

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

«Пошук і тестування нової цільової аудиторії в сімейному бізнесі»

Виконавля: студентка 2 курсу, групи СП20м  
магістерської програми «Інновації та підприємництво»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Возьна С. Ю.

Керівник к.е.н. Патлика О.О.

Рецензент к.е.н. Дудяк Р. П.

Львів 2022

## Зміст

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. КОМПАНІЯ ЛА ШТОРА НА ТЕКСТИЛЬНОМУ РИНКУ ЛЬВОВА .....	6
1.1. Внутрішній аналіз текстильного ринку.....	6
1.2. Аналіз закордонного ринку текстилю та послуг .....	8
1.3. Характеристика цільової аудиторії.....	9
1.4. Конку rentне середовище в галузі.....	11
РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС МОДЕЛЬ ПРОЄКТУ .....	17
2.1. Етапи реалізації проекту .....	17
2.2. Тестування нової аудиторії.....	20
2.3. Сегментація клієнтів як інструмент стратегічного аналізу галузі.....	21
2.3. Проблематика впровадження нової цільової аудиторії .....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОНЛАЙН ПРОДАЖІВ .....	26
3.1. Аналіз клієнтського досвіду .....	26
3.3 Тестування нових послуг для збільшення фінансової складової проекту .....	29
3.4. Ефективні канали просування компанії .....	30
3.4.1 Просування за допомогою таргету в соціальних мережах .....	31
3.4.2. Сайт як точка дотику до клієнта .....	33
РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ПЛАНУ ПРОДАЖ НОВОМУ СЕГМЕНТУ ПОКУПЦІВ ТА ФІНАНСОВА ВИГОДА ВІД ПРОЄКТУ.....	37
4.1. Структура плану продажів.....	37
4.2. Аналіз фінансових показників.....	38

	3
4.3. Організаційна структура проекту .....	43
ВИСНОВКИ .....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	49

## ВСТУП

Компанія Ла Штора – це сімейний бізнес у третьому поколінні, яка створює домашній затишок за допомогою текстилю. У 2004 році, коли відкрився перший магазин, там продавався найрізноманітніший текстиль: скатертини, рушники, подушки. Пізніше асортимент був звужений та почали продавати шторні та тюлеві тканини. У 2018 році вирішили розпочати і онлайн торгівлю та створили соціальні мережі та перший сайт та 2 роки після цього вперше запропонували комплексний підхід клієнтам, що включає в себе заміри та підбір тканин та фурнітури, пошиття, відпарювання та навішування готового замовлення. Надалі він користується великою популярністю та обирає його нова цільова аудиторія, яка не була притаманна бізнесу раніше. Це молоді люди від 25 до 30 років, які готові платити за сервіс та активно ним користуються.

Актуальність теми базується на запровадженні нових комплексних послуг для нової цільової аудиторії в сімейному бізнесі.

Колись як і зараз основними запитами та потребами клієнта є: де знайти якісний текстиль та швидко оформити вікно текстилем, як правильно зачіпати штори та тюлі.

Метою проекту є дослідження нової цільової аудиторії, їхніх вподобань та інтересів, попереднього досвіду для розуміння та правильної пропозиції від компанії.

Завдання проекту зробити чіткий опис цільових аудиторій, порахувати фінансові складові впровадження комплексних послуг для нової цільової аудиторії. Текстильна галузь включає в себе досить творчі професії, які потребують постійного розвитку, навчання, слідкування за трендами, відвідування виставок та форумів. Основними країнами, які займаються текстильною промисловістю та виробництвом тканин є Туреччина, Китай та низка Європейських країн. Тканини компанії всі турецького виробництва, адже там найкраще співвідношення ціни та

якості. Європейські тканини мають на порядок вищу ціну, яка не входить в ціновий сегмент компанії.

Кожен бізнес рано чи пізно потребує інновацій для свого оновлення, так і в сімейній справі Ла Штора, кожне покоління вносить певний вклад в розвиток. На даному етапі – перехід на онлайн продажі та створення комплексного підходу, який неабияк спрощує шлях клієнта до оформлення вікна, адже йому не потрібно ні про що турбуватись.

У цій роботі ми будемо опиратись на досвід попередніх поколінь, історії, факти та документацію. Також звернемо увагу до видатних експертів таких як І. Адізес, А. Сливоцький, наукові статті світових видань, статистичні дані, які допоможуть підтвердити наші здогадки щодо розвитку онлайн напрямку. Проаналізувавши їх, ми зробимо власні управлінські висновки.

## РОЗДІЛ 1. КОМПАНІЯ ЛА ШТОРА НА ТЕКСТИЛЬНОМУ РИНКУ ЛЬВОВА

### 1.1. Внутрішній аналіз текстильного ринку

Текстильний сектор та легка промисловість в цілому в усьому світі є одними з провідних галузей економіки, що значною мірою забезпечують формування державного бюджету та виступають важливим фактором розвитку сільського господарства, хімічної та машинобудівної промисловості тощо. Проте в Україні ці сфери діяльності вже багато років перебувають у стані перманентної системної кризи. Для з'ясування причин, що перешкоджають виходу з кризи, та обґрунтування напрямів подальшого розвитку секторів поряд із вивченням статистичної інформації та здійсненням ситуаційного аналізу доцільно використовувати й маркетингові дослідження [19].

Частка ринку – це відсоток від загального обсягу продажів у галузі, створених певною компанією [12].

На травень 2022 рік компанія Ла Штора займає приблизно 2% текстильного ринку Львова (рис 1.1.)

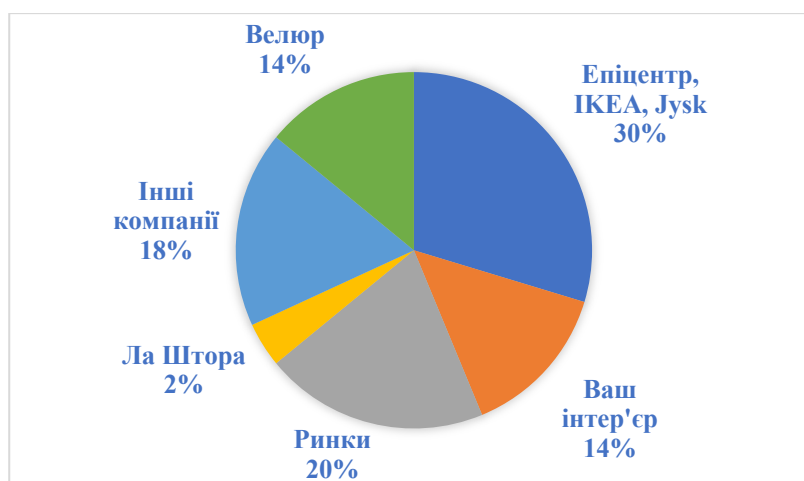


Рис 1.1 Діаграма конкурентів

Джерело: побудоване автором

Решта компаній займають більшу частку, проте працюють по іншій концепції та переважно вищому ціновому сегменті. Це компанії, які працюють з

тканинами на відріз або не мають комплексної послуги. У планах компанії Ла Штора збільшити частку ринку та збільшити прибуток компанії за допомогою комплексного підходу для нової цільової аудиторії.

Серед компаній, які займають більший відсоток ринку ті, які працюють з готовими рішеннями для клієнтів або з довгим очікуванням замовлень та дорожчими по вартості тканинами. Проте це переважно компанії, які довгий час на ринку.

Щодо самих тканин всі компанії їх переважно закупляють в Туреччині, Китаї та менше в Європі (Велика Британія, Італія, Франція). Зазвичай це представництва цих іноземних компаній в Україні, які пропонують каталоги з тканинами, роблять спеціальну комерційну пропозицію для українських компаній, клієнт обирає тканину з каталогів і компанія замовляє певний відріз тканини, яка зазвичай на 100% дорожча від ціни виробника, по якій компанія Ла Штора закупляє тканину. В цьому випадку в компаній менші ризики, що тканина залишиться та не потрібно вкладатись в товар, проте це довгий термін очікування, та дорожча ціна.

Також іноземні представники пропонують українським компаніям закупляти тканини оптом, проте ціна більша на 30% від якої ми закупляємо тканини, адже ми закупляємо тканини у виробника на фабриках.

Компанія Ла Штора працює з виробниками тканин напряму, колись це був китайський ринок, зараз відбувся перехід на турецькі тканини, через кращу якість та швидшу доставку. В планах знову знайти постачальників в Китаї з кращою якістю тканин.

Щодо європейських тканин, то вони переважно суттєво дорожчі, наприклад італійські виробники мають ціну від 50 €. Інші європейські виробники зазвичай мають ціни у 5 раз дорожчі від наших, та не завжди підходять по дизайну. На даний час клієнти компанії Ла Штора в основному обирають однотонні тканини з більш натуральним складом без жодних візерунків, в той час як на європейському ринку більш переважає класичний стиль, прованс.

## 1.2. Аналіз закордонного ринку текстилю та послуг

Туреччина є найближчим постачальником різноманітних тканин високої якості. Текстильна промисловість є однією з найважливіших галузей економіки Туреччини з точки зору ВВП, експорту та зайнятості. Він становить 10 відсотків ВВП країни і 20 відсотків загальної зайнятості країни. Це становить до 40 відсотків загального промислового виробництва країни. Експорт готових виробів з Туреччини становить 8 мільярдів доларів на рік і становить 5 відсотків загальної світової торгівлі. Туреччина має велику кількість бавовни як традиційної країни вирощування бавовни. Таке інтенсивне зростання бавовни забезпечує головну перевагу текстильному сектору завдяки безперебійному постачанню якісної бавовни, яка є основною сировиною, необхідною для текстильної промисловості. Опитування стверджує, що з 1000 найбільших виробничих компаній Туреччини 228 займаються текстильним, швейним і килимовим бізнесом. Це одна з небагатьох країн, які мають інтегрований і хороший потенціал операцій. До п'ятірки найбільших зовнішніх ринків Туреччини входять США, Росія, Великобританія, Німеччина та Франція [6].

Туреччина є одним з найважливіших виробників і експортерів текстилю у світі. Міжнародні торговельні ярмарки в текстильному секторі були організовані в Туреччині, таким чином висвітлюючи її потенціал [6].

Так і на даний момент Туреччина є найбільшим експортером шторних тканин. Більшість українських магазинів та салонів, які займаються шторами, тюлями, і загалом текстилем, замовляють тканини в Туреччині.

Більшість турецьких компаній мають власні представництва в Україні, та є налагоджена система поставки тканин.

Також багато компаній замовляють тканини з Європи. Переважно це Франція, Італія, Велика Британія.

Якщо розглядати текстильний ринок низки країн Європи, серед яких є Голландія, Німеччина і Швеція, можна помітити цікаву особливість – на більшості



вікон немає ні штор, ні фіранок. У вікна будинків можна безперешкодно заглядати і побачити, що саме там відбувається. Насправді дана особливість має глибоке історичне коріння [24].

Незашторені вікна вже давно стали одним з найяскравіших елементів «скандинавського дизайну». Насправді практика відмови від штор широко поширена в багатьох країнах Європи. Традиція ця дуже давня і має під собою законодавчу основу. Почалося це кілька століть назад. Правителі європейських країн забороняли завішувати вікна для того, щоб всі могли знати, чи дійсно людина живе за коштами. Якщо вікна були незакриті, то всі сусіди, також як і представники влади бачили, що діється в житло людини і що йому нічого приховувати [24].

Чималий вплив на цю традицію також зробило бажання можновладців краще контролювати населення. В цілому, причина все та ж – людина була зобов'язана показувати, що приховувати їй нічого. Крізь відчинене вікно завжди міг заглянути городовий і переконатися, що ніяких протиправних дій або підозрілих зборів в приміщенні не відбувається. Відповідні закони стали прийматися в країнах Європи в XVI-XVII століттях [24].

Проте найчастіше основні текстильні виставки та по дизайну проходять в Європі, які представники компанії Ла Штора неодноразово відвідували та надихались новинками, трендами. Також саме з Європи приходять нові технологічні новинки такі як негорючі тканини, з біологічних матеріалів, які більш екологічні для навколишнього середовища [24].

### **1.3. Характеристика цільової аудиторії**

Цільова аудиторія – це група людей, користувачів, для яких компанія пропонує певний продукт, товар або послугу. Вони з великою ймовірністю відреагують на конкретні рекламні активності, якщо мають зацікавлення в товарі або послугі. Цільова аудиторія може визначатися як до пропозиції товару чи ідеї, так постфактум за вивченням поточної ситуації.

У випадку компанії Ла Штора основний сегмент покупців складають жінки, їхня частина становить 80% та менша частина – чоловіки 20% . Часто це можуть бути сімейні пари, які хочуть приймати активну участь в ремонті разом, тому двоє активно проявляють ініціативу.

Діапазон віку клієнта, який приходить в оффлайн магазин компанії Ла Штора від 30 років та до 60 років, а клієнтів, які замовляють через інтернет 23-40 років. Середній вік клієнта компанії Ла Штора 30 років. Це людина, яка має власне житло, сім'ю та стабільній середній дохід.

Сфера діяльності – це переважно люди, які займаються інформаційними технологіями, працюють з дому [17]. Менеджери компаній, які більшість часу проводять поза домом, а увечері хочуть відпочивати в затишному житлі. Мамаи в декреті, котрі не мають часу на дослідження оффлайн магазинів, а хочуть комплексне рішення. Люди, які надають перевагу делегуванню послуг, та не мають бажання приділяти багато часу домашнім справам.

Певна категорія людей, які займаються здачею житла в оренду. Готелі, які бажають оновити текстиль або нові готелі, які потребують комплексного рішення для всіх номерів. Дохід середній від 20 тис. грн.

Локація: Львів та Львівська область.

Таблиця 1.1

### Порівняння цільової аудиторії

	Оффлайн клієнти (попередня цільова аудиторія )	Онлайн клієнти (теперішні клієнти)
Професія	Мамаи в декреті, офісні працівники, менеджери, наймані працівники, люди, які здають квартири в оренду, домогосподарки.	ІТ спеціалісти, ремоут працівники, копірайтер, юрист, фоторграф
Місце проживання	Власні будинки, маленькі містечка біля Львова, квартири у старих будинках	Львів, новобудови, котеджні містечка

## Продовження таблиці 1.1. Порівняння цільової аудиторії

Психологічний тип	Самі обирають дизайн, тканину, працюють без послуг дизайнера	Прислухаються до порад дизайнера, слідуєть проекту
Вік	35-60 років	25-34 років
Сімейний стан	Одружені, мають дітей	Мають хлопця/дівчину, живуть разом без дітей, не одружені
Вартість та розмір замовлення	Заміна тюлю/штор на новіші. 1-2 вікна Середня вартість замовлення 4-5 тис грн	Оформлення цілої квартири/котеджу Вартість проекту від 11 тис до 40 тис грн

Джерело: побудовано автором

На таблиці 1.1 можемо побачити порівняння минулої цільової аудиторії, в основному це люди від 35-60 років, які проживають у будинках за містом, вони не привикли користуватись послугами від компаній, адже можуть зробити все самі. Вони не одразу довіряють інноваціям, в той час як нова цільова аудиторія, яку тестує компанія Ла Штора проживає переважно у квартирах в місті, користуються послугами, довіряють новим сервісам.

#### 1.4. Конкурентне середовище в галузі

Конкурентоспроможність – це економічна категорія, що може розглядатися на різних рівнях: конкурентоспроможність товару; конкурентоспроможність підприємства; галузева конкурентоспроможність, конкурентоспроможність країни та глобальна конкурентоспроможність. Між усіма цими рівнями існує тісна взаємозалежність – конкурентоспроможність країн та галузей в остаточному підсумку залежить від здатності конкретного товаровиробника випускати конкурентоспроможний товар [14].

На конкурентоспроможність товару впливає сукупність параметрів: технічні; нормативні; економічні; ринкові. До узагальнюючих факторів

конкурентоспроможності підприємства відносяться такі показники, як: товар; положення підприємства на ринку; збут; просування товару; виробництво [14].

Конкурентоспроможність країни визначається наступними детермінантами: ресурси – фізичні: людські, інформаційні, грошові; інфраструктура; процеси; привабливість; соціально-політичний клімат [9].

Конкурентне середовище в текстильній промисловості, на відміну від національної економіки загалом, представлено більшою часткою середніх за розміром підприємств і меншою – мікропідприємств при відсутності великих форм організації бізнесу [14].

Суб'єкти малого підприємництва легкої промисловості діють на локальних ринках, використовують місцеві ресурси і враховують специфічні споживацькі смаки, тому їх конкурентні переваги мають регіональний характер. Якщо перейти більш детально до конкурентів в текстильній галузі, а зокрема до компаній, які виготовляють та продають домашній текстиль, під яким маємо на увазі штори, тюлі, покривала та ін. Можемо спостерігати таку картину [14].

Компанія Ла Штора займає 2 % частки всього ринку України. Основними прямими конкурентами компанії є магазини – салони штор, які займають роздрібною торгівлею на локальному ринку. Вони працюють з закордонними компаніями по виготовленню тканин та роблять замовлення на певні відрізки тканин. Таким чином їхня основна перевага є великий асортимент різних тканин від різних виробників, переважно Європи, Туреччини та Англії. Термін виконання замовлень в таких компаній складає від двох тижнів до місяця часу. Основним недоліком є вартість готових замовлень та час очікування замовлень. Часто такі компанії не мають власного виробництва, що теж сповільнює роботу виконання замовлень.

Наступним конкурентом є магазини, які спеціалізують на ремонті та товарах для дому Епіцентр, Ікеа, Jysk. У цих магазинах клієнти можуть придбати

готові рішення для своїх домівок, а зокрема готові тюлі, штори, рулонні штори, карнизи, постільну білизну, рушники і тд.

Основною перевагою таких магазинів є швидкість і представлені готові замовлення, які ж до того можна глянути як виглядають в реальному інтер'єрі. Компактне упакування та асортимент тканин. Ціна на товари і також наявність різноманітних знижок. Можливість повернути товар, якщо він не підійшов клієнту, наявність інформації про склад та місцепоходження тканини. Основними недоліками є невеликий асортимент розмірів готових замовлень. Переважно відшиваються певні розміри, які не підходять для більшості вікон в будинках. В упаковках можливі браки на тканинах, не можна вибрати дизайн і аксесуари які бажає клієнт. Зазвичай такі замовлення потрібно корегувати під власні розміри в ательє. Також посилаючись на проведені інтерв'ю в рамках дослідження, деякі люди не знають про наявність текстилю в таких магазинах.

Дизайнери, які працюють з іншими текстильними салонами та рекомендують конкретні текстильні салони. Деякі салони працюють з дизайнерами, у випадку, якщо є запит від клієнта. Це може бути дизайнер, який працює в штаті компанії або дизайнер, який працює тільки під певні проекти з компанією. Зазвичай, у галузі одним з найкращих каналів реклами є «сарафанне радіо» та рекомендації знайомих людей, дизайнерів, будівельних команд.

Сильні сторони – це розробка проекту, візуалізація, яка допоможе людині побачити результат швидше та точно вирішити, що саме подобається. Проте з іншого боку, якщо посилатись на дослідження, більшості людей не потрібний дизайнер для купівля тюлю та штор. Переважно клієнти самі можуть обрати текстиль, який їм подобається, або вони вже мають готовий дизайн проект від дизайнера інтер'єру.

Сильні сторони всіх вищеперерахованих компаній: сильний бренд, іноді персональний, особистий бренд, який підсилює бренд компанії, представлення в

пресі, відгуки на інших сторінках, зокрема в Google, представлення в спеціалізованій спільноті, що дає більшу довіру покупців.

Слабкі сторони: деякі компанії не мають індивідуального підходу до клієнта, довгий час очікування замовлень, коли в компанії Ла Штора він складає 2-3 дні. Вигідні ціни на якісні товари та пакети для різних цінових категорій клієнтів. Недостатня представленість в соціальних мережах, обмежені соціальні мережі. В інтернет просторі крім сайтів, недостатньо реклами, відповідно люди не знають, де замовити штори. Детальний опис та аналіз конкурентів наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

## Опис та аналіз конкурентів

	Інші магазини-салони штор	Ла Штора	Гіпермаркети (Jysk, ІКЕА, Епіцентр )
Аналіз продукції	У більшості онлайн магазинів не представлений асортимент тканин. Відсутність сайту, онлайн каталогу тканин, відсутність цін в відкритому доступі	Тканини представлені на сторінках в соціальних мережах, з детальним описом тканин та представлені проекти, де використовувались ці тканини з описом розмірів та цін	Обмежений вибір тканин, але одразу готові замовлення, які зазвичай потрібно підшивати до розмірів вікна клієнта
Аналіз цін	Немає цін у відкритому доступі	У компанії середній ціновий сегмент. В середньому оформлення вікна у 3 м з комплексом послуг буде коштувати від 5000 грн	Середній ціновий сегмент, немає дорожчих тканин
Терміни	Більшість салонів не мають в наявності тканин, тому доставка займає багато часу після чого пошив. У них термін виконання 3-4 тижні	Ми замовлення виконуємо швидко адже в нас тканини в наявності, пошиття та відпарювання займають до 3 днів	В них все вже пошите, проте зазвичай не підходить висота, яку потрібно підрізати або власноруч або нести в ательє.

## Продовження таблиці 1.2. Опис та аналіз конкурентів

Ринкові комунікації	Здебільшого працюють з виробниками Туреччини та Європи. Працюють з представниками компаній в Україні. Практикують співпраці з інфлуенсерами, рекламу на радіо, бігборди. Обмежене представлення в соціальних мережах, зазвичай Instagram, FB	В асортименті турецькі тканини, які замовляють напряду на виробництвах, за доступними цінами. Для просування використовують таргетовану рекламу, співпраці з інфлуенсерами, SEO. Залучають по максимуму канали для комунікації Instagram, FB, TikTok, Pinterest	Зазвичай у цих відділах немає консультантів, важко самому зорінтуватись в асортименті, тканинах, як вона буде виглядати на вікні клієнта. Реклама практично відсутня, відсутня персоналізація, немає додаткових послуг навішування/відпарювання/пошиття
---------------------	--	---	---

Джерело: побудовано автором

У SWOT аналізі описано основні сильні та слабкі сторони компанії Ла Штора, загрози та можливості, які з цього випливають. З слабких сторін в основному можна виділити локацію, що комплексний підхід компанія може застосувати лише у м. Львів, та надскладні, автоматичні рішення для клієнтів. В той час можливостями є партнерство з різними компаніями, представництва в інших містах України, розширення асортименту.

Таблиця 1.3.

## SWOT аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Швидке оформлення замовлень, відкритість, щирість до клієнтів, персоналізовані замовлення, швидкі відповіді в соціальних мережах . Надання комплексного пакету послуг, який включає замовлення під ключ від замірів до навішування.	Комплексне оформлення під ключ лише у м. Львів. Компанія не займається надскладними карнізами, браки на тканинах, які потрібно замінити за власний рахунок. Не прописані бюджети, не чітко поділені обов'язки в середині компанії. Не прописана стратегія

## Продовження таблиці 1.3. SWOT аналіз

Можливості	Загрози
Працювати на цілу Україну оформляти комплексний підхід. Збільшити команду	Економічна ситуація в світі та у Туреччині що знеможливає подальшу співпрацю, доставка товару. Браки на тканині

Джерело: побудовано автором

*Висновки до розділу 1*

Компанія Ла Штора на ринку Львова займає близько 2%, з основних переваг над конкурентами можна виділити швидкість виконання замовлень, адже всі тканини в наявності на складі, середній ціновий сегмент, відкритість до клієнтів, ціни та вартість вже виконаних замовлень у відкритому доступі, та трансляція сімейних цінностей.

У цьому розділі також детально описано конкурентів та зроблено SWOT аналіз компанії, де виділено основні сильні та слабкі сторони, загрози, можливості розвитку компанії.

Описано закордонний досвід у текстильній галузі, країни, де найбільше постачальників та які країни компанія Ла Штора обирає для замовлення товару. Про особливості європейських країн, та яким тканинам вони здебільшого надають перевагу.



## РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС МОДЕЛЬ ПРОЄКТУ

### 2.1. Етапи реалізації проекту

У 2021 рік кількість користувачів соціальних мереж налічує приблизно 4,9 мільярди людей по всьому світу, 4,6 мільярдів попереднього року. В середньому, люди щодня проводять у соціальних мережах 6 годин 58 хвилини (рис.2.1.). Відповідно, можна зробити висновок, що основну частку свого вільного часу людина проводить спілкуючись з друзями або переглядаючи різного типу контент, слідкують за трендами, купують речі, і це все переважно у соціальних мережах.

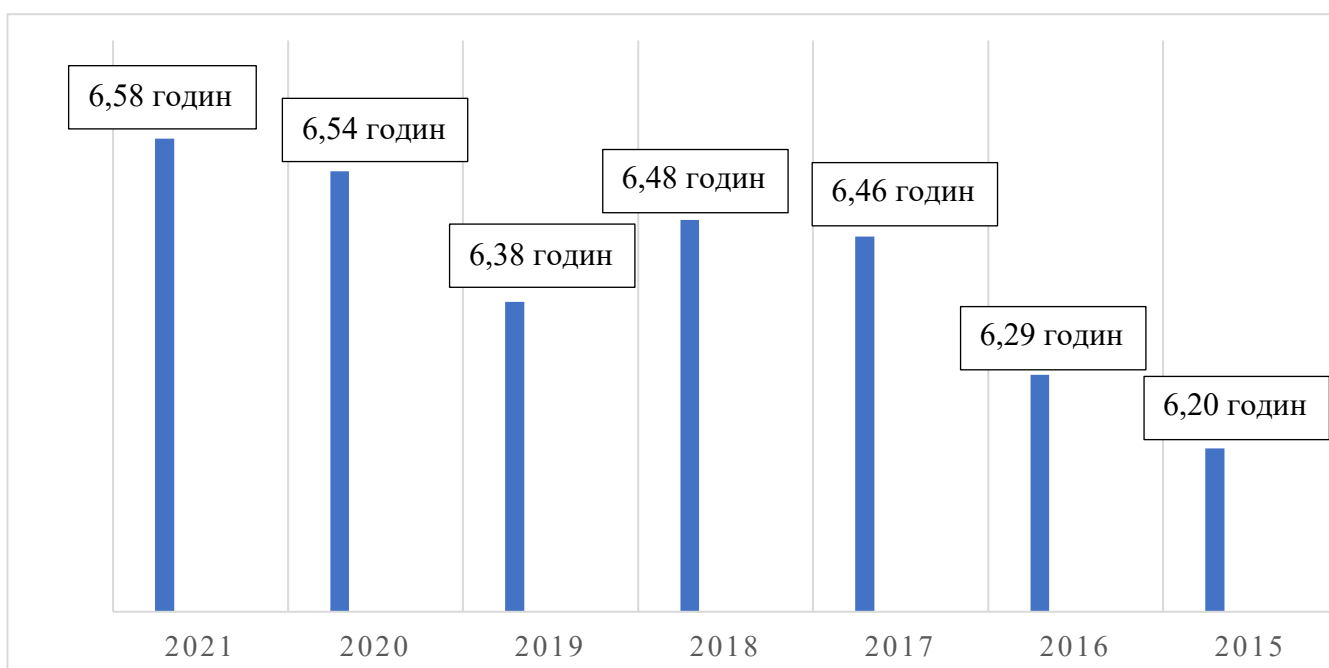


Рис 2.1. Середня кількість часу користування соціальними мережами [9]

Саме тому для отримання більшої, нової аудиторії компанія Ла Штора у 2018 році вирішила перенести діяльність в онлайн, щоб товари були доступні для більшої кількості людей. Активна фаза онлайн продажів почалась у 2020 році під час пандемії коронавіруса. На початку працівники компанії допомагали підбирати тканину під замовлення клієнтам онлайн, відшивали та відправляли поштою у різні куточки України.

У березні 2021 року оформлено перший проект під ключ з комплексним підходом, який включав в себе заміри та підбір тканин, пошиття, монтаж карнизів, відпарювання та навішування.



Рис.2.2. Доставка онлайн замовлень по Україні

Джерело: побудовано автором

На рис. 2.2. карта доставок замовлень по Україні, здебільшого це захід України проте були і замовлення зі сходу, півдня, центру України. Це як маленькі села, містечка Сміт Яблунів, Косівський район, Рівненська обл, Тернопільська обл., м. Миколаїв Львівської області, Калуш, Косів, Олевськ, Ковель, Нижня Алша, Закарпатська обл, Вишневе, Київська область Радивилів, Старий Яричів, Сватове Луганська область, Вишгород, Северодонецьк, с. Тарасівка, Волинська область так і більші міста та місто мільйонники Володимир, Луганськ, Одеса, Миколаїв, Київ, Дніпро, Ужгород, Івано-Франківськ, Луцьк, Харків.

Нами виділено нашу унікальну ціннісну пропозицію, яка полягає у швидкому та якісному пошиві, великому виборі тканин, які є в наявності та

текстильному оформленні інтер'єру комплексним підходом завдяки якому ми спрощуємо для клієнта шлях замовлення текстилю.

Модель прибутку базується на продажі тканин та фурнітури, пошиві замовлень, надання комплексних послуг замірів, навішування, відпарювання тканин та монтажу фурнітури.

Проблемами замовників є правильно зробити заміри, підібрати тканину відповідно до проекту дизайнера або інтер'єру, яку кількість тканини потрібну для їхніх розмірів. Підбір карнизів та їх правильний монтаж для подальшого зручного використання. Відпарювання та навішування готових замовлень, адже не кожен вдома має достатньо місця та спеціальну техніку для відпарювання або драбину для навішування.

Доїзд в магазин для огляду асортименту часто буває перешкодою через брак часу, а компанія Ла Штора пропонує оформлення замовлень вдома в клієнта. Повний комплекс від замірів, підбору тканини, поради по тканинах та аксесуарах до навішування готових замовлень в короткі терміни.

Концепція компанії заключається в швидкості виконання замовлень, адже всі тканини в наявності, тому пошив займає 2-3 дні після затвердження тканини клієнтом.

У роботі компанії також важливо слідкувати за сучасними трендами, тому кілька раз на рік ми відвідуємо тематичні виставки, форуми, майстеркласи для підвищення кваліфікації, співпраці з новими підрядниками.

Компанія здійснює комунікацію з клієнтами через соціальні мережі такі як Instagram, Facebook, TikTok, веб сайт.

Місія компанії: допомагати людям створити затишок за допомогою текстилю.

Цінності, які розділяють у компанії, – сім'я, швидкість та якість обслуговування, справедливість і чесність.

## 2.2. Тестування нової аудиторії

Саме новий напрямок та нову цільову аудиторію активно компанія почала розвивати у кінці 2020 - початку 2021 року. Оформлення замовлень комплексним підходом, який значно економить час та трудність у підборі тканин для клієнта.

Перший запит на заміри був в жовтні 2020 року. Клієнти знайшли оффлайн магазин та замовили заміри вдома. Наступний запит на заміри був в березні 2021 року, а пізніше на оформлення замовлення був оформлений через Facebook. Це була дівчина 28-30 років, яка працює в ІТ сфері. Вона замовляла оформлення цілої квартири. Після цих замірів ми вирішили збільшити наш асортимент тканин та краще організувати процес замірів, підбору тканин та навішування.

На травень 2022 року компанія має 8 з 9 замовлень під ключ з комплексним підходом з середнім чеком біля 12 500 грн.

Якщо проаналізувати світові та вітчизняні видання виділяють багато, що саме онлайн бізнес буде розвиватись. На цьому прикладі помітна тенденція переходу на онлайн замовлення. Комплексний підхід обирають 7 з 13 клієнтів під ключ з комплексним підходом у квітні місяці 2022 року з середнім чеком біля 11 000 грн, інші 6 замовлення це пошив тканин, та відправка поштою, в яких середній чек 1500 грн. Також у квітні онлайн перевищив оффлайн на 41,84 %.

До кінця війни житло у містах-мільйонниках на сході та півночі країни, а також у Києві та його передмістях може різко втратити свою привабливість та, відповідно, втратити у вартості. А квартири на заході України – навпаки.

Якщо війна затягнеться, попит на житло в Києві однозначно знизиться ще більше. Наприклад, у нього точно перестануть інвестувати іноземці, які останні 10 років активно викупували київські квартири в центрі з подальшим здаванням в оренду [13].

Ціни на житло на заході країни, ймовірно, зростатимуть. Через близькість до Заходу, який здається свого роду безпечною “кам'яною стіною”, житло там буде однозначно дорожчим. І масштаби цього “дорожчі” безпосередньо залежать від

руйнувань на сході України. Чим більше будинків постраждає там, тим дорожче буде на Заході [13].

### 2.3. Сегментація клієнтів як інструмент стратегічного аналізу галузі

Сегментація – розподіл аудиторії на окремі групи з однаковими інтересами. Грамотне вивчення цільової аудиторії є основою будь-якого бізнесу. Важливою складовою знаходження цільової аудиторії є її сегментування, оскільки широка цільова аудиторія не є носієм однакових потреб та інтересів. Тому сегментування дозволить створити більш індивідуальний та цілеспрямований підхід до кожного клієнта [20].

Нами використано один з методів для сегментації, а саме метод Метод Марка Шеррінгтона (5W). Він заключається в відповідях на 5 питань, за допомогою яких складається психологічний портрет аудиторії. Цей метод допомагає краще зрозуміти ключові проблеми та болі кожної категорії клієнтів [20].

Методика Шеррінгтона проста і дозволяє скоротити час сегментування аудиторії. Потрібно відповісти на 5 головних питань про клієнта і продукт:

- хто клієнт (who?);
- що пропонуємо або що хоче отримати клієнт (What?);
- навіщо клієнту це потрібно і які болі «закриває» наша пропозиція (Why?);
- коли і в яких ситуаціях необхідний наш продукт (When?);
- де клієнти знайомляться з нашим продуктом (Where?) [20].

Таблиця 2.2.

Метод Марка Шеррінгтона

Who?	ІТ спеціалісти	Молоді сім'ї, працюють з дому, з дітьми	Молоді хлопці	Люди, які здають житло в оренду

## Продовження таблиці 2.2. Метод Марка Шеррингтона

Why?	Не хоче йти в магазин, не знає як буде виглядати в інтер'єрі	Оформлення квартири/будинку повністю, не мають часу самі все відпарювати навіщувати	В магазин не йдуть бо не знають, що їм підійде, не розбираються в тканинах, треба щоб були штори/тюлі	Потрібно здати квартиру в оренду, швидко пошити або поміняти в подальшому, дешево
When?	Кінцева стадія ремонту, функціональна складова, затишок	Після переїзду, на кінцевому етапі	Після переїзду, коли вже все готово	Цілий рік звертаються
Where?	Онлайн (соціальні мережі, сайт, реклама )	Соціальні мережі Instagram, Facebook, сарафанне радіо	Сайт, інтернет, по телефону	По телефону, приходять в магазин щоб подивитись, сарафанне радіо, по відгуках
What?	Онлайн каталог з тканинами, сайт з роботами, відгуки	Підбір тканин вдома, повний комплекс, не думати про навіщування/відпарювання	Оформити квартиру, щоб було гарно	Бюджетні варіанти оформлення комплексним підходом, щоб було практично

Джерело: побудовано авторами

Відповідно таблиці, показаної вище, виділено 4 сегменти покупців. Це все нова цільова аудиторія, з якою компанія вже працювала та надавала комплексний підхід. Найбільшу частину займають молоді сім'ї та ІТ спеціалісти, люди, які працюють з дому. Їхнє ключове завдання – замовити штори та тюль без зайвих рухів. Їм найкраще підходить комплексний підхід, тобто підбір тканин вдома, підбір відповідно до дизайну проекту, якщо він є, та пізніше навіщування готового замовлення. Це значно економить для них час, та не потрібно думати як правильно

зачіпати штори. Дізнаються про компанію переважно за допомогою соціальних мереж, через таргетовану рекламу, або знаходять сайт.

Наступна категорія людей – це молоді чоловіки, в яких є запит на оформлення текстилем, але вони нічого в цьому не розуміють. Тому для них важлива думка консультанта та поради, що саме їм підійде. Зазвичай теж обирають комплекс, бо довго розбиратись, як це все працює. Знаходять компанію через інтернет, залишають заявку на сайті або телефонують, також за порадами друзів.

І також ще одна категорія клієнтів – це люди, які здають своє жтло в оренду. Переважно це люди, які займаються цим професійно, і у них в підпорядкуванні кілька квартир. Основний запит для них – це невелика ціна та короткі терміни виконання. Якщо проаналізувати досвід, то менша частина обирає комплексний підхід. Зазвичай це лише відпрацювання, а навішують вже самостійно. Дізнаються від знайомих, телефонують та приходять обирати в магазин самостійно.

### **2.3. Проблематика впровадження нової цільової аудиторії**

У багатьох клієнтів нової цільової аудиторії зазвичай є готові дизайнерські проекти, в яких промальований дизайн, тканини та колір. Проте немає детального опису який саме текстиль буде пасувати краще, або яку саме тканину дизайнер має на увазі. Бо зазвичай на картинці тканина виглядає по одному, а наживо по-іншому. Або в проекті є певні дизайнерські рішення, які неможливо втілити в життя через технічну складову. Компанія декілька разів стикалась з проханнями від клієнтів підібрати таку ж тканину, щоб вона так спадала і мала такі ж складки, але вона зазвичай так не виходить через різні властивості тканин.

За час війни у компанії збільшились запити від клієнтів швидше оформлювати та здавати замовлення, адже великою перепоною для звичної роботи зараз є неможливість довгострокового планування своєї роботи.

Нова цільова аудиторія, як зазначено вище – це молоді люди від 25 до 35 років, які переважно працюють в ІТ галузі та тісно пов'язані з технологіями та

люблять, коли вся потрібна їм інформація є в інтернеті. Тому першою проблемою з якою ми стикнулись це був зручний сайт та розвинуті соціальні мережі. Після консультацій з клієнтами ми виділили основні недоліки: недостатньо інформації про комплексний підхід та опис що саме він включає в себе, опис проектів з цінами та розмірами, весь асортимент тканин онлайн з описом властивостей та цінами.

З цієї причини оновлено сайт, який постійно доповнюється новішими проектами, відгуками, асортиментом тканин, адже в магазині він складає понад 200 видів тюлевих та шторних тканин. Також на нашому сайті та соціальних мережах для зручності клієнта зробили автоматичні відповіді на найпопулярніші запитання, наприклад про графік роботи, чи місцерозташування

На разі на сайті неможливо здійснити покупку та оплатити її, тому що на даний момент основні замовлення компанія оформляє під час замірів вдома в клієнта, а сайт служить більше як онлайн каталог для ознайомлення з асортиментом та цінами перед замірами. Можливо у ближчому майбутньому компанія все ж створить онлайн оплату, наприклад для клієнтів, які не хочуть обрати комплексний підхід, і знаходять в іншому місті України.

### *Висновки до Розділу 2*

Базуючись на статистичних даних можна розраховувати на зростання онлайн продажів, що щороку все більше людей починають використовувати інтернет для пошуку та замовлення різноманітних речей.

Описано основні канали комунікації, які використовуються в компанії, найчастіше працівники компанії спілкуються за допомогою телефонних дзвінків та месенджерів в соціальних мережах. Розписано шлях створення сайту, та обгрунтовано чому вирішено створити новий сайт з картинками та описом деталей.

Зроблено сегментацію клієнтів за методом Шеррингтона, де потрібно відповісти на 5 головних питань про клієнта і продукт: хто клієнт (who?); що пропонуємо або що хоче отримати клієнт (What?); навіщо клієнту це потрібно і які



болі «закриває» наша пропозиція (Why?); коли і в яких ситуаціях необхідний наш продукт (When?); де клієнти знайомляться з нашим продуктом (Where?) [20].

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОНЛАЙН ПРОДАЖІВ

### 3.1. Аналіз клієнтського досвіду

У сучасному світі, де компанії постійно стикаються з конкуренцією, яка ще й посилюється, потрібно усвідомлювати важливість розвитку добрих відносин з клієнтом [22].

Для підвищення задоволеності та лояльності клієнтів до певної компанії використовують CRM-стратегії, програми лояльності, точки контакту з клієнтом для покращення взаємодій з клієнтами та вирішенні проблем та скарг, які виникають.

Гарним способом є подивитись на свою компанію очима клієнтів та зрозуміти, що насправді є важливим для них, пройти шлях, який проходить клієнт обираючи продукт чи послугу.

Важливо проводити інтерв'ю та опитування серед клієнтів, що їм сподобалось або навпаки, таким чином можна зрозуміти болі клієнта та в подальшому виправити їх. Для утримання клієнтів важливо просто задовольнити очікування клієнта, зовсім не обов'язково перевищувати їх.

Клієнтський досвід важко виміряти за допомогою KPI, проте він має неабиякий вплив на рівень задоволення клієнтів і їхню лояльність до вашого бренду.

За даними звіту від компанії Temkin Group менше 50% керівників приділяють увагу отриманню зворотного зв'язку від співробітників. Тоді як 73% великих компаній опитують співробітників, з них тільки 45% відносяться до цих відгуків серйозно [22].

Для компаній, які активно зростають, стоїть проблема в збільшенні звернень в службу підтримки чи електронну пошту. Таким командам допоможе програмне забезпечення, віртуальні помічники, які забезпечують інтерактивну підтримку клієнтів на сайті, в додатку чи в чат-боті. Це гарна альтернатива, якщо недостатньо

співробітників, там можуть бути відповіді на найчастіші запитання. У компанії Ла Штора створено автоматичні відповіді в додатках, таких як Instagram та Messenger та чат на сайті компанії. Найчастіші запитання від клієнтів це графік роботи, місце розташування офлайн магазину, вартість послуги виїзду на об'єкт з підбором тканин та замірів. Відповідно на ці запитання можуть легко відповісти віртуальні помічники, та не потрібно залучати співробітників [22].

### 3.2. Канали комунікації з клієнтом

Спілкування з клієнтами – основа будь-якого бізнесу. Найважливіша людина, яка коли-небудь зверталася до компанії, – це клієнт. Кожна компанія на пряму залежить від нього, тож його залучення та утримання – це головна мета роботи кожної компанії [11].

Спочатку заснування компанії Ла Штора власники комунікували з клієнтами віч-на віч та через телефонні дзвінки. А вже після виконання кожного замовлення, вони телефонували клієнту, що він може його отримати.

● Соціальні мережі ● Сайт ● Телефон ● Месенджери ● WOM

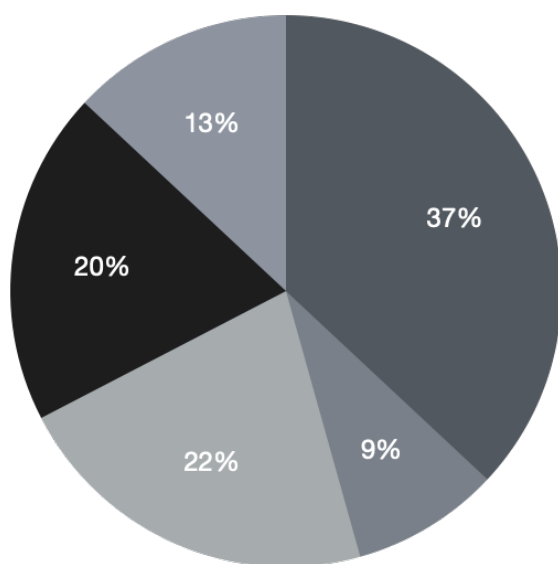


Рис.3.1. Канали комунікації з клієнтом

Джерело: Складено автором на основі аналітичних даних компанії

Якщо поглянути на всі канали комунікації, то найбільшу частину займає комунікація в соціальних мережах – 37 %.

В цілому соціальні мережі – це чудова можливість познайомитись з клієнтом ближче, бачачи його захоплення, хобі, стежити за досягненнями та думками клієнта. В Instagram direct зручно вести переписку одразу посилаючись на інші дописи. Тому і для компанії важливо регулярно оновлювати контент на сторінках, щоб показувати свою експертність та залучати нових клієнтів. Компанія Ла Штора дбає про те, аби постити новинки кожні 2-3 дня з детальним описом проєктів, цін, розмірі та послуг, які були надані.

Телефонні дзвінки, які в займають 22 % – це спосіб отримати відгук від клієнта, показати манеру спілкування компанії. Зазвичай у клієнта може виникнути ряд питань, які легко прокомунікувати по телефону, і це може показати турботу до клієнта. Проте недоліком є неможливість операторів відповідати поза робочим графіком та неможливість зберігати історію повідомлень.

На даному етапі залучено іще один не менш важливий канал комунікації – месенджери. Це приблизно 20 % комунікації. Зазвичай це Viber, Telegram, WhatsApp. Це найзручніший канал комунікації, якщо потрібно нагадати про зустріч, повідомити про зміни, розписати деталі та кошторис проєкту. Також компанія має досвід оформлення проєкту онлайн через WhatsApp, без зустрічі з клієнтом. Всі деталі узгоджувались в месенджері, так як клієнт перебував за кордоном.

Ще один з більш традиційних каналів комунікації в компанії є Words of mouth marketing відоме як «сарафанне радіо» – це вид безкоштовної реклами, при якому передача інформації відбувається від однієї особи до іншої. Можна сказати, що він займає 13% посеред каналів комунікації. Відповідно до пережитого досвіду клієнти рекомендують магазин, компанію або послуги іншим людям, без жодної для них вигоди. Це надає довіру до компанії, підвищує її впізнаваність. Основним

недоліком такого маркетингу є неможливість його контролювати та є ризик заробити собі погану репутацію.

Сайт, наступний канал за яким клієнт може дізнатись про компанію. Він займає у компанії Ла Штора 9 %, адже це більш ознайомча платформа компанії з клієнтом. Це класичне представництво компанії в інтернеті. Там клієнт може познайомитись з компанією, скласти перше враження, ознайомитись з асортиментом.

### **3.3 Тестування нових послуг для збільшення фінансової складової проєкту**

Перша послуга, яку запустила компанія – це заміри вдома у клієнта. Ця послуга включає в себе приїзд на об'єкт зі зразками шторних, тюлевих тканин та ролокасет. Представники компанії замірюють вікна, які потрібно оформити та при потребі підбирають карнизи. Якщо у клієнта є готовий дизайн проєкт з певними тканинами, вони намагаються підібрати максимально подібно до нього або допомагають клієнту з вибором, якщо проєкту немає. Вони розказують детально про кожну тканину, склад та властивості, показують фото з прикладами робіт, як тканина виглядає в інтер'єрі. Коли погоджені деталі по тканинах, розмірах, карнизах, клієнту пропонують додаткові послуги, такі як монтаж карнизів/ролокасет, відпарювання тюль та штор та навішування.

Спираючись на статистичні дані замовлень компанії, весь комплекс послуг обирають 9 з 10 клієнтів. Також по відгуках, ті клієнти, які не обрали послуги відпарювання та навішування, рекомендують знайомим все ж обрати, для зекономлення часу та щоб зробити все професійно.

Також послугу замірів та підбір тканин обирає кожен другий клієнт, адже вона у компанії безкоштовна при подальшому замовленні. Компанія правильно та точно робить заміри професійними приладами, також надає опісля при потребі всі виміри клієнту.

Щодо послуг навішування та відпарювання, вони теж користуються популярністю. Зазвичай вони не можуть бути окремо, бо навішувати не відпарені штори та тюлі не можна, вони не будуть мати належного вигляду. Деколи клієнти купуючи у оффлайн магазині замовляють послугу лише відпарювання, а навішують самостійно. Вартість навішування 200 грн/ вікно, а відпарювання 20 грн/м погонний.

Наприклад відпарювання штор шириною 3+3 м та тюлю 6 м буде вартувати 720 грн. В середньому відпарювання та навішування становить від 13% - 25% суми в залежності від замовлення.

### **3.4. Ефективні канали просування компанії**

На сьогоднішній день існує безліч каналів для ефективного просування бізнесу, проте часто, якщо обрати неправильні інструменти може не бути результатів [26]. Залучення клієнтів в інтернеті – найдієвіший спосіб в будь-якій діяльності. Інтернет маркетинг постійно розвивається, пропонуючи нові і нові інструменти для просування. В компанії Ла Штора використовуються класичні інструменти, які допомагають ставати більш впізнаваними серед конкурентів, та отримувати більше нових клієнтів.

Контент – один з найважливіших інструментів, якими можна показати свій бізнес клієнту. Для бізнесу він не менш важливий, адже компанія продає картинку, яка повинна сподобатись клієнту. Вона робить якісні фото виробів та готових проектів, які зазвичай клієнт дивиться та вибирає, таку ж тканину як на фото або зберігає для майбутніх покупок.

Блог – це створення експертності у галузі. Він дає відповіді на інформаційні запити від аудиторії та залучає нових користувачів. В компанії заплановано розвивати блог. Його розвиток розпочався з експертних дописів в соціальних мережах та на сайті компанії.

Email – маркетинг просування товарів та послуг через розсилку. Цей метод в основному використовується для конвертації відвідувачів у постійних клієнтів, постійна комунікація з клієнтами. Тут можна налаштувати автоматичну розсилку, сегментувати аудиторія по певних категоріях.

SEO- search engine optimization – використовується для оптимізації технічної конфігурації веб сайту, щоб легко було знайти сторінку в пошуку [5].

Тут потрібна робота, щоб вивести сайт в топ і щоб був органічний пошук, це дорого і довго вимірюється, проте має довгостроковий ефект, перші результати слід очікувати після 4-6 місяців від запуску.

Медійна реклама – розміщення оголошень на інших ресурсах, щоб підвищити впізнаваність бренду, залучити нову аудиторію, збільшити продажі. Відеореклама зараз набуває великої популярності на таких майданчиках, як YouTube, там є велика аудиторія, з якої можна отримати потенційних клієнтів. Потрібно створити дійсно якісний відеоролик щоб залучити аудиторію.

### **3.4.1 Просування за допомогою таргету в соціальних мережах**

Таргетована реклама є інструментом просування бізнесу для того, щоб вивести певний продукт чи послугу на ринок і зробити свій бренд більш впізнаваним [23].

Особливістю цієї реклами є те, що в налаштуваннях потрібно обрати відповідну цільову аудиторію, для якої конкретно компанія бажає показати свій товар чи послугу, і зазвичай ця аудиторія зацікавлена в цій пропозиції.

Реклама надає аналітику з якої можна зрозуміти чи ефективна рекламна кампанія та переглянути результати, які отримали.

Ця реклама дозволяє вносити зміни в налаштування під час кампанії та тестувати нові оголошення.

Для просування товарів чи послуг за допомогою цієї реклами не потрібно сайту, достатньо сторінки в соціальних мережах [23].

Наступним суттєвим плюсом є дешевизна реклами порівняно з іншими видами просування. Денний бюджет може починатись з 1\$, проте для ефективнішої реклами з результатами потрібно стартувати з 5\$. Та відповідно у соціальних мережах залучена велика кількість користувачів, яка постійно зростає. Вони щодня оновлюють стрічку новин, спілкуються та діляться інформацією. Якщо правильно налаштувати рекламну кампанію, це автоматично забезпечує доступ до великої аудиторії клієнтів.

Проте потрібно і виділити суттєві мінуси, на які потрібно звертати неабияку увагу. Ця реклама потребує постійних оновлень креативів, які рекламуються, адже вони швидко надідають людям і не зацікавлюють їх [23].

Для кожної з соціальних мереж таргетовану рекламу потрібно налаштовувати окремо. І через неправильні налаштування є великий ризик втратити частину бюджету.

Також є дуже ретельна перевірка креативів, багато правил, які не рекомендується порушувати.

Виділяють різновиди таргету, які залежать від параметрів в налаштуваннях. Соціальні та демографічні чинники (стать, вік, освіта, сімейний стан, рівень доходу) Геолокація (Країна, місто, область, або певний радіус), таргет за інтересами ( на основі даних на різних сайтах, форумах, соціальних мережах про певного користувача формується його інтереси), ремаркетинг (показ реклами тим користувачам, які вже були знайомі зі сторінкою, магазином, брендом. Це добре застосовувати щоб нагадатись про себе клієнту і щоб він завершив покупку) [23].

У компанії Ла Штора лише почали залучати нових користувачів за допомогою цього способу. У травні 2022 року знайшли таргетолога та почали співпрацювати з нею.

Коли почали запускати таргетовану рекламу надавали перевагу повідомленням від користувачів і щоб більше людей підписувались на сторінку.



Рекламна кампанія тривала зазвичай від 5 до 10 днів, бюджет 1 кампанії складав в середньому 30-35\$. В результаті отримано охоплення близько 80 тис людей за цей період коли була кампанія, було розпочато близько 65-70 розмов, та отримано біля 20 замовлень з середнім чеком 9 тис грн.

### **3.4.2. Сайт як точка дотику до клієнта**

Корпоративний веб сайт компанії – це ресурс, на якому містяться дані про певну компанію, це певним чином візитна карта, яку клієнт бачить, шукаючи інформацію про той чи інший товар.

Цілі створення сайту для компанії: представлення компанії, іміджу, товарів, цінностей та загальної інформації про компанію. Надання клієнту всієї інформації про товари чи послуги компанії. Це реклама товарів та послуг. Через сайт компанія Ла Штора залучає певний відсоток потенційних клієнтів та підвищує лояльність клієнтів та партнерів.

Наявність якісного, зрозумілого та легкого в використанні сайту суттєво підвищує ступінь довіри до компанії. За допомогою сайту в першу чергу можна залучати нових клієнтів, шукати бізнес-партнерів, постачальників, збільшувати аудиторію, надавати клієнтам повну інформацію про компанію.

У випадку компанії Ла Штора створено сайт, як каталог для клієнтів компанії, щоб було простіше вибирати тканину, переглянути весь асортимент, відгуки та роботи. Це було у 2018 році.

Компанія працювала над його удосконаленням, додаючи більше інформації, нові товари, відгуки та роботи. Невдовзі сайт перекладено ще і на англійську мову, оскільки представники компанії часто відвідують текстильні виставки за кордоном. Підключено власний домен [lashtora.com](http://lashtora.com) щоб було зручніше знайти компанію в інтернеті.

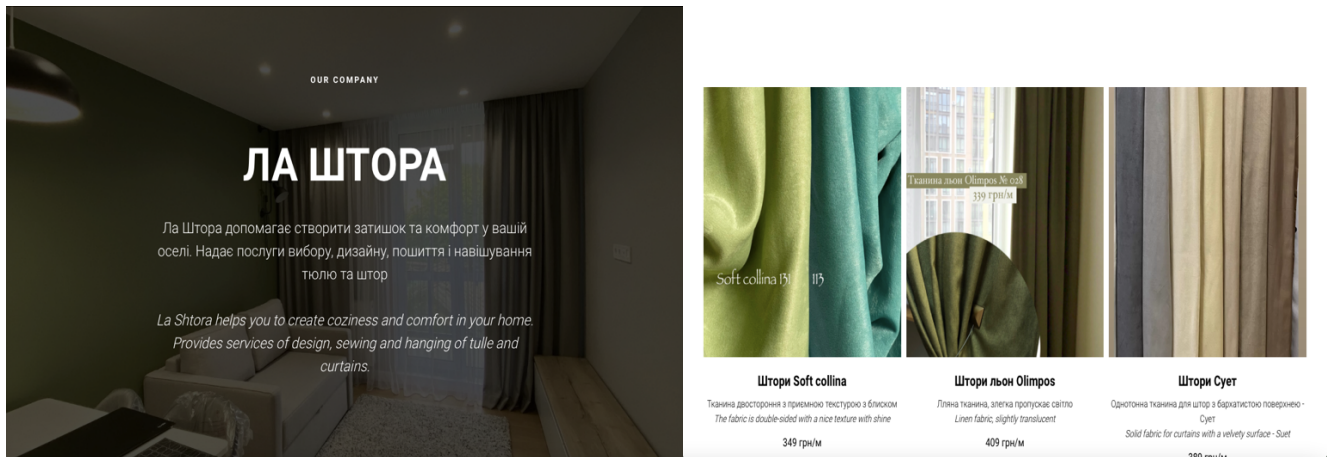


Рис. 3.2. Перший сайт компанії Ла Штора

На цьому сайті неможливо було купити чи замовити тюль чи штори, тому після рекомендацій експертів на початку 2022 року нами вирішено переробити сайт, де більше розказано про корпоративний підхід, на головній сторінці додано можливість запису на безкоштовні заміри ( рис 3.2).

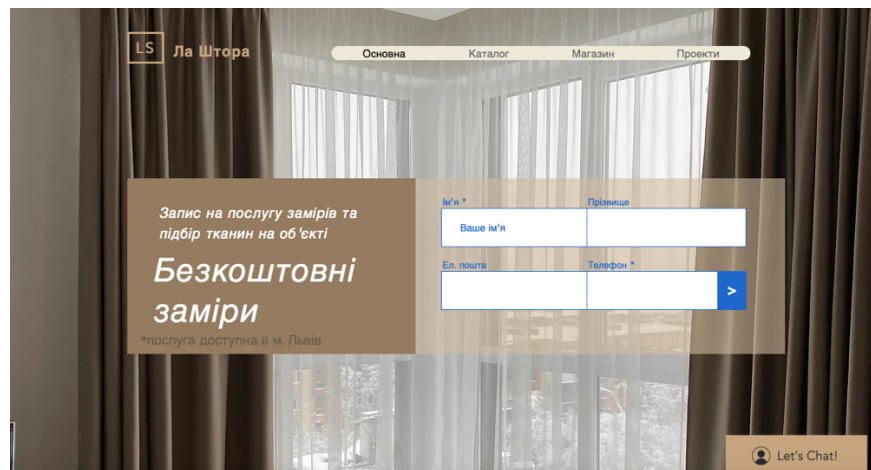


Рис. 3.3 Оновлений сайт компанії Ла Штора

На сайті зроблено кілька сторінок, де є проекти з детальним описом – розмірів, використаних тканин, ціни та відгуки від клієнтів. Також каталог з тканинами та цінами на них, посилання на всі соціальні мережі компанії.

Після оновлення сайту вже отримано кілька запитів на заміри, тому в планах постійно оновлювати сайт, додавати товари, інформацію, відгуки та роботи та

інформація про заснування компанії та про більше інформацію про саму компанію та її працівників.



Рис 3.3. Опис замовлення на сайті

У сучасному світі сайт компанії – це необхідність, щоб успішно розвиватись компанії, залучати нових клієнтів та конкурувати на ринку.

### *Висновки до Розділу 3*

В основному кожна компанія потребує постійного вдосконалення, щоб зацікавлювати клієнтів та залучати нових. В компанії Ла Штора працюємо над розвитком наших цінностей, зокрема сімейних цінностей, щирість, відкритість до клієнтів. Та за допомогою цього завойовуємо довіру наших клієнтів, які пізніше радять компанію своїм друзям, колегам та знайомим. Також добре працюють для компанії соціальні мережі, та таргетована реклама. Після створення та оновлення сайту певний відсоток клієнтів ним активно користується та знайомиться з послугами та продукцією.

Нова цільова аудиторія, яку зараз тестують у компанії, зазвичай обирає комплексний підхід, який включає в себе замовлення тюлю та штор від замірів до навішування вдома у клієнта. Це зручно, тому що клієнт не турбується про жоден з етапів замовлення, та компанія все робить за нього.

Для каналів комунікації компанія використовує найбільше соціальні мережі, різноманітні месенджери та телефонні дзвінки. Не використовується email-

листування та смс повідомлення. Недавно ще додався сайт, через який клієнти можуть записатись на послугу безкоштовних замірів.

## РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ПЛАНУ ПРОДАЖ НОВОМУ СЕГМЕНТУ ПОКУПЦІВ ТА ФІНАНСОВА ВИГОДА ВІД ПРОЕКТУ

### 4.1. Структура плану продажів

План продажів включає в себе алгоритми певних дій щодо поставлених задач, цілей та прибутку та кількість продукції, яка має бути продана [7].

В середньому на місяць у компанії 8-10 замовлень онлайн з комплексним підходом. В планах вийти на стабільні 10-15 замовлень в середньому на місяць.

Щодо оффлайн магазинів, то в середньому магазин приймає від 40 до 60 замовлень на місяць з середнім чеком 3 000 грн. Це просто пошиті замовлення, без додаткових послуг такі як відпарювання, навішування чи монтаж карнизів.

Правильна структура плану продажів допоможе забезпечити вчасне виконання всіх замовлень клієнтів, чіткі потреби у потрібності товарів, коли формується замовлення, та для зменшення залишків на складі, підвищення якості обслуговування клієнтів та підвищення їхньої лояльності до компанії [21].

Також для компанії Ла Штора це допоможе розуміти загальну картину товарообігу та тканин, які знаходяться на складах. Важливим фактором, який потрібно враховувати при плануванні продажів – це чинники, на які неможливо вплинути. Зміни в ринковій структурі, нові тенденції та мода, сезонність, макроекономічні тенденції країни [18].

Наступний фактор, який також важливий у сфері – це сезонність. Найбільше замовлення припадає на місяці перед святами, це листопад/грудень, березень/квітень/травень і липень/серпень в залежності коли випадають святкові дні. Тоді у компанії найбільший попит і відбувається оформлення найбільшої кількості замовлень. Якщо це весняні місяці, тоді люди займаються прибиранням і часто потрібно оновити тюлі, штори або просто купити, якщо це нова квартира, і перед святами потрібно «на вже». І зазвичай після цих місяців у компанії скорочується виторг. Тому на місяці, які у компанії виходять меншими по виторгах,

у компанії наявна інша маркетингова стратегія, ніж на інші. У компанії ми застосовуємо більш активний маркетинг на ті місяці де є менше замовлень. Наприклад, цього 2022 року у травні запущено таргетовану рекламу онлайн і відповідно цей місяць компанія мала велику кількість замовлень. Наприклад, якщо порівняти з травнем 2021 року виторг зріз на 116 % завдяки зміні у маркетингу. Відповідно потрібно робити більш активну рекламу на місяці, в які зазвичай менше замовлень.

#### 4.2. Аналіз фінансових показників

Фінансова звітність – це сукупність документів, які показують фінансову ситуацію в компанії в певний момент часу, результати про рух грошових коштів за звітний період компанії [1].

Виділяють три основні фінансові звіти: про доходи (Income Statement), звіт про фінансову позицію (Balance Sheet), та звіт про рух готівки (Cash Flow).

Звітним періодом вважається календарний рік, баланс складається на кінець останнього дня.

Таблиця 4.1.

Звіт про доходи компанії Ла Штора за 2017-2021 роки (тис.грн)

		2017	2018	2019	2020	2021
	Дохід	4 694	4 424	4 961	3 836	4 121
<b>COGS</b>						
	З/П	469	442	496	384	412
	Матеріали	3 098	2 920	3 274	2 532	2 720
	Комунальні платежі	300	300	300	300	300
	COGS	3 867	3 662	4 070	3 215	3 432
	Gross profit	827	762	891	621	689
	Gross margin	18%	17%	18%	16%	17%
	ЄП	104	98	110	85	92
	ЄСВ	103	97	109	84	91
<b>Taxes</b>		207	196	219	170	182

Продовження таблиці 4.1. Звіт про доходи компанії Ла Штора за 2017-2021 роки ( тис.грн )

	DA	10	10	10	10	10
<b>ОРЕХ</b>	Упаковка	0	0	0	0	21
	Матеріали	12	12	12	12	12
	ОРЕХ	12	12	12	12	33
	ЕБИТДА	815	750	879	609	656
	Чистий прибуток	597	544	649	429	464

Джерело: побудовано автором

Звіт про доходи ( Income Statement ) – це фінансовий звіт, який показує доходи та витрати компанії, також показує чи компанія отримує прибуток чи збиток в певний період. Він сфокусований на 4 ключових аспектах – доходи, витрати, прибутки та збитки [1].

Доходи – грошові кошти отримані за певний період [2]. Цей показник є перший в таблиці. Якщо проаналізувати компанію Ла Штора, та порівняти показники за 2017-2021 роки, то можемо бачити, що з 2017 по 2019 рік дохід тримався приблизно в одних межах, а у 2020 році різко впав на 29%. Це зумовлено всесвітньою пандемією, і те що довго компанія була зачинена. Проте саме в той період компанія почала активно розвивати онлайн напрямок, який почав впевнено рости. Щоб порахувати дохід потрібно кількість помножити на ціну.

COGS – прямі витрати пов'язані з виробництвом продукції [2]. Найбільше складають витрати на закупівлю матеріалів, потім вже на зарплати та комунальні послуги, витрати ростуть відповідно коли росте дохід.

Якщо ми дохід віднімемо від прямих витрат, отримаємо валовий дохід, він не включає собівартість продукції. А якщо валовий дохід поділити на дохід, отримаємо валову маржу. Це міра прибутковості, яка вимірюється у відсотках. По ній ми можемо зрозуміти чи компанія отримує прибуток. В компанії Ла Штора валова маржа складає в середньому 17%. Найменше було у 2020 році – 16 %.

ОРЕХ – це операційні витрати фірми. Сюди входять витрати на упаковку та допоміжні матеріали, маркетинг.

ЕВІТДА (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – важливий показник, який показує прибуток до вирахування податків, та амортизації (фізичне зношення активів та зношення нематеріальних активів) [2]. Цей показник у 2021 році становить 656 тис грн. Це на 7,7% більше ніж у 2020 році, але на 33% менше ніж у 2019 році, тоді цей показник становив 879 тис грн.

Чистий прибуток – один з основних показників, це кінцева сума, прибуток компанії. У 2021 році чистий прибуток складав 464 тис грн.

Кожна компанія повинна щодня працювати для покращення якості замовлень, прибирання дефектів, зниження витрат [8].

В комплексному підході приблизно 17 % від повної вартості коштують послуги з відпарювання та навішування. В середньому вартість замовлення з комплексним підходом 13 000 – 15 000 грн, з яких відпарювання та навішування, основні додаткові послуги комплексного підходу, коштує від 2200 до 2500 грн. Тому завдяки комплексному підходу компанія збільшила середній чек, та додавши послуги по навішуванню та відпарюванню немає додаткових витрат, а прибуток збільшується.

Прогнозування фінансових показників, таких як прибуток, витрати допоможе визначити перспективу потреби у фінансових ресурсах, правильно приймати управлінські рішення та реалізовувати довгострокові проекти [10].

Таблиця 4.2.

#### Сценарії розвитку компанії

	2018A	2019A	2020A	2021A	2022E	2023E	2024E	2025E
<b>Оптимістичний</b>								
Зростання доходу щороку	-6,10%	12,10%	-29,00%	7,42%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
% COGS до доходу	82,00%	82,00%	82,00%	83,00%	80,00%	75,00%	70,00%	65,00%



## Продовження таблиці 4.2. Сценарії розвитку компанії

<b>% витрат на продаж до доходу</b>	0,01%	0,01%	0,60%	0,72%	1,00%	1,50%	2,00%	2,50%
<b>Песимістичний</b>								
Зростання доходу щороку	-6,10%	12,10%	-29,00%	7,42%	-5,0%	-5,00%	-5,00%	-5,00%
% COGS до доходу	82,00%	82,00%	82,00%	83,00%	85,0%	86,00%	87,00%	88,00%
% витрат на продаж до доходу	0,01%	0,01%	0,01%	0,72%	0,50%	0,40%	0,45%	0,40%
<b>Нейтральний</b>								
Зростання доходу щороку	-6,10%	12,10%	-29,00%	7,42%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
% COGS до доходу	82,00%	82,00%	82,00%	83,00%	82,0%	81,00%	80,00%	79,00%
% витрат на продаж до доходу	0,01%	0,01%	0,01%	0,72%	1,00%	1,10%	1,20%	1,30%

Джерело: побудовано авторами

У таблиці 4.2 можемо спостерігати наступну картину щодо відсоткових змін в доході, собівартості продукції відносно доходу та інших витратах. До 2017 року компанія Ла Штора лише зростала у доходах, і лише у 2018 році виторг впав на 6,1%, проте вже наступного року компанія виросла на 12% та планувала зростати і далі, та через пандемію, яка почалась у 2020 році продажі знов впали на 29%. Саме тоді у компанії вирішили розвивати активніше онлайн напрямок, після чого відбувся знову ріст на 7,42%. Новий для компанії на той час напрямок допоміг знайти нових клієнтів за межами Львова та втриматись на ринку. У оптимістичному сценарії надіємось на ріст на 10% щороку завдяки онлайн напрямку та комплексу послуг, які пропонуємо, адже вже на даний момент бачимо як оффлайн магазини не збільшують продажі, в той час як онлайн активно зростає.

Відповідно витрати собівартості будуть спадати, через зменшення витрат на комунальні послуги, оренду, проте будуть зростати витрати на маркетинг та рекламу.

У песимістичному сценарії розглядаємо варіант спаду на 5% щороку через економічну ситуацію в світі та зокрема в Україні, загострення війни, і тоді продукт буде повністю не актуальний. Відповідно витрати на собівартість будуть лише зростати.

У реальному сценарії вбачаємо ріст на 5% щороку, та зменшення собівартості і витрат на оренду та комунальні послуги через розвиток онлайн напрямку, та збільшення витрат на рекламу та маркетинг.

Таблиця 4.3.

Порівняння кількості замовлень та середнього чеку між оффлайн магазином та онлайн продажами

Offline	2019	2020	2021	2022 рік 5 міс
<b>Revenue, грн</b>	4 961 000	3 836 000	4 121 000	1 202 966
Кількість замовлень, шт	6 300	3 800	3 900	1 050
Середній чек, грн	787	1 009	1 057	1 146
Online	2019	2020	2021	2022 рік 5 міс
<b>Revenue, грн</b>	10 072	73 500	426 120	409 801
Кількість замовлень, шт	10	60	105	58
Середній чек, грн	1 007	1 225	4 058	7 066
% онлайн у оффлайн	0,20%	1,90%	10,30%	25%

Джерело: побудовано автором

У таблиці 4.3 зображені дані про виторги, середній чек та кількість замовлень оффлайн магазинів та онлайн продажів. Можемо спостерігати, що кількість замовлень в фізичних магазинах суттєво відрізняється від онлайн продажів.

### 4.3. Організаційна структура проекту

Організаційна структура – це певний розподіл роботи та обов'язків між підрозділами і керівництвом в компанії. Впорядкована сукупність рівнів управління та конкретних підрозділів [27].

Можна виділити такі елементи як працівники, інформаційні зв'язки, структура рівнів управління.

Важливим є формування відносин, які пов'язані з розподілом обов'язків та реалізацією завдань. Всі члени команди мають чітке уявлення про загальні цілі команди, цілі та перспективи розвитку. Є чітко поділена сфера відповідальності кожного учасника команди [16].

Є різні види організаційних структур, зокрема горизонтальна (немає поділу на рівні, самоорганізовані команди, децентралізація управління), вертикальна (є централізація – зосередження влади в одних руках, генеральний директор або рада директорів).

Та 2 класи організаційної структури: бюрократична – високий рівень розподілу праці, норми і правила поведінки персоналу. Адаптивний – можливість вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Життєвий цикл корпорації – це крива, до середини якої йде дорослішання і зростання, а після – спад до рівня смерті [15].

В життєвому циклі компанії Адізес виділяє наступні етапи: залицяння, раннє дитинство, активне зростання, юність, стабільність, спад, аристократизм, салема сіті, бюрократія, смерть. Компанія Ла Штора зараз перебуває на етапі юності, коли переходимо на розвиток онлайн продаж, створюємо структуру, баланс [16].

У компанії можемо виділити яка конкретно наявна організаційна структура, тому що у команді тільки 8 працівників, і вся основна комунікація йде від власника компанії.

Основні та важливі рішення приймає власник компанії, менші такі як контроль товарів на складі та формування замовлення, комунікація з

консультантами, кравчинями, пошук постачальників, витрати на маркетинг та рекламу – це обов’язки SEO.

Комунікація з клієнтами – основний обов’язок консультантів і один з найважливіших, щоб досягнути максимальних результатів. Саме вони комунікують з кравчинями щодо деталей замовлень, які потрібно виконати.

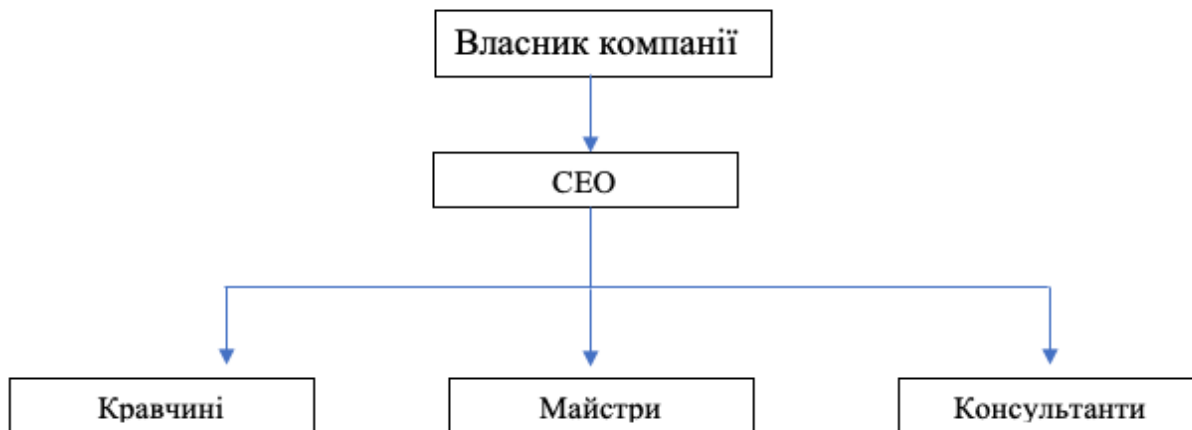


Рис.4.1 Організаційна структура проекту

Джерело: побудовано автором

Оформлення замовлень згідно комплексного підходу включає в себе заміри та підбір тканин на об’єкті в клієнта, пошив тюлю та штор, відпарювання в майстерні, транспортування, монтаж карнизів та навішування готового замовлення. На кожному з цих етапів потрібно задіяти людей. На даний момент заміри, підбір, навішування може виконувати 1 людина, ще потрібен майстер на монтаж карнизів, рулонних штор та інших спеціальних механізмів, пошиття виконує кравчиня та відпарювання ще 1 працівниця. Якщо на тиждень маємо 5-6 замірів та 4-5 навішувань, команда цілком справляється з цим навантаженням, проте як ми бачимо по динаміці, онлайн бізнес впевнено росте і комплексний підхід обирають все більше і більше людей відповідно це тягне за собою збільшення команди.

Першочергово це людина, яка зможе їздити на заміри та підбір тканин та пізніше на навішування. Основні обов’язки – це приїзд на об’єкт до клієнта зі зразками тканин, якщо потрібно складне технічне рішення тоді їдуть двоє з

майстром, який заміряє все для більш функціонального рішення. Та коли замовлення готове, – все навішати. Ймовірно спершу компанія буде залучати консультантів з магазину, бо вони вже дотичні до цінностей компанії та вміють донести їх людям, вони знайомі з фірмовим стилем та знають методику роботи.

#### *Висновки до Розділу 4*

У цьому розділі ми опрацювали основні фінансові показники компанії та охарактеризували їх. Порівняли прибутки та витрати різних років, та порівняли перспективи розвитку завдяки оптимістичному сценарію. Також розглянули ще песимістичний та базовий сценарії. В основному компанія впевнено зростала до 2018 року, проте потім продажі впали, у компанії Ла Штора змінились процеси, завдяки чому відбулось зростання на 12%, і, на жаль, наступного року – спад через всесвітню пандемію. Та у компанії вирішили почати онлайн напрямок, який зараз впевнено зростає. Тому саме в оптимістичному сценарії передбачаємо розвиток та збільшення онлайн замовлень та комплексного підходу, що тягне за собою зменшення витрат собівартості та збільшення доходів компанії.

У інших підрозділах описано організаційну структуру, що вона ще не чітко сформована в компанії, адже компанія ще на стадії юність за класифікацією життєвого циклу Адізеса. Організаційна структура більш подібна на вертикальну, де є власник компанії, якому підпорядковуються всі працівники та він приймає всі важливі рішення в компанії.

Та щодо плану продаж, це важливий елемент в плануванні та щоб збільшувати прибутки, це важливо і для маркетингової стратегії.

На даному етапі нами не складено цього плану, і немає чіткої структури по кількості замовлень на місяць, проте можемо спостерігати в онлайн напрямку, що кількість замовлень зростає і в цьому напрямку немає такого як сезонність бо це інша цільова аудиторія. У подальших планах збільшення команди через збільшення

кількості замовлень завдяки комплексному підходу та створення плану продаж, діджиталізація інших процесів для легшої роботи та комунікації всередині компанії.

## ВИСНОВКИ

У цій роботі опрацьовані основні завдання, які ставили перед собою, а саме пропрацювали нову цільову аудиторію та порівняли її з попередніми клієнтами до виходу на онлайн ринок, описано процеси та види комунікації, які використовуємо у компанії Ла Штора.

Візуальне значення для клієнта є надважливим. Зміна сайту дозволила нам розказати більше про компанію, показати приклади готових робіт та залучити нових клієнтів, які дізнались про компанію саме через сайт. Розвиток соціальних мереж розширив нашу географію та обслуговування клієнтів з різних куточків України.

Налагодження процесів у компанії дає змогу швидше та якісніше виконувати роботу, зменшити кількість помилок.

Розуміння сценаріїв розвитку допоможе зосередитись на найбільш перспективних напрямках.

Важливим моментом, який ми не використовували це запуск реклами, яка в результаті показала свою ефективність та гарні результати.

Правильним рішенням було впровадження комплексного підходу для нової цільової аудиторії. Завдяки якому прибуток компанії збільшується

У фізичних магазинах кількість замовлень тримається приблизно на одному ж і тому рівні, середній чек зменшується, в той час як онлайн замовлення суттєво менші в кількості, проте з більшим середнім чеком, який також зростає щороку. Ці результати більшого середнього чеку отримуємо завдяки комплексному підходу, де компанія допомагає оформити вікна текстилем без його участі. Зазвичай в таких замовленнях компанія оформляє від трьох до п'яти вікон, відповідно тому і є більший середній чек. В фізичному магазині клієнти зазвичай замовляють текстиль на 1 або 2 вікна.

Все більше і більше людей звертається до інтернет ресурсів для пошуку певної інформації, оформлення замовлень та ознайомлення з компаніями, що

підтверджують статистичні дані про кількість користувачів мережі інтернет у 2021 році.

Якщо підсумувати, то можемо зробити висновки, що нова цільова аудиторія якій компанія Ла Штора пропонує комплекс послуг, готова та користується ним, адже це набагато спрощує оформлення замовлення, допомагає у підборі тканин, робить правильні заміри та бере на себе найскладніші моменти, які клієнти не люблять, а саме – відпарювання та навішування тюлю, штор, фурнітури та інших видів рулонних штор.

У планах на майбутнє збільшення команди, для обслуговування більшої кількості людей, що допоможе збільшити прибутки. А також розглянути доцільність післяпродажного обслуговування, яке допоможе тримати контакт з клієнтом навіть після замовлення та знову ж вирішити питання по догляду за текстилем.

Також у компанії опрацьовують варіанти партнерства з іншими компаніями, такими як Епіцентр, ІКЕА які пропонують готові рішення, проте вони не завжди підходять клієнту. Та вихід компанії за межі Львова, створення представництв для оформлення замовлень в інших містах.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Financial statements [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/financial-statements>.
2. James chen. Income statement [електронний ресурс] / james chen, david kindness. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/i/incomestatement.asp>.
3. Number of internet users worldwide from 2005 to 2021 [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>.
4. P. Smith. Textiles and clothing industry in Turkey - statistics & facts [Електронний ресурс] / P. Smith // Statista. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/topics/4844/textiles-and-clothing-industry-in-turkey/#dossierkeyfigures>.
5. Search Engine Optimization (SEO) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mailchimp.com/marketing-glossary/seo/>.
6. Textile industry in Turkey [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.fibre2fashion.com/industry-article/3427/textile-industry-in-turkey>.
7. Yura Krysko. Складаємо план продажів [Електронний ресурс] / Yura Krysko. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://snov.io/blog/ua/how-to-create-sales-plan-ua/>.
8. Адріан Сливоцький. «Зона прибутку» / Адріан Сливоцький., 2018.
9. Аналіз ризикованості діяльності підприємств текстильної галузі у розрізі напрямів розвитку їхньої діяльності на прикладі тов «валтекс-маркетинг плюс». // Приазовський економічний вісник. – 2020. – С. 114
10. Андрій Якшин. Звіт про прибутки та збитки / Андрій Якшин. – 2020.
11. Валерія Шудрик. Як правильно спілкуватися з клієнтами / Валерія Шудрик. – 2021.

12. Доля компанії на ринку: визначення та розрахунок [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://business.dii.gov.ua/en/handbook/impact-investment/dola-kompanii-na-rinku-viznacenna-ta-rozrahunok>.
13. Зі сходу на захід і подалі від передмість: як зміниться ринок нерухомості до кінця війни [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://delo.ua/uk/business/zi-sxodu-na-zaxid-i-podali-vid-peredmist-yak-zminitsya-rinok-nerukhomosti-do-kincy-viini-i-pislya-neyi-395180/>.
14. І. О. Тарасенко. Конкурентне економічне середовище легкої промисловості та інтеграція інноваційних стратегій підприємств / І. О. Тарасенко. // економічна наука. – 2020. – с. 14.
15. Іцхак Адізес. Життєвий цикл клорпорації / Іцхак Адізес., 2018
16. Критерії ефективно працюючої команди / Л. Чередникова // Менеджмент и менеджер. - 2011. - No 5. С. 51- 53.
17. М. І. Філіппов. Стан та перспективи розвитку конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості України / М. І. Філіппов. – 2013.
18. Методи планування продажів і складання трейд-маркетингового бюджету. – 2019.
19. Н.В. Мірко. Оцінка стану та тенденцій розвитку внутрішнього ринку продукції легкої промисловості / Н.В. Мірко. – 2010.
20. Основні методи сегментації аудиторії [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://ideadigital.agency/blog/osnovni-metodi-segmentatsiyi-auditoriyi/>.
21. План продажів [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://business.dii.gov.ua/handbook/prodazi/plan-prodaziv-ak-sklasti>.
22. Статистика клієнтського досвіду і тенденції, які реалізуються в 2019 році [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу:

<https://4service.group/statistika-kliyentskogo-dosvidu-i-tendentsiyi-yaki-realizovuyutsya-v-2019-rotsi/>.

- 23.Таргетована реклама у соцмережах: що це таке і в чому її переваги [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://ag.marketing/blog/targetovana-reklama-u-socmerezah/>.
- 24.Текстиль в Європі [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://lenta.ua/ua/eksperti-rozpovili-chomu-u-niztsi-krayin-evropi-nikoli-ne-vishayut-na-vikna-shtori-17172/>.
- 25.Час до роботи: як ввімкнути бізнес у часи війни [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.unian.ua/economics/finance/biznes-pid-chas-viyni-yak-rozpochati-y-chim-ce-mozhe-zagrozhuvati-novini-ukrajina-11802603.html>.
- 26.Чому діджитал не працює або як залучати покупців в цифрову еру [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://ain.ua/ru/2019/10/31/pochemu-digital-ne-rabotaet-ili-kak-poluchat-rokupatelej-v-cifrovuyu-eru/>.
- 27.Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati>.