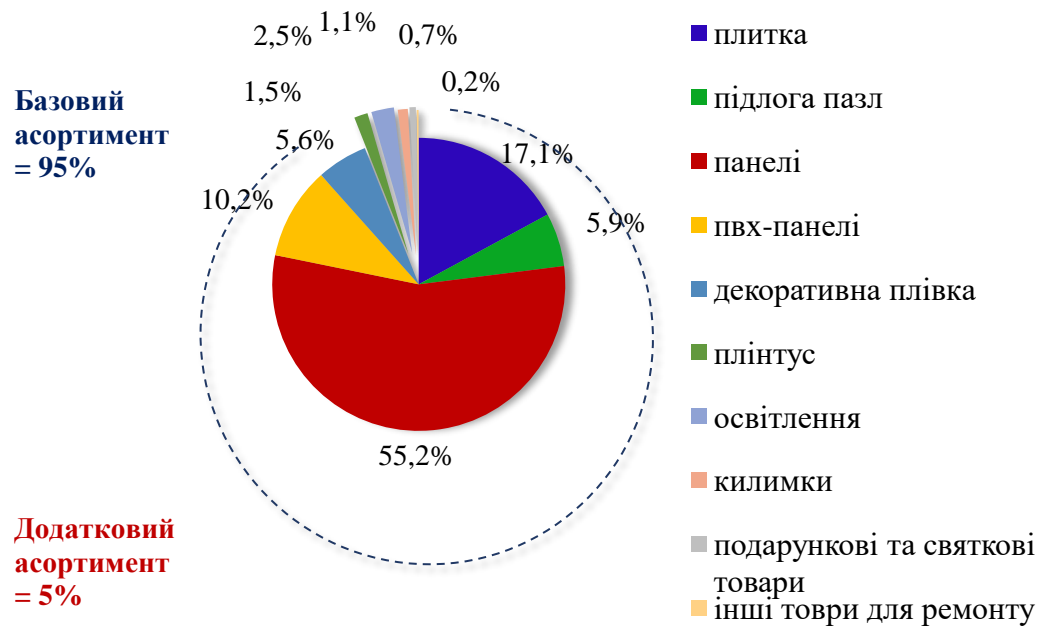


Рисунок 3.17 – Збалансований асортимент інтернет-магазину Stickerwall

Комунікаційна політика. Наступним кроком потрібно оптимізувати комунікацію з клієнтом – покращити показники SEO просування та контекстної реклами.

Таким чином у п. 2.5 було визначено недостатню кількість зовнішніх посилань відносно основного конкурента, що не розкриває повний потенціал SEO просування. За пропонованою маркетинговою програмою потрібно збільшити лінкову масу на 20-30% (з 58 до 70-75) у квартал, щоб це також не нашкодило природності посилань. При введенні нового асортименту на сайт треба прослідкувати, щоб сторінки мали зв'язки між собою, картки товару мали повний опис. Також необхідно додати в поточні картки товарів відео-інструкції або огляди товарів, що збільшить перебування відвідувача на сторінці. У нових картках не забувати про SEO-тексти, які будуть підвищувати індексацію сайту в Google.

Що стосується контексту, то стратегія оптимізації бюджету буде виглядати наступним чином (див. рис. 3.18):



Рисунок 3.18 – Стратегія оптимізації бюджету контекстної реклами

Для початку треба розробити нову базу ключових слів виходячи з оновленого асортименту та створити нові пошукові оголошення. Це призведе до збільшення бюджету на рекламу. Саме тому згодом для збільшення конверсії потрібно оптимізувати Google pixel. І вже після повної оптимізації почати роботу над ремаркетингом.

Окремої уваги заслуговує сервіс Google shopping. Завдяки йому потенційні покупці зможуть вже просто в пошуковому вікні побачити схожі необхідні товари та обрати не за описом, а за картинкою та навіть ціною. Що призведе до максимальної конверсії в купівлю.

Процес продажу. Для поліпшення процесу продажу потрібно приділити увагу розмовам менеджерів з продажу та розробити додаткові скрипти для використання технік Upsell та Cross-sell.

На рисунках 3.19 та 3.20 наведені скрипти продажів зазначених технік при купівлі 3д панелей у вітальню. Покупець вказав, що хоче купити 8 панелей для стіни за телевизором, менеджер в свою чергу повинен використати скрипти для підвищення середнього чеку.



Рисунок 3.19 – Скрипт Upsell для 3д панелей інтернет-магазину Stickerwall



Рисунок 3.20 – Скрипт Cross-sell для 3д панелей інтернет-магазину Stickerwall

Таким чином, ефективно використовуючи вказані техніки, кожен наступний чек можна підняти від 50 до 300 грн, що позитивно вплине на збільшення й середнього чеку в кінці кварталу та року.

Також, щоб покращити процес продажів, інтернет-магазину необхідно розробити чат-бот у месенджерах для спілкування з клієнтами, де вони також

зможуть отримати потрібну консультацію та одразу замовити товар зручним способом, створюючи атмосферу дружньої бесіди.

Використовуючи дану програму заходів, зміниться й комплекс маркетингу. На рисунку 3.21 проілюстровано цей процес за допомогою матриці МСС.

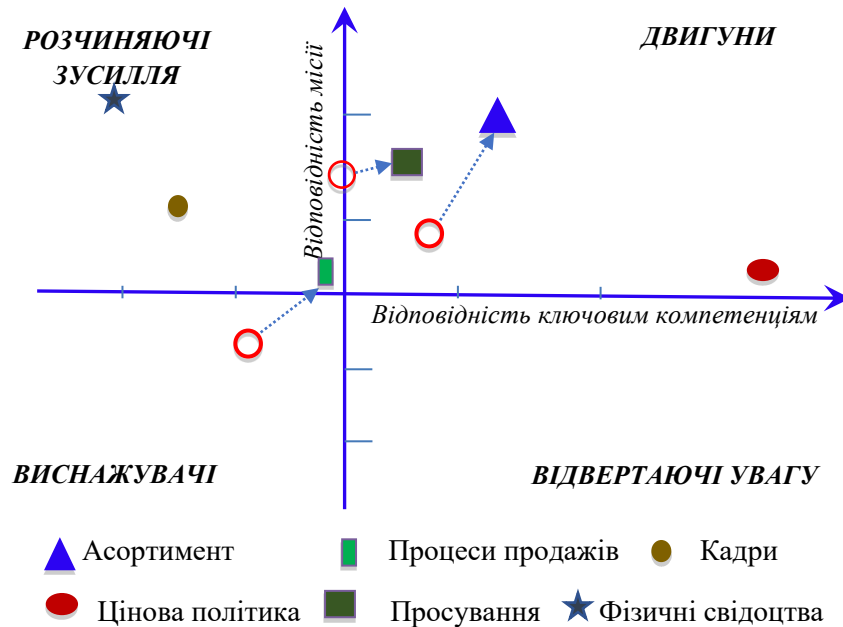


Рисунок 3.21 – Оцінка відповідності прогнозованого комплексу маркетингу місії та ключових компетенцій підприємства (Матриця МСС)

Таким чином, стратегія бенчмаркінгу змінила положення усіх трьох складових, на які впливала, Просування пройшло до двигунів розвитку, асортимент закріпився у цій площині, а процес продажів більше не є виснажувачем і має непогані шанси стати двигуном в майбутньому.

3.5 Оцінка ефективності запропонованих маркетингових заходів

Перейдемо до оцінки ефективності бенчмаркінгової стратегії. Так, було визначено, що середній чек в середньому можна підняти на 150 грн, а отже він досягне показника 1250 – майже доходячи до планованого. При цьому, дії

з просування збільшать трафік на сайт в песимістичному прогнозі на 13% – 2913 осіб в день. Що в свою чергу вплине на обсяг замовлень. З рисунку 3.11 видно, що додатковий асортимент досягнув планового показника – 5%.

Розрахуємо основні показники інтернет-продажів у динаміці пов'язані з комунікацією: CVR (додавання в корзину), CAR, показник повернень та CR за 1 та 2 квартал 2021, а потім виведемо прогнозовані показники з огляду на досягнення результатів GAP-аналізу.

Показники комунікації за 1 квартал 2021:

$$CVR = \frac{\text{кількість цільових дій}}{\text{кількість відвідувань сайту}} * 100\% = \frac{1216}{42308} * 100\% = 2,9\%$$

$$CAR = \frac{\text{кількість покинутих кошиків}}{\text{до загальної кількості замовлень}} * 100\% = \frac{54}{1216} * 100\% = 4,4\%$$

$$\text{Повернень} = \frac{\text{кількість повернень, грн}}{\text{кількість замовлень, грн}} * 100\% = \frac{83}{1162} * 100\% = 7,1\%$$

$$CR = \frac{\text{кількість успішних замовлень}}{\text{кількість відвідувань сайту}} * 100\% = \frac{1079}{42308} * 100\% = 2,5\%$$

Показники комунікації за 2 квартал 2021:

$$CVR = \frac{\text{кількість цільових дій}}{\text{кількість відвідувань сайту}} * 100\% = \frac{1438}{68075} * 100\% = 2,1\%$$

$$CAR = \frac{\text{кількість покинутих кошиків}}{\text{до загальної кількості замовлень}} * 100\% = \frac{75}{1438} * 100\% = 5,2\%$$

$$\text{Повернень} = \frac{\text{кількість повернень, грн}}{\text{кількість замовлень, грн}} * 100\% = \frac{96}{1363} * 100\% = 7\%$$

$$CR = \frac{\text{кількість успішних замовлень}}{\text{кількість відвідувань сайту}} * 100\% = \frac{1267}{68075} * 100\% = 1,9\%$$

Таким чином було прослідковано негативну динаміку змін у показниках конверсії, це відбувається через щомісячне збільшення конкуренції в ніші. А тому збереження показників конверсії – це вже позитивний ефект від компанії. Тому прогнозовані показники комунікації за наступний період 2022 будуть на рівні:

$$CVR = \frac{\text{кількість цільових дій}}{\text{кількість відвідувань сайту}} * 100\% = \frac{1645}{80023} * 100\% = 2,1\%$$

$$CAR = \frac{\text{кількість покинутих кошиків}}{\text{до загальної кількості замовлень}} * 100\% = \frac{87}{1645} * 100\% = 5,3\%$$

$$\text{Повернень} = \frac{\text{кількість повернень, грн}}{\text{кількість замовлень, грн}} * 100\% = \frac{113}{1558} * 100\% = 7,2\%$$

$$CR = \frac{\text{кількість успішних замовлень}}{\text{кількість відвідувань сайту}} * 100\% = \frac{1445}{80023} * 100\% = 1,8\%$$

На рисунку 3.22 зображено прогноз використання бенчмаркінгової стратегії в порівнянні з GAP – аналізом.

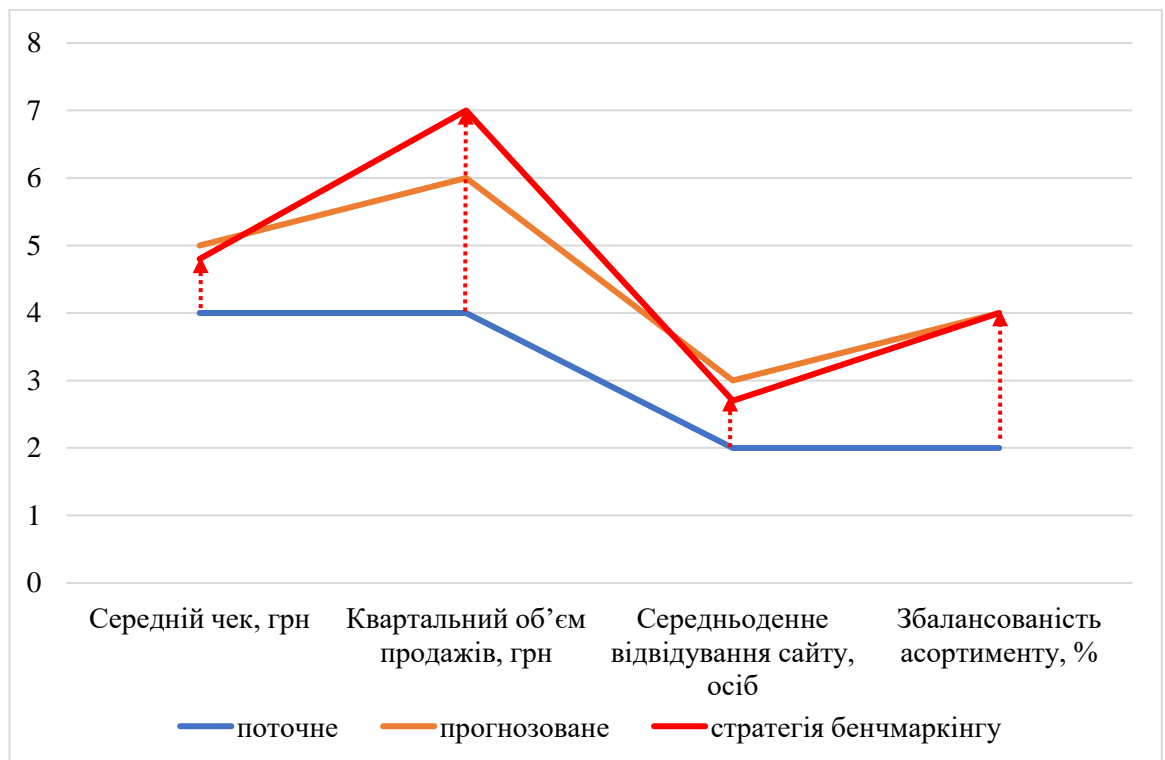


Рисунок 3.22 – Вплив бенчмаркінгової стратегії в порівнянні з розривами GAP – аналізу

Таким чином стає зрозумілим, що за допомогою бенчмаркінгової стратегії не вдалося досягнути усіх планових показників, проте найголовніший, що є стратегічною ціллю підприємства, квартальний об'єм продажів – перевищив план майже на 10%.

Висновок до розділу 3

Щоб розробити стратегію бенчмаркінгу в управлінні продажами для початку потрібно виділити цільові сегменти споживачів. За допомогою сегментування було складено портрет цільового сегменту: 35 річна жителька провінції з доходом вище середнього, що має психотип обиватель, яка має за мету зробити декоративний ремонт стін і купити товари для цього онлайн. Загалом сегмент складається з 0,5 млн осіб.

Матриця Фута, Коуна та Белдинга показала знижений рівень залучення клієнтів у процес продажів, що можна виправити за допомогою вдалої стратегії комунікації на основі бенчмарінгової.

Дослідження цільового сегменту показало, що найголовніші причини купівлі товарів для швидкого ремонту Stickerwall: співвідношення ціни і результату (61,3%), відсутність сміття після ремонту (45,2%) та легкість монтажу (41,9%). В той час є такі основні заперечення: Відсутність можливості побачити товар наживо, Може не підійти під наявний інтер'єр, Не знаю що це і як цим користуватися. Найголовнішими сервісами для вирішення заперечень можуть бути Google та Youtube. Розміщення контекстної реклами у Google буде обов'язковим, а присутність на Youtube підвищить впізнаваність бренду та обізнаність аудиторії про товари.

Результатом цього дослідження стало створення 3 груп споживачів, що мають свої особливі потреби: кінцеві споживачі, молода сім'я, що винаймає житло, власники свого житла та власники малого бізнесу. Цільова аудиторія звертається до асортименту інтернет-магазину «Stickerwall», коли є потреба в створенні затишку в приміщенні, важливим є швидкість замовлення та доставки, асортимент та ціна.

Під час створення моделі бенчмаркінгу для розвитку управління продажами е-магазину Stickerwall було визначено, що компанія повинна притримуватись стратегії адаптації до ринку, зокрема цілі стратегії – збільшення показників до конкурентів та середньогалузевих.

Програма маркетингових заходів в реалізації стратегії бенчмаркінгу, включає в себе 3 складові: збільшення додаткового асортименту до 5%, поліпшення процесу продажу за допомогою скриптів діалогів з клієнтами по телефону, створення чат-боту та удосконалення методів просування інтернет-магазину – SEO і контекстної реклами.

Показники KPI та повторний GAP-аналіз визначили, що існує можливість підвищити товарообіг на 10%, більше, ніж того потребувала модель, можливо досягнути збільшення додаткового асортименту до 5%, а середній чек в середньому підніметься на 175 грн замість 200, середньоденне відвідування також не вдасться максимально збільшити. Проте цього достатньо, щоб зробити плановий товарообіг. Подальше покращення просування після досягнення ефективних показників здійснюється масштабуванням бюджету, що призведе до досягнення усіх планових показників.

ВИСНОВКИ

Дослідження почалось з вивчення теоретичних основ створення стратегії бенчмаркінгу, методики її розробки, а також зміну маркетингового міксу у онлайн-середовищі. План даної роботи включав у собі шість етапів, зокрема: 1) Дослідження стану та динаміки ринку ДІУ-товарів, 2) Визначення можливостей та загроз зовнішніх маркетингових факторів для розвитку, 3) Аналіз внутрішнього середовища інтернет-магазину, 4) Ситуаційний аналіз перспектив розвитку роздрібного інтернет-магазину, 5) Розробка стратегії та моделі бенчмаркінгу для інтернет-магазину, 6) Обґрунтування програми маркетингових заходів в реалізації стратегії бенчмаркінгу інтернет-магазину.

В ході першого етапу дослідження було визначено, що ринок ДІУ найменше постраждав від карантинних обмежень у 2020 році. Ринок монополізований Епіцентром К (67% ринку), а тому є сенс розвивати цей ринок як онлайн-гравець, цьому сприяє й пандемія. У 2020 році більше половини реалізованої продукції компаній роздрібною торгівлі отримано від онлайн-торгівлі. Продажі в е-торгівлі в Україні зросли на чверть. До того ж конкурентною перевагою стане поліпшення онлайн версії сайту, тому що у минулому році вже майже три чверті споживачів купує за допомогою смартфона (+6% за рік). Що стосується підприємства, то воно діє в межах категорії «Шпалери, покриття для підлоги, килими та килимові вироби», в останні роки частка категорії матеріалів для декоративного облаштуванням стін неухильно зростає. Не дивлячись на пандемію, роздрібний товарообіг цієї категорії збільшився на 5,9% за 2020 рік, але динаміка зростання скорочується.

Другий етап дослідження показав, що негативний вплив зовнішнього середовища більший за позитивний, а тому це є підставою до впровадження стратегії бенчмаркінгу в продажах, щоб знизити цей негативний вплив. Так, щороку численність населення зменшується і за останні 9 років скоротилися

на 9%. Змінюються форми суспільного проживання, кількість шлюбів скорочується проте з метою економії різні люди проживають разом на орендованих квартирах, впевненість у майбутньому в населення, як і доходи, падають, що зменшує інтерес до регулярних ремонтів житла. З точки зору е-комерції найголовнішим фактором є розвиток цифрових каналів продажу. За 2020 рік карантину кількість українських інтернет-користувачів зросла на 2

млн, що на 33% більше, ніж у 2019 році, а на початок 2021-го становила майже 30 млн – приблизно 67% населення країни. На імпорتنі товари позитивно впливає стабілізація курсу та розвиток китайсько-українських відносин, проте постерігаються стійкі порушення умов доставки товару через зменшення кількості перевізників та вільних контейнерів з Китаю. Рівень цифрової грамотності українців у 2019-му році оцінювався 88%, а зараз вже 92%, про що свідчать дослідження Мінцифри. Що стосується факторів ринкового середовища, за 5 силами Портера було визначені основні фактори дії на підприємство – сила споживачів та сила постачальника.

На третьому етапі було визначено високу ступінь коливань продажів інтернет-магазину Stickerwall – найбільше просідання на початку року, що особливо виражене через пік у 4 кварталі. Було виявлено великий запас стійкості і помірне збільшення ділової активності. Точка беззбитковості досягається за 2 місяці, а тому інтернет-магазин є високорентабельним. Загалом діяльність підприємства розширюється, так товарообіг за перше півріччя 2021 відносно 2020 збільшився у три рази за рахунок введення нових SKU. Конкурентними перевагами є рекламна активність, унікальність асортименту та якість торгового персоналу. Слід розвивати широту та структуру асортименту, дистрибуцію, а також процес замовлення.

Під час оцінки методів розвитку було виявлено, що середньоденний трафік на сайті більший у тих компаній, що мають більш широкий асортимент, а тому і більшу кількість замовлень. Саме тому інтернет-магазину Stickerwall треба розширяти товарну політику, додати окрім

базового асортименту хоча б до 5% позицій додаткового асортименту (окрім плінтусів), щоб була змога використовувати таку методику продажів як Upsell та Cross-sell, яка зараз майже не використовується. Окрім того, потрібно корегувати свою стратегію контекстної реклами та SEO-просування. Кількість зовнішніх посилань набагато менша ніж у конкурентів у SEO-просуванні. Хоча частотність основних ключових фраз у Stickerwall майже в 2 рази більша, вартість кліка у конкурента на 13,8% менша, що свідчить про більшу ефективність настроювання реклами за менший бюджет. Так, збільшити товарообіг можна тільки за рахунок збільшення середнього чеку. Саме це стало основою для проведення GAP-аналізу.

Для того щоб в повній мірі реалізувати стратегію бенчмаркінгу для початку потрібно провести аналіз ЦА – її сегментування та зміну поведінки на е-ринку. Після цього було реалізовано п'яте завдання роботи – сформовано обґрунтування бенчмаркінгової моделі, яка включає 4 етапи: планування, збір та аналіз інформації, розробки проекту змін та його впровадження.

На заключному етапі кваліфікаційної роботи було створено програму маркетингових заходів, що була націлена на розробку додаткового асортименту – нові товари для ремонту, збільшення позицій в категорії декоративного освітлення та створення сукупних пропозицій. Що стосується політики просування, то для ефективної контекстної реклами необхідно розробити нову базу ключових слів виходячи з оновленого асортименту та створити нові пошукові оголошення. Також потрібне нарощення лінкової маси на 20-30% (з 58 до 70-75) у квартал, щоб це також не нашкодило природності SEO-посилань та настроювання сервісу Google shopping. Для поліпшення процесу продажу було створено скрипти, в яких за основу були взяті техніки продажів Upsell та Cross-sell. Так, за допомогою прогнозування, було визначене скорочення рівня конверсії в покупку, проте повторний GAP-аналіз довів утворення збільшення товарообороту на 30%, що реалізує стратегічну ціль підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Аналіз ринку електронної комерції в Україні. 2021 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-elektronnoj-kommercii-v-ukraine-2021-god> (дата звернення 14.11.2021).
- 2 Андрощук Г. COVID-19: вплив на електронну комерцію. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/medichne-pravo-farmaceutika/covid19-vpliv-na-elektronnu-komerciyu.html> (дата звернення: 15.11.2021).
- 3 Архів готівкового курсу USD. URL: <https://charts.finance.ua/ru/currency/cash/-/0/usd> (дата звернення 02.01.2022).
- 4 Бергер А. Д., Галета А. С. Світові тенденції розвитку електронної комерції з урахуванням кризових умов пандемії Covid-19. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-18>.
- 5 Белік В. Є. Розробка маркетингової програми для Інтернет-магазинів. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*, 2017.
- 6 Бойчук І. В. Спрямованість діяльності підприємств на маркетингову концепцію. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. № 64.
- 7 Бурачек І. В. Pricing intelligence як інструмент підвищення конкурентоспроможності українських Інтернет-магазинів. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. DOI: [https://doi.org/10.26642/jep-2016-4\(78\)-136-142](https://doi.org/10.26642/jep-2016-4(78)-136-142).
- 8 Голіонко Н. Г. Застосування методичного підходу до управління підприємством в умовах використання технологій е-бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015.
- 9 Державна служба статистики України. Доходи та умови життя. Диференціація життєвого рівня населення. URL: http://www.od.ukrstat.gov.ua/stat_info/domogosp/domogosp5.htm (дата звернення 24.11.2021).
- 10 Державна служба статистики України. Роздрібний товарообіг підприємств роздрібною торгівлі за товарними групами. URL:

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/tsrtp/tsrtp2017_u.htm (дата звернення 26.11.2021).

11 Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html (дата звернення 26.11.2021).

12 Державна служба статистики України. Населення. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 19.10.2021).

13 Державна служба статистики України. Чисельність наявного населення України на 1 січня 2021. Статистичний збірник. 2021.

14 Дяченко Є. Ю., Фреюк О. В. Клієнтська аналітика в управлінні продажем. *About the problems of practice, science and ways to solve them*. 2021. С. 103-116.

15 За рік карантину кількість українських користувачів у соцмережах зросла на 7 млн і досягла 60% населення – GlobalLogic. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/telecom/730770.html> (дата звернення 07.12.2021).

16 Закон України «Про електронні комунікації» № 1089-IX від 16.12.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1089-20> (дата звернення 04.10.2021).

17 Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень» № 1914-IX від 30.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-20#Text> (дата звернення 30.12.2022).

18 Закон України «Про електронну комерцію» № 675-VIII від 03.09.2015. Редакція від 01.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення 02.01.2022).

19 Закон України «Про захист прав споживачів» Редакція від 01.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення 04.10.2021).

20 Злат'єва Д. Гроші назад: як український e-commerce працює з поверненнями. URL: <https://rau.ua/dosvid/vozvrat-e-commerce/> (дата звернення 28.10.2021)

21 Зозульов О. Стратегії ринкового позиціонування товару на споживчому ринку. *Економіка України*. 2006. № 10 (539). С. 43-48.

22 Іванечко Н., Фалатович Я. Маркетинг у сучасному бізнесі. Збірка праць V Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Маркетингова освіта в Україні». 2021. С. 99-101.

23 Как пандемия повлияла на торговлю между Украиной и Китаем. Повідомлення від 27 жовтня 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2021/10/27/679121/> (дата звернення 29.11.2021).

24 Кемп Р. С. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологи поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов. Пер. с англ.; под ред. О. Б. Максимовой. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 416 с.

25 Кирич Н., Шведа Н. Дослідження моделей бенчмаркінгу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf> (дата звернення 14.11.2021).

26 Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. Изд. дом «Вильямс», 1999. 1152 с.

27 Краус К. М., Краус Н. М. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні Ефективна економіка. 2020 (4).

28 Купалова Г. І., Артюх Т. М., Бодяковська А. В. Стратегія розвитку електронної комерції в період пандемії COVID-19. *Підприємництво і торгівля*. 28 (2021): 40-48.

29 Лакіза В. В., Бала Р. Д. Особливості застосування електронної торгівлі суб'єктами господарювання в умовах міжнародної економічної діяльності. *Електронний журнал Ефективна економіка*. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.53.

30 Лист Державної митної служби України № 16-3/16-01/7/5322 від 28 травня 2020 «Про застосування заходів захисту національного товаровиробника». URL: <https://customs.gov.ua/documents/pro-zastosuvannia-zakhodiv-zakhistu-natsionalnogo-tovarovirobnika-52> (дата звернення 20.10.2021).

31 Лозовський О. М. Управління конкурентоспроможністю як складова менеджменту підприємства. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. № 130. Дніпро: ПДАБА, 2018. С. 149-157.

32 Мінцифри: Рівень цифрової грамотності українців. Повідомлення від 8 грудня 2021. URL: <https://susplne.media/187542-ak-pidvisiti-riven-cifrovoi-gramotnosti-ukrainciv-vidprovidae-mincifri/> (дата звернення 30.12.2021).

33 Мозгова Г. В. Інструменти Інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. *Ефективна економіка*. 2013, № 10.

34 Огляд ринку непродовольчого ритейлу в Україні. URL: 2020 рік https://trademaster.ua/ryinki_nonfood/313233 (дата звернення 24.11.2021).

35 Офіційний сайт – Aliexpress.com. URL: <https://best.aliexpress.com/?lan=ru&> (дата звернення 08.10.2021).

36 Офіційний сайт – Stickerwall. URL: <https://stickerwall.com.ua> (дата звернення 01.08.2021).

37 Павленко А. Ф., Лылык И. В., Палехова Л. Л. Сущность и задачи устойчивого маркетинга. Управление устойчивым развитием в условиях переходной экономики: монография. Днепропетровск-Коттбус: НГУ-БТУ, 2015. С. 293-307.

38 Палеха Ю. І, Горань Ю. І. Інформаційний бізнес: підручник. К.: Ліра-К, 2019. 492 с.

39 Палехова Л. Л. Адаптивний маркетинг у контексті завдань циркулярної економіки. *Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Розвиток співробітництва між Європейським Союзом та Україною» (EU-Ukraine Cooperation)*. Національний університет «Львівська політехніка». 26 листопада 2020 р. С. 138-140.

40 Палехова Л. Л. Використання матричних методів у дослідженні ринкового стану промислових підприємств. *Вісник Чернігівського технологічного університету. Серія: Економіка*. № 2 (66). 2013. С. 29-34.

41 Палехова Л. Л. Стратегія бенчмаркінгу для планування сталого розвитку підприємства у промислових ланцюгах створення вартості. *Економічний вісник. НТУ «Дніпровська політехніка»*. 2021, № 3.

42 Палехова Л. Л. Управління сталим розвитком: довідник базових понять. Дніпро: НТУ «Дніпровська Політехніка», 2020. 332 с. ISBN 978-966-921-006-7.

43 Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло. Менеджмент. Вільямс, 2010. 704 с.

44 Посольство України в Китайській народній Республіці та в Монголії (за сумісництвом). Торговельно-економічне співробітництво між Україною та Китаєм. Повідомлення від 26.02.2021. URL: <https://china.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/186-torgovelyno-jekonomichne-spivrobitnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-kitajem> (дата звернення 20.10.2022).

45 Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышение прибыли / пер. с англ. А. Л. Раскина; под науч. ред. Т.В. Даниловой. 2012. 248 с.

46 Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. 2008.

47 Синєбок А. Основні метрики і КРІ в інтернет-маркетингу. URL: <https://ideadigital.agency/blog/osnovni-metriki-i-kpi-v-internet-marketingu/> (дата звернення 18.12.2021)

48 Синявська О. О. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2019. Вип. 9. С. 126-132. DOI: 10.26565/2310B9513B2019B9B16.

49 Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

- 50 Тарасенко Н. В. Економічний аналіз: навч. посібник. Львів, 2014. 360 с.
- 51 Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд., пер. с англ. Вильямс, 2006. 928 с.
- 52 Україна будівельна. Компанії. URL: <https://www.ua-bud.com.ua/ru/kompanii/> (дата звернення 19.11.2021).
- 53 Хантер Дж. Д., Уилен Т. Л. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. М.: Юнити Дана, 2008. 319 с.
- 54 Червона О. Ю. Тенденції розвитку електронної комерції. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки. Секція 3 Економіка та управління підприємствами.* № 39 (2020). DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-39-12>.
- 55 Шкуренко О. В. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. *Економіка і організація управління.* № 1 (41) 2021. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.14>.
- 56 Шовкова О. А. Сучасні парадигми формування та впровадження механізмів просування продовольства засобами Інтернет-технологій на торговельних підприємствах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2016. No 1 (73), 43-52.
- 57 Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основы менеджменту: навч. посіб. з дисципліни. Поняття місії в управлінні та цілей організації. 2015. 479 с.
- 58 Що купують українці онлайн і скільки на це витрачають – аналітика GfK і OLX. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/shho-kupuyut-skilky-vutrachayut/> (дата звернення 08.11.2021).
- 59 Як змінюються звички українських інтернет-покупців. Результати дослідження CBR. URL: <https://retailers.ua/uk/news/menedjment/11463-kak-menyayutsya-privyichki-ukrainskii-internet-pokupateley-rezultaty-issledovaniya-cbr> (дата звернення 08.11.2021).

60 Ярова М. Підсумки ринку електронної комерції в Україні по даним EVO: 107 млрд грн на покупки в інтернеті. URL: <https://ain.ua/ru/2020/12/25/pidsumky-2020-evo/> (дата звернення 08.11.2021).

61 Blakeman J. Benchmarking: Definitions and Overview. University of Wisconsin – Milwaukee. 2002. URL: <https://www4.uwm.edu/cuts/bench/bm-desc.htm> (date of access 14.10.2021).

62 Contentsquare Analysis of 20B Web Sessions Reveal Two Thirds of Website Traffic Now Mobile. URL: <https://martechseries.com/content/content-marketing/website-analytics/contentsquare-analysis-20b-web-sessions-reveal-two-thirds-website-traffic-now-mobile/> (дата звернення 08.10.2021).

63 Cramer-Flood E. Global Ecommerce Update 2021. URL: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021> (дата звернення 20.11.2021).

64 Dyachenko E. Yu., Freyuk O. V. Customer analytics in sales management. *About the problems of practice, science and ways to solve them.* 2021, 103-116.

65 Gerrit Heinemann. Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce. Springer-Verlag, 2020 (451).

66 Gubela R. Conversion uplift in e-commerce: A systematic benchmark of modeling strategies / Robin Gubela, Artem Bequé, Stefan Lessmann and Fabian Gebert. *International Journal of Information Technology & Decision Making.* 2019. <https://doi.org/10.1142/S0219622019500172> (date of access 14.10.2021).

67 Hublart P. A Digital Revolution: The Customer Experience of Hermès in France. *BA/BSc thesis, BCE, International Study Programs.* 2021. URL: http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/szd/Hublart_Pauline.pdf

68 Hunt E. 2021 Industry Benchmarks to Inform and Boost Your eCommerce Strategy. URL: <https://www.similarweb.com/corp/blog/ecommerce/retail-insights/ecommerce-benchmarks-metrics/> (дата звернення 02.11.2021).

69 Law T. 19 Powerful Ecommerce Statistics That Will Guide Your Strategy in 2021. URL: <https://www.oberlo.com/blog/ecommerce-statistics> (дата звернення 08.11.2021).

70 Mađarac Sandra Mrvica, Zvonimir Filipović and Marko Eljuga. E-commerce in trade companies during the conditions of a pandemic crisis: Case studies. *EU and comparative law issues and challenges series (ECLIC)* 5 (2021): 728-745.

71 Melton J. Millennials now do 60% of their shopping online. URL: <https://www.digitalcommerce360.com/2019/03/26/millennials-online-shopping/> (дата звернення 08.11.2021).

72 Paliekhova L. L., Mazhuha A. S. Benchmarking strategy as an innovative marketing in electronic sales. *Majesty of Marketing: Materials of the International conference for the students and junior research staff – 2021*. Dnipro University of Technology, 2021.

73 Patel Darsh and Dhaval Chudasama. A Comparative Study about Consumer Protection in E-commerce. *E-Commerce for Future & Trends*. 2021; 8 (2): 1–3p.

74 Rigby D. & Bilodeau B. Management Tools & Trends 2013. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2013> (date of access 14.10.2021).

75 Tosta L. Estratégia de marketing e comportamento de compra: um estudo em uma loja virtual de vestuário feminino. *Journal Study and Research in Administration*. 2021. P. 96-118.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Розрахунок XYZ-аналізу

Excel Ribbon: Главная									
Excel Ribbon: Вставка									
Excel Ribbon: Рисование									
Excel Ribbon: Разметка страницы									
Excel Ribbon: Формулы									
Excel Ribbon: Данные									
Excel Ribbon: Рецензирование									
Excel Ribbon: Вид									
Excel Ribbon: Справка									
Excel Ribbon: Шрифт									
Excel Ribbon: Выравнивание									
Excel Ribbon: Число									
Excel Ribbon: Стили									
Excel Ribbon: Условное форматирование									
Excel Ribbon: Форматирование как таблица									
Excel Ribbon: Буфер обмена									
Excel Ribbon: Вставить									
Excel Ribbon: Переносить текст									
Excel Ribbon: Объединить и поместить в центре									
Excel Ribbon: Общий									
Excel Ribbon: % 000									
Excel Ribbon: 0.00 0.00									
Excel Ribbon: L10									
Excel Ribbon: X ✓ fx									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Sales						коэффициент	Group
2	Products	January	February	March	April	May	June		
3	панелі	334690	276613	298088	304285	315069	336322	7%	X
4	плінтус	8367	2075	11178	8694	6751	7644	37%	Z
5	підлога-па	75305	41492	38503	43469	47260	53506	25%	Y
6	плитка	0	25587	66242	78245	81018	112107	39%	Z

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Перехресна матриця SWOT-аналізу

		Можливості (О)					Σ	Загрози (Т)					Σ
		Розвиток інтернет-технологій продажу	Рівень цифрової грамотності	Цінність доступу до постачальника	Унікальність пропозицій	Схиленість українців до самостійних ремонтів		Швидкість переключення на іншого продавця	Концентрація конкурентів в сегменті	Вплив частки ринку	Збільшення цін на доставку та сервіси	Зниження життєвого рівня населення	
Сильні сторони (S)		0,75	0,48	0,75	0,56	0,36	Σ	0,60	1,50	1,16	0,45	0,56	Σ
Зручність сайту	0,42	0,32	0,20	0,32	0,24	0,15	1,22	0,25	0,63	0,49	0,19	0,24	1,79
Унікальність пропозиції	1,20	0,90	0,58	0,90	0,67	0,43	3,48	0,72	1,80	1,39	0,54	0,67	5,12
Рекламна активність	0,56	0,42	0,27	0,42	0,31	0,20	1,62	0,34	0,84	0,65	0,25	0,31	2,39
Кваліфікація торгового персоналу	0,36	0,27	0,17	0,27	0,20	0,13	1,04	0,22	0,54	0,42	0,16	0,20	1,54
Загалом	2,54	1,91	1,22	1,91	1,42	0,91	7,37	2,12	5,31	4,11	1,59	1,98	10,85

Продовження таблиці Б.1

		Можливості (O)					Σ	Загрози (T)					Σ
		Розвиток інтернет-технологій пролажу	Рівень цифрової грамотності	Цінність доступу до постачальника	Унікальність пропозицій	Схиленість українців до самостійних ремонтів		Швидкість переключення на іншого продавця	Концентрація конкурентів в сегменті	Вплив частки ринку	Збільшення цін на доставку та сервіси	Зниження життєвого рівня населення	
Слабкі сторони (W)		0,75	0,48	0,75	0,56	0,36	Σ	0,60	1,50	1,16	0,45	0,56	Σ
Широта асортименту	0,45	0,34	0,22	0,34	0,25	0,16	1,31	0,27	0,68	0,52	0,20	0,25	1,92
Процес замовлення	0,60	0,45	0,29	0,45	0,34	0,22	1,74	0,36	0,90	0,70	0,27	0,34	2,56
Дистрибуція	0,68	0,51	0,33	0,51	0,38	0,24	1,97	0,41	1,02	0,79	0,31	0,38	2,90
Зовнішній вигляд сайту	0,33	0,25	0,16	0,25	0,18	0,12	0,96	0,20	0,50	0,38	0,15	0,18	1,41
Загалом	2,06	1,55	0,99	1,55	1,15	0,74	5,97	1,24	3,09	2,39	0,93	1,15	8,80

Додаток В

Таблица В.1 – Контент анализ: Ключові слова Stickerwall

Ключевые слова для PPC stickerwall.com.ua

Украина 1.17K

Фильтрация и сортировка недоступны вашему тарифному плану. Улучшить тариф Улучшите тариф и находите новые инсайты, фильтруя и сортируя эту таблицу.

#	Ключевые фразы	Объявления	Страницы	Сложность	Позиция	Частотность	Стоимость (\$)	Конкуренция в PPC, %
1	самоклеющиеся панели	1.2K	89	32	1	6.6K	0,07	100
2	самоклеющиеся 3d панели	774	60	30	1	5.4K	0,12	100
3	3 d панель	375	108	35	1	1.9K	0,11	100
4	самоклеючі 3d панелі	57	23	33	1	1.6K	0,10	100
5	купить самоклеющиеся панели	230	44	32	1	1K	0,10	100
6	3d панелі	1.32K	266	36	1	1K	0,08	100
7	3d панели самоклеющиеся	196	32	23	1	880	0,13	100
8	купить 3d панели самоклеющиеся	68	17	29	1	720	0,11	100
9	обої 3d	185	52	57	1	480	0,09	100
10	панели самоклеющиеся	1.2K	89	32	1	480	0,08	100

Таблица В.2 – Контент анализ: Ключові слова 3d-loft

Ключевые слова для PPC 3d-loft.com.ua

Украина 209

Фильтрация и сортировка недоступны вашему тарифному плану. Улучшить тариф Улучшите тариф и находите новые инсайты, фильтруя и сортируя эту таблицу.

#	Ключевые фразы	Объявления	Страницы	Сложность	Позиция	Частотность	Стоимость (\$)	Конкуренция в PPC, %
1	3d панели	1.32K	266	36	1	8.1K	0,12	100
2	3d панелі самоклеючі	57	23	33	1	880	0,09	100
3	самоклеющиеся 3d панели купить харьков	12	10	5	1	480	0,12	100
4	купити самоклеючі панелі	30	11	10	1	390	0,07	100
5	самоклеющиеся 3d панели купить украина	16	13	32	1	140	0,09	100
6	3d панелі самоклеїка	38	18	16	1	140	0,10	100
7	самоклеючі панелі купити	30	11	10	1	90	0,05	100
8	самоклеющиеся панели купить киев	3	3	33	1	70	0,07	100
9	купити самоклеючі 3d панелі	4	2	9	1	50	0,09	100
10	3d панели пвх	21	14	31	1	40	0,07	100

Додаток Г

Рисунок Г.1 – Оцінка процесу замовлення та адаптивності сайту Stickerwall

Рисунок Г.2 – Оцінка процесу замовлення та адаптивності сайту Будсектор

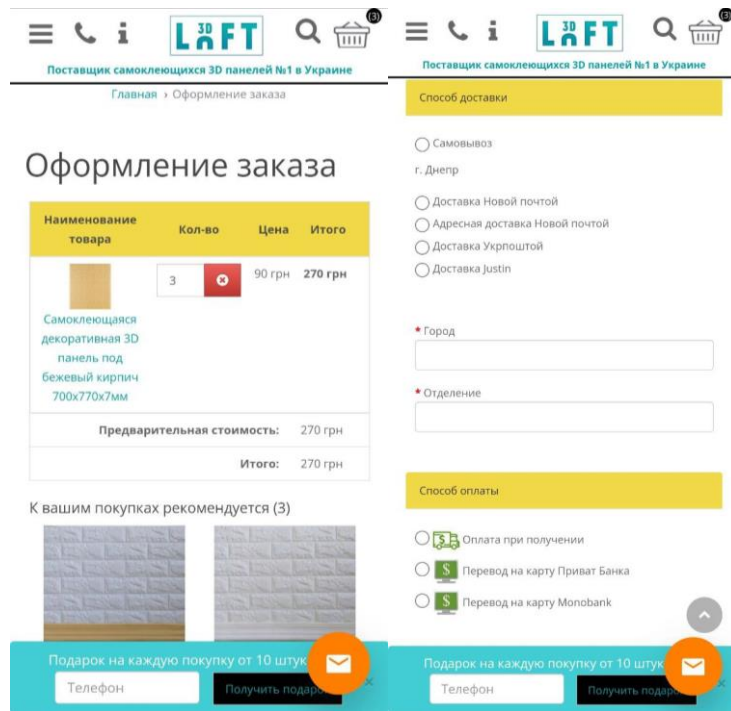


Рисунок Г.3 – Оцінка процесу замовлення та адаптивності сайту 3d-loft

Додаток Д

Анкета

Добридень! Вас вітає магазин «Stickerwall»!

Ми прагнемо, щоб від покупки ви отримали задоволення та успіх.
Тому для нас важливо дізнатися про Вашу думку.

Відзначте галочками свої варіанти відповідей.

1. Якщо вам потрібно зробити щось з ремонту/декору вдома, де ви будете шукати відповідь на своє запитання?
 - Гугл
 - Ютуб
 - Інста-блоги
 - Знайомі
 - Батько/чоловік
 - Будівельні блоги в інтернеті

2. Де ви частіше купуєте онлайн?
 - Маркетплейси
 - Інста-магазини
 - Інтернет-магазини
 - Офіційні сайти

3. Для чого б ви використовували самоклеючі 3д панелі?
 - Зробити ремонт у власній квартирі/дачі не витрачаючи багато коштів
 - Зробити косметичний ремонт у квартирі або її частині
 - Задекорувати /освіжити якусь частину приміщення, щоб скрити недоліки минулого ремонту або в процесі затяжного ремонту
 - Інші

4. Що з нижче перерахованого найбільше впливає на Вас при виборі самоклеючих 3д панелей? (до 3 шт)
- Швидке рішення проблеми
 - Відсутність будівельного сміття
 - Легкість нанесення
 - Без додаткових матеріалів
 - Зроби сам
 - Ціна
 - Консультація менеджера
5. Що зупиняє Вас одразу купити 3д панелі? (до 3)
- Не знаю що це і як цим користуватися
 - Відсутність можливості побачити товар наживо
 - Не перевірений строк експлуатації
 - Може не підійти під наявний інтер'єр
 - Дороговизна доставки
 - Потрібного кольору не має в наявності
 - Хочу використовувати інший матеріал під час ремонту
 - Знайшов, де купити дешевше
6. Вкажіть вашу стать
- Жіноча
 - Чоловіча
7. Вкажіть ваш вік
- 18-24
 - 25-44
 - 44-60
 - 60+
8. Вкажіть рівень вашого доходу?
- До 5 тис
 - 5-10 тис
 - 10-15 тис
 - 15+ тис

Додаток Е

Топік-гайд для проведення слабкоструктурованого інтерв'ю

<p>ДЛЯ ОПЕРАТИВНИХ РОБОЧИХ ПОМІТОК</p>	<p>ВСТУП</p> <p>Добрий день. З метою написання магістерської роботи я проводжу дослідження ступеня готовності купувати товари для ремонту у онлайн-магазинах. Наша бесіда матиме анонімний характер. Дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді.</p>
	<p>ЗНАЙОМСТВО</p> <p>Ким Ви працюєте, чим займаєтесь в даний час?</p> <p>ІНТЕРВ'Ю</p> <p>Вплив пандемії</p> <p>На скільки збільшився продаж товарів для ремонту в онлайн?</p> <p>Структура ринку за демографічним показником</p> <p>Хто в регіонах частіше купує товари для ремонту: жінки чи чоловіки?</p> <p>Який розподіл по областях, якщо брати до уваги малі міста, смт та села?</p> <p>Який вік цільової аудиторії товарів для ремонту?</p> <p>Поведінка споживачів</p> <p>Що важливо для клієнтів при покупці товарів для ремонту? На що звертають увагу?</p> <p>Де шукають інформацію про товари, техніки виконання, ремонтні роботи загалом?</p>