Санкт-Петербургский государственный университет Экономический факультет

Кафедра экономики предприятия, предпринимательства и инноваций

**КИТАЕВА Валентина Дмитриевна**

**Выпускная квалификационная работа**

Управление и аудит маркетинговой деятельности на предприятии

Уровень образования: бакалавриат

Направление 38.03.01 *«Экономика»*

Основная образовательная программа 5068 *«Экономика»*

Профиль экономика фирмы и управление инновациями

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор

Заведующий Кафедрой экономики предприятия, предпринимательства и инноваций

Аренков Игорь Анатольевич

Рецензент:

Кандидат экономических наук, старший преподаватель Кафедры экономики предприятия, предпринимательства и инноваций

Рыбакова Юлия Владимировна

Санкт-Петербург

2023

Оглавление

[Введение 3](#_Toc134631707)

[Глава 1 Теоретические основы аудита маркетинговой деятельности 5](#_Toc134631708)

[1.1. Аудит как часть системы маркетингового контроллинга 5](#_Toc134631709)

[1.2. Сущность маркетингового аудита и его роль в успешной маркетинговой деятельности предприятия. 12](#_Toc134631710)

[1.3. Современное состояние услуг аудита и барьеры для развития маркетингового аудита в России 20](#_Toc134631711)

[Выводы по главе 1 23](#_Toc134631712)

[Глава 2. Проведение маркетингового аудита в условиях цифровизации экономики 24](#_Toc134631713)

[2.1. Особенности маркетинга в цифровой экономике 24](#_Toc134631714)

[2.2. Модели анализа маркетинговых решений для цифрового аудита 28](#_Toc134631715)

[2.3. Аудит контента и ключевые метрики цифрового маркетинга 32](#_Toc134631716)

[Выводы по главе 2 37](#_Toc134631717)

[Глава 3. Маркетинговый аудит компании «Максидом» 38](#_Toc134631718)

[3.1. Рынок DIY 38](#_Toc134631719)

[3.2. Маркетинговый аудит компании «Максидом» 46](#_Toc134631720)

[3.3. Разработка рекомендаций 69](#_Toc134631721)

[Вывод по главе 3 75](#_Toc134631722)

[Заключение 76](#_Toc134631723)

[Список литературы 79](#_Toc134631724)

[Приложение 84](#_Toc134631725)

[Приложение А 84](#_Toc134631726)

[Приложение Б 85](#_Toc134631727)

[Приложение В 89](#_Toc134631728)

[Приложение Г 92](#_Toc134631729)

[Приложение Д 94](#_Toc134631730)

**Введение**

**Актуальность** рассматриваемой темы обусловлена тем, что рыночная конкуренция, изменение потребительского поведения, новые предпочтения покупателей, а также повсеместное проникновение технологий и Интернета значительно влияют на возникновение новых рынков, типов экономических отношений, инструментов для анализа, учета и прогнозирования экономических явлений. В 2022 году компаниям необходимо принимать оперативные решения в бизнесе и в маркетинге, в частности. В условиях цифровой экономики наиболее эффективным инструментом анализа, контроля и выявления скрытых резервов может стать маркетинговый аудит. А текущие тенденции развития маркетинга определяют важность аудита Интернет-маркетинга при оценке эффективности современной компании.

**Целью** данной работы является анализ особенностей проведения аудита в цифровом маркетинге, проведение маркетингового аудита на примере компании «Максидом» в Санкт-Петербурге и разработка рекомендаций по увеличению аудитории среди молодежи.

Для решения поставленной цели были сформулированы следующие **задачи:**

1. Анализ теоретических аспектов маркетингового аудита и его влияния на деятельность предприятия
2. Выявление современных тенденций и барьеров на рынке услуг по маркетинговому аудиту
3. Анализ современных моделей для оценки Интернет-маркетинга компании
4. Разработка системы метрик для проведения аудита Интернет-маркетинга
5. Проведение аудита маркетинговой деятельности ООО «Максидом» на предмет наличия молодежного сегмента аудитории
6. Выявление барьеров на клиентском пути для молодежного сегмента
7. Разработка системы рекомендаций по итогам аудита для привлечения молодежи

**Объектом** исследования является компания ООО «Максидом».

**Предмет исследования** – проведение маркетингового аудита и разработка рекомендаций для привлечения молодежи в условиях активной цифровой трансформации.

**Разработанность темы в литературе:**

Теорией маркетингового аудита занимались такие ученые как Котлер Ф., Мак-Дональд М., Ламбэн Ж., Энис Б. М, Кокс К.Т, Дж. О’ Шонесси, Радулеску В. и др. Из отечественных ученых выделим Аренкова И. А., Молчанова Н. Н., Лукину А. В., Егорушкину Т. Н, Корнееву И. В., Голубкова Е. П., Тюрина Д. В., Карасева А. П., Омельченко И. Н., и множество других авторов.

На современном этапе развития зарубежные авторы отдают предпочтение исследованию следующих направлений: влияние технологий Индустрии 4.0, например, Bigdata на маркетинг и аудит, аудит Интернет-маркетинга и исследование ключевых KPI по конверсии, SEO, социальным сетям, а также место маркетингового аудита именно на предприятиях малого и среднего бизнеса (в основном, Европейский рынок).

Теоретико-методологической основой выпускной квалификационной работы являлись учебные пособия, научные статьи, научная литература как отечественных, так и зарубежных авторов, а также данные Интернет-ресурсов и исследования рынка DIY.

Необходимость решения указанных задач предопределила структуру работы.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав (каждые из которых состоят из трех параграфов) заключения, списка литературы и приложений.

Первая глава «Теоретические основы аудита маркетинговой деятельности» раскрывает основные аспекты маркетингового аудита на предприятии. Рассматривается место аудита в системе маркетингового контроллинга, выделяется важность проведения аудита для управления результативностью маркетинга, также выявляются тенденции отечественного рынка услуг по маркетинговому аудиту и его барьеры.

Во второй главе «Проведение маркетингового аудита в условиях цифровизации экономики» аудит рассматривается в контексте цифровой трансформации экономики. Выявляются различия между традиционным и цифровым маркетингом, выделяются основные тенденции последнего, затем анализируются современные модели для формирования плана аудита цифрового маркетинга, и разработается система метрик для оценки результативности маркетинга в Интернете.

В третьей главе «Маркетинговый аудит компании Максидом» описываются особенности DIY – рынка. В части аудита исследуется молодая аудитория магазина «Максидом» в Санкт-Петербург, посредством количественного анализа данных по клиентским картам, а также посредством проведения полевого исследования и составления карты путешествия клиента, аудит также затрагивает элементы интернет-маркетинга. В итогах главы разрабатываются рекомендации.

В заключении представляются выводы, полученные в ходе достижения поставленной задачи.

**Глава 1 Теоретические основы аудита маркетинговой деятельности**

* 1. **Аудит как часть системы маркетингового контроллинга**

Многие предприниматели озадачены проблемой оценки результативности маркетинга. Функциональный блок предприятия, занимающийся маркетингом, часто рассматривают как центр затрат больших финансовых ресурсов. Также его не используют как управление стратегическим развитием, а сосредотачиваются на операционных процессах. Маркетинг в современных условиях нуждается в использовании смежных научных дисциплин и систем, интегрированных с корпоративным уровнем. В процессе развития бизнеса маркетинг предприятия становится сложносочиненной системой с разветвлениями, большим количеством процессов и числом ответственных лиц. Управление маркетингом – ряд процессов принятия решений исполнительного и контрольного характера. Это неотъемлемая часть функционирования организации, которая включает в себя полный набор управленческих функций, начиная с анализа, переходя к планированию, организации, реализации и заканчивая контролем. Эффективное управление маркетингом в современной экономике – залог успеха предприятия в долгосрочной перспективе. Вопрос совершенствования и оценки результативности становится актуальным из-за необходимости приведения компании в соответствии с требованиями рынка, потребителя и общества. [[1]](#footnote-1)

Одна из проблем, стоящих перед руководством, состоит в том, как повысить эффективность предприятия, как выяснить действительно ли работают предпринятые шаги с целью дальнейшего улучшения. Современные зарубежные компании уже тратят много временных и финансовых ресурсов на разработку собственных сложных систем для выполнения определенного количества планов, задач. Такие системы входят в одну совокупную систему контроллинга на предприятии[[2]](#footnote-2). Дадим более полное определение контроллингу. Контроллинг — это концепция экономического управления, обеспечивающая механизм саморегулирования путем реализации синтеза элементов учета, анализа, контроля и планирования, отвечающая за выработку рекомендаций по корректировке мероприятий, ориентируемых на достижение стратегических и операционных целей предприятия, и отражающая обратную связь в процессе управления предприятием.

Контроллинг, как экономическая служба – это функционально-обособленное направление экономической деятельности на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений. Контроллинг позволяет осуществлять такие функции, как учет, организацию потоков информации, планирование; мониторинг и контроль; поддержка координации и адаптации организационной системы; выявление отклонений, выявление их причин, а также разработка рекомендаций для менеджмента по устранению отклонений.

Развитие контроллинга обусловлено причинами, проиллюстрированными на рисунке 1:

Изображение выглядит как диаграмма

Автоматически созданное описание

Рисунок 1. Причины развития контроллинга

Источник: составлено автором

Главным преимуществом системы контроллинга является то, что она универсальна и может быть вовлечена в управление предприятием любой отрасли. Наряду с этим система является гибкой, включает в себя все уровни управления. [[3]](#footnote-3)

Для начала рассмотрим схему контроллинговой системы предприятия и определим ее место на предприятии. Иллюстрация представлена на рисунке 2. Система контроллинга представляет собой систему из двух подсистем: управляющей и управляемой. Они находятся в тесном взаимодействии, которое обеспечивается посредством информационной базы. Система контроллинга проникает на все подразделения предприятия, поэтому такие функциональные блоки, как производство, маркетинга, сбыт, финансы и персонал и отражены на схеме.

Изображение выглядит как диаграмма

Автоматически созданное описание

Рисунок 2. Подсистемы контроллинга

Источник*:* составлено автором на основе Красюк Елена Сергеевна Модель контроллинга в системе маркетингового управления // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. №1 (12). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/model-kontrollinga-v-sisteme-marketingovogo-upravleniya (дата обращения: 16.12.2022).

Мы остановимся на анализе маркетингового контроллинга, как инструменте управления маркетингом. Маркетинг-контроллинг – это система организации контроллинга результатов маркетинговой деятельности предприятия. Включает подсистемы контроля и маркетингового аудита, которые предполагают осуществление: планирования; организации; учета; контроля; ревизии и оценки результатов реализации концепций, стратегий и планов маркетинга; оценки эффективности управляющих мероприятий для достижения тактических и стратегических целей маркетинга. Сам процесс контроллинга является средством, а не целью, что определяет необходимость рационального подхода к выбору контролирующих мероприятий и достаточности ресурсов для достижения максимальной точности данных.

Маркетинговый контроллинг можно подразделить на два вида, которые отличаются периодом действия и задачами: стратегический, который координирует функции стратегического планирования, и оперативный, который координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности предприятия.

Таблица – 1 Этапы процесса маркетингового контроллинга

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы маркетингового контроля | Процедуры на каждом этапе |
| 1. Формирование стандартов контроля | Первым шагом в процессе управления маркетингом является принятие решения об оцениваемой маркетинговой операции. На этом этапе определяются стандарты производительности, по которым оценивается фактическая производительность. |
| 1. Мониторинг маркетинговой среды компании, измерение фактических величин | Наблюдение, сбор и оценка фактического уровня контрольных показателей маркетинговой и внутренней среды |
| 1. Сравнение фактических со стандартом (планом) | На этом этапе результаты, полученные в процессе мониторинга, сравниваются с заранее установленными стандартами (целевыми показателями) производительности. |
| 1. Анализ разрывов и выявление причин | Определение причин отклонений от плана |
| 1. Разработка корректирующих мероприятий | Если результат/производительность не соответствуют желаемым стандартам, должны быть предприняты корректирующие действия для повышения уровня производительности. Для этого необходимо провести анализ улучшения производительности. |

Источник: составлено автором

К подсистемам маркетингового контроллинга отнесены маркетинговый контроль и маркетинговый аудит.

Изображение выглядит как стол

Автоматически созданное описание

Рисунок 3. Этапы маркетингового контроля

Источник: составлено на основе URL: <https://digiaide.com/marketing-control/> (дата обращения: 16.12.2022).

1. Постановка целей.

2. Измерение производительности позволяет оценить эффективность маркетинговых усилий. Это может относиться к привлечению клиентов или доходу, полученному в результате реальных продаж.

3. Анализ производительности позволяет понять, почему был достигнут тот или иной результат. Итак, если результат не соответствует маркетинговым целям компании, то каковы причины. В качестве альтернативы результаты могут выйти за рамки целей компании, и необходимо изучить причины этого.

4. Корректирующие действия показывает, как проблема может быть исправлена. Кампания может не достичь своих целей, и необходимо принять меры по исправлению положения. Возможно, процесс был выполнен неправильно или цели были нереалистичными.

В системе маркетинга контроль обычно имеет стандартную типологию. Эксперты выделяют следующие типы:

Таблица – 2 Типы маркетингового контроля

|  |  |
| --- | --- |
| Тип | Характеристика |
| Контроль годового плана | Годовой план контролирует вопросы, позволяющие фирме достичь своих целей, таких как финансовые цели и т. д. Усилия по управлению маркетингом можно использовать для установления годовых, полугодовых, квартальных и ежемесячных целей. Это также позволяет руководству анализировать достижение целей, а именно маркетинговую среду.  Используемые инструменты включают анализ продаж, анализ доли рынка, соотношение продаж и расходов, финансовый анализ и анализ отношения клиентов. |
| Контроль прибыльности | Контроль прибыльности включает в себя оценку клиентских сегментов, областей и продуктов. Руководство решает, следует ли отказаться от областей, услуг, продуктов, сократить или увеличить их количество. |
| Контроль эффективности | Анализ прибыльности может показать, что эффективность маркетинга компании в отношении территорий, магазинов, рекламных акций и продуктов была ниже плана. Сделанный выбор включает каналы сбыта, усилия по продвижению, расходы на маркетинг, расходы на рекламу, а также группы продаж и эффективные управленческие решения в отношении них |
| Стратегический контроль | Он используется высшим руководством для проверки того, способны ли фирма и маркетинг справиться с окружающей средой или нет. Основным инструментом, используемым здесь, является маркетинговый аудит. |

Источник: составлено автором на основе URL: <https://www.geektonight.com/marketing-control/> (дата обращения: 16.12.2022).

Место маркетингового контроля и аудита в системе контроллинга представлено на рисунке 4.



Рисунок 4. Подсистемы контроль и аудит в системе маркетингового контроллинга

Источник: Составлено автором на основе URL: <https://www.geektonight.com/marketing-control/> (дата обращения: 16.12.2022).

Маркетинг-аудит можно рассматривать как средство осуществления стратегического маркетинг-контроллинга. Маркетинговый аудит, вероятно, является самым известным инструментом для оценки маркетинговых процессов. Маркетинговые аудиты включают в себя тщательное изучение ключевых аспектов, формирующих маркетинговую практику организации.

Маркетинговый аудит – это независимое периодическое всестороннее исследование компанией или ее стратегических бизнес-единиц маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности с точки зрения выявления проблем и скрытого потенциала, а также разработки плана действий по улучшению маркетинга.

Маркетинговый контроль, по своей сути, направлен на контроль эффективности и результативности годового маркетингового плана. Маркетинговые аудиты идут дальше, поскольку они включают в себя тщательное изучение ключевых аспектов, формирующих маркетинговую практику организации[[4]](#footnote-4). Маркетинговый аудит как целенаправленный процесс предполагает необходимость определения, масштабов, алгоритмов и технологий его проведения, анализа информации, касающейся деятельности предприятия, представление отчета по результатам аудита.  Этапы маркетингового аудита:

1. Изучение фактического состояния системы маркетинга
2. Оценка выявленных фактов
3. Рекомендации по улучшению маркетинговой деятельности

Для чего нужен маркетинговый аудит?

* Выявить «разрывы», снижающие эффективность маркетинга и продаж
* Оценить уровень организации и управления маркетингом в компании
* Оценить соответствие бизнеса актуальным трендам и моделям поведения потребителей
* Оценить рыночную и конкурентную позицию компании и продукции
* Выявить зоны роста и развития бизнеса
* Найти пути увеличения продаж продукции
* Оценить текущие маркетинговые и рекламные инструменты и мероприятия
* Оценить квалификацию маркетингового персонала
* Сопоставить ожидания собственника или генерального директора и фактическое состояние маркетинга в компании
* Оценить состояние коммерческой отчетности в компании

Когда его проводить? При структурных изменениях во внутренней среде фирмы или на рынке, во время выведения нового товара или услуги на рынок, перед началом работы нового направления, перед запуском франшизы, перед продажей бизнеса. Кандидат экономических наук и член Гильдии Маркетологов Елена Пономарева[[5]](#footnote-5) выделяет следующие причины для проведения аудита на предприятии:

* Непонятно чем занимается маркетинговый отдел и какие задачи решает
* На складах излишки или, наоборот, потребительский спрос не удовлетворяется
* Сложность при планировании и бюджетировании производства, закупок и продаж
* Конкуренты усиливают активность, компания теряет долю рынка и доходность
* Уходят клиенты, появляется негативная адвокация, продажи падают
* Конфликт между маркетингом и продажами
* Недостаточно информации для принятия управленческих решений.

Каким экономическим субъектам нужен аудит? Маркетинговый аудит целесообразно проводить как для новых предприятий, так и для существующих бизнесов, а также для отдельных структурных подразделений, отдельного проекта компании, для коммерческого предложения.

Таким образом, можно сделать вывод, что маркетинговый контроллинг, как система «раннего обнаружения» может быть интегрирована на каждое предприятие с целью ориентации управленческого процесса на достижение всех маркетинговых целей организации. Она включает в себя такие подсистемы как контроль и аудит. Подробнее теория маркетингового аудита, его роль в деятельности предприятия будет освещена в следующем параграфе данной главы.

* 1. **Сущность маркетингового аудита и его роль в успешной маркетинговой деятельности предприятия.**

Ожесточающаяся рыночная конкуренция, изменение потребительского поведения, новые предпочтения покупателей, а также развитие цифровой экономики значительно влияет на возникновение новых рынков, типов экономических отношений, инструментов для анализа, учета и прогнозирования экономических явлений. Внедрение новых технологий и проведение модернизации экономики сейчас является важным вопросами для общества, государства и бизнеса. В 2022 году компаниям необходимо принимать оперативные, даже агрессивные решения в бизнесе и в маркетинге, в частности. В условиях ограниченности времени и бюджета, нужно четко понимать какие именно решения необходимы в текущей ситуации для достижения намеченных целей и задач компании, как стратегических, так и тактических. Как уже было отмечено, экономика встает на рельсы совершенствования технологических баз, внедрения элементов Индустрии 4.0 в процессы производства, распределения, обмена и потребления, поэтом в этих условиях все задачи, стратегии, программы и инструменты маркетинга предприятия требуют пересмотра, переоценки и внедрения новых подходов. Тем более, что в сфере маркетинга разработки, стратегии, программы быстро устаревают.

Возможности динамичного маркетинга, а именно способности организации целенаправленно создавать, расширять и изменять свою ресурсную базу, становятся ключевыми, они помогают фирме обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Развитие современных информационных технологий является важным фактором, который обеспечивает динамичность маркетинга. Она проявляется в принятии маркетинговых решений, в разработке продукта, управлении цепями поставок, управлении брендом и управлении взаимоотношениями с клиентами (CRM) [[6]](#footnote-6). К сожалению, часть отечественных предприятий не могут внедрить у себя полноценную систему маркетинга, а уж тем более ее корректировки с учетом цифровых реалий. Часто это связано с недостаточным количеством финансовых ресурсов, знаний у руководства, некачественной организацией маркетинга предприятия[[7]](#footnote-7).

Так в ряде случаев компании не могут правильно определить проблему, возникающую в маркетинговой деятельности, и исследования ведутся не в том направлении. Это приводит к необоснованному увеличению затрат предприятия и, как следствие, снижению эффективности маркетинговой деятельности. С этой точки зрения преимущества своевременного определения маркетинговой проблемы (или маркетинговых возможностей перед предприятием) посредством маркетингового аудита значительны[[8]](#footnote-8).

Целесообразно рассмотреть разные трактовки определения «маркетинговый аудит» в классической литературе по маркетингу и в современных научных трудах наших соотечественников. Анализ определений представлен в табл.1.

Таблица – 3 Определения маркетингового аудита в научных работах зарубежных отечественных авторов.

|  |  |
| --- | --- |
| Автор(ы) | Трактовка дефиниции |
| Котлер Ф. | «**Маркетинговый аудит** – это независимое периодическое всестороннее исследование компанией или ее стратегических бизнес-единиц маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности с точки зрения выявления проблем и скрытого потенциала, а также разработки плана действий по улучшению маркетинга»[[9]](#footnote-9) |
| Мак-Дональд М. | «**Маркетинговый аудит** – это инструмент, позволяющий ответить на вопрос «Где находится компания в настоящее время?» Аудит маркетинга – это оценка действий компании и окружающей среды, критический, систематический и объективный обзор маркетинговых операций и маркетингового окружения. Маркетинговый аудит является составной частью аудита управления предприятием, связанного с маркетинговой средой и операциями»[[10]](#footnote-10) |
| В. Радулеску, Ю. Цетина | **«Маркетинговый аудит** — это инструмент, который измеряет ценность, риск и эффективность маркетинговых усилий организации. Отправной точкой маркетингового аудита является рынок, на котором работает компания, изменения, происходящие на этом уровне, выраженные в терминах возможностей или угроз. На рынке потребитель играет важную роль, уделяя особое внимание анализу предоставляемой ценности для потребителя и потребительской ценности для организации.»[[11]](#footnote-11) |
| Лукина А. В. | «**Аудит маркетинга** представляет собой анализ и оценку маркетинговой функции предприятия. Аудит маркетинга основан на общих принципах аудита, направленных на выявление упущенных выгод от неадекватного использования маркетинга на предприятии»[[12]](#footnote-12) |
| Егорушкина Т. Н. | «**Аудит маркетинга** – первая формальная ступень в процессе осуществления планирования маркетинга на предприятии, это инструмент, развивающий маркетинг, так как он не только позволяет оценить текущее состояние дел, но может показать перспективу развития, причем на предприятии с любым уровнем функционирования системы маркетинга»[[13]](#footnote-13) |
| Корнеева И. В. | «**Маркетинговый аудит** (или как его еще называют маркетинговая ревизия), в сущности, это оценка коммерческой состоятельности бизнеса, сферы хозяйственной деятельности и поиск ответа на вопрос: есть ли перспективы у данного предприятия или фирмы на рынке»[[14]](#footnote-14) |
| Дж. О’ Шонесси | «**Товарный аудит** заключается в подробном изучении рыночного положения одного или более товаров, производимых компанией, охватывающем структуру товара, его упаковку, воплощение, характеристики при использовании по назначению, рынок и цены» [[15]](#footnote-15) |
| Алексеева И. В. | «**Стратегический маркетинговый аудит** — подсистема стратегического аудита, основанная на системном исследовании, анализе и контроле маркетинговой политики коммерческой организации на макро- и микроуровне, а также составление стратегического маркетингового плана по дальнейшему улучшению экономических показателей»[[16]](#footnote-16) |

Источник: составлено автором

Авторы зарубежной и отечественной литературы трактуют понятие по-разному. Котлер Ф., Мак-Дональд М., Лукина А. В., Егорушкина Т. Н. рассматривают маркетинговый аудит широко, как инструмент для исследования макро- и микросреды предприятия, а также инструмент для улучшения маркетинговой деятельности путем выявления слабых звеньев. Корнеева И. В. рассматривает аудит, как инструмент контроля. Дж. О’ Шонесси отождествляет маркетинговый аудит с товарным, что не отражает обширности маркетинговой деятельности. Алексеева И. В. В своей научной работе разрабатывает определение включающее всестороннее понимание маркетингового аудита и рассматривает его как подвид стратегического аудита, оценивающую как внешнюю, так и внутреннюю среду компании.

Ф. Котлер, в 1967 году характеризовал аудиторскую проверку, как «нечто иное и более всеобъемлющее, чем другие усилия по маркетинговому контролю». Именно публикация 1977 года «The Marketing Audit Comes of Age» стала одной из отправных точек в развитии теоретической базы по этому вопросу[[17]](#footnote-17). Его последователь М. Мак-Дональд также считал, что маркетинговый аудит – есть неотъемлемая часть более широкого управленческого аудита [[18]](#footnote-18).

Макдональд, Ф. Котлер и их последователи объясняют маркетинговый аудит неотъемлемой частью маркетингового планирования. Это правильное объяснение, потому что невозможно разработать и спланировать мероприятия в этих областях без определения областей стратегической важности, а в маркетинге это проблематично. Некоторые специалисты развивали взгляды Ф. Котлера на маркетинговый аудит, объясняя его как инструмент создания рыночной стратегии предприятия и эффективное управление этой стратегией. По их мнению, внедрение маркетингового аудита сулит компании ряд преимуществ. Например, в работе (Taghian and Shaw, 2008) была попытка найти положительную взаимосвязь между увеличением доли рынка и маркетинговым аудитом[[19]](#footnote-19). В работе (Cecco and Cetina and Radulescu and Dragici, 2012) подчеркивается мысль, что маркетинговый аудит предоставляет исчерпывающую информацию, а также предложения по корректирующим мероприятиям, которые могут быть использованы для достижения целей компании по доле рынка. Также его можно использовать в качестве важного инструмента для поддержки высшего руководства в выявлении рисков, связанных с деятельностью компании. [[20]](#footnote-20)

На современном этапе развития зарубежные авторы отдают предпочтение исследованию следующих направлений: влияние технологий Индустрии 4.0 на маркетинговый аудит[[21]](#footnote-21), аудит интернет-маркетинга и исследование ключевых KPI по конверсии, SEO, социальным сетям, а также место маркетингового аудита именно на предприятиях малого и среднего бизнеса (Европейский рынок)[[22]](#footnote-22).

**Целью** проведения такого рода аудита является определение областей в деятельности организации, где существуют проблемные области, новые возможности рынка. Необходимо оценить адекватность реакции предприятия на волатильность внутренней и внешней среды, а также соответствие компании требованиям последней. В конце такого аудита резонно выявить резервы предприятия, «узкие места», сосредоточиться на их устранении, и разработать систему рекомендаций по улучшению результативности маркетинговой деятельности фирмы.

Для предприятия важным аспектом является то, кто именно проводит эту процедуру. ***Внутренний*** аудит как правило проводится работниками. К нему относится самоаудит; перекрестный аудит, когда сотрудники разных структурный подразделений одного управленческого уровня проверяют друг друга; аудит, проводимый специальной группой работников или аудиторским отделом, аудит сверху, то есть аудит, проводимый подразделением «выше» по управленческому уровню. ***Внешний*** аудит можно назвать важной частью для управленческого контроля на предприятии. Важно, чтобы этот вид аудита был независим и подчинялся внешним аудиторам, а не заинтересованным в фиктивном результате управления лицом, то есть не подчинялся исполнительному органу, его основное преимущество это независимость и исключение некомпетентности сотрудников. Все способы аудита представлены на рисунке № 5.

Изображение выглядит как диаграмма

Автоматически созданное описание

Рисунок 5. Способы проведения аудита маркетинга

Источник: составлено автором

Если аудит будет проводиться внутренними менеджерами, то это может подорвать принцип независимости (табл. №). Правило, которое выделяют зарубежные консультанты в области маркетингового аудита: «Не полагаться исключительно на менеджеров компании в отношении собранных данных и мнений. Как и в процессе финансового аудита, где аудиторы собирают проверочную информацию от контрагентов, так и маркетинговые аудиторы должны опросить клиентов, дилеров и любых других внешних заинтересованных лиц или групп». Большинство организаций не в полной мере понимают, как на них смотрят клиенты, дилеры, не до конца понимают потребности рынка.[[23]](#footnote-23)

Таблица – 4 Важные принципы маркетингового аудита

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Характеристика |
| Комплексность | Аудит не должен быть ограничен отдельными областями маркетинга, где проблемы уже имеются, или те, где команда знает, что преуспела. |
| Систематичность | Достигается посредством упорядоченного анализа и оценки маркетинговых принципов, целей, стратегий и других операций компаний, которые прямо или косвенно влияют на эффективность делового маркетинга. Чтобы убедиться, что в вашем аудите нет пробелов, вам необходимо учитывать каждую среду, принцип, стратегию и операцию в вашей организации. |
| Независимость | Аудит обеспечивает объективность того, как отдел маркетинга и поставщики маркетинговых услуг работают для достижения требуемых результатов. Аудит будет беспристрастным, если его будут проводить внешние консультанты. |
| Периодичность | Аудит отличается от маркетингового исследования тем, что проводится регулярно и периодично, а не тогда, когда возникают угрозы компании на рынке. Следует проводить аудит как можно раньше и с определенной периодичностью отслеживать изменение маркетинговых показателей. Достаточная периодичность – ежегодно или каждые два года. |

Источник: составлено автором на основе Hadrian,P.;Milichovský, F.; Mrácˇek, P. The Concept of Strategic Control in Marketing Management in Connection to Measuring Marketing Performance. Sustainability 2021, 13, 3887. https://doi.org/10.3390/ su13073887

**Объект** маркетингового аудита – деятельность предприятия во внешней среде, а также во внутренней среде.

***Предметом*** маркетингового аудита являются цели и стратегии компании в области маркетинга, а также факторы 4P: эффективность ценообразования, сбыт, рекламная деятельность и продвижение на рынке, сформированный ассортимент выпускаемых товаров или оказываемых услуг.

Попытка унифицировать процедуру маркетингового аудита сразу обречена на провал. Факторы аудита определяют его периодичность, объемность и используемый инструментарий, поэтому каждое предприятие должно разработать свою систему аудита с релевантными областями и методиками. Можно выделить шесть компонент, необходимых для полного маркетингового аудита (см. табл. 3).

Таблица – 5 Компоненты маркетингового аудита

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компонента аудита | Характеристика | Предмет анализа |
| Аудит маркетинговой среды | Оценка внешних и внутренних аспектов, которые могут указать на риски и возможности компании | Составляющие микросреды: клиенты, конкуренты, поставщики, сбытовые посредники  Составляющие макросреды: экономические факторы, политико-правовые, научно-технические, культурные факторы, демографические, природные факторы |
| Аудит маркетинговой стратегии | Оценка соответствия маркетинговой стратегии и целей внешней среде | Миссия  Цели  Задачи  Стратегия |
| Аудит маркетинговой организации | Оценка формальной структуры, облегчающая взаимоотношения между отделами организации, взаимодействие маркетингового блока с предприятием | Формальная структура  Функциональная эффективность |
| Аудит маркетинговых систем | Оценка методов, используемых для получения данных, планирование, управление маркетинговой деятельностью, системы маркетинговой информации. Однако компоненты исключаются или включаются в зависимости от типа и требований фирмы. | Маркетинговая информационная система  Система планирования маркетинга  Система управления маркетингом  Система разработки продукта |
| Аудит эффективности маркетинга | Проверка эффективности маркетинговой деятельности с точки зрения экономической эффективности и прибыльности (объясняет расходы и прибыль на маркетинг). Оценка ключевых маркетинговых мероприятий и отдачи инвестиций в них, целесообразность проведения маркетинговых кампаний | Рентабельность  Затраты |
| Аудит маркетинговой функции | Оценка маркетингового комплекса, оценка сильных и слабых сторон товара, ценообразования, Анализ каналов сбыта и его стимулирования. | Продукт  Цена  Продвижение  Реклама  Сбыт  Прямой маркетинг |

Источник: составлено автором

Маркетинговый аудит должен включать в себя анализ среды, ее важным аспектом является ее сложность и неопределенность. Тут же возникает трудность при согласовании долгосрочных целей с оперативными. Вторая компонента, стратегический маркетинговый аудит, оценивает миссию, а также стратегические цели и задачи. Эта компонента особенно важна, так как особым фактором, порождающим риск является несоответствие деятельности своим целям, а также недостижение в итоге своих целей. Чем глубже и актуальнее знания о качестве маркетинговой стратегии предприятия, ее адаптации к рыночным условиям, тем проще прогнозировать и минимизировать риск. Также требует пересмотра организационной структуры, разделения обязанностей и полномочий, а также организационного поведения. Аудит маркетинговых систем имеет цель проверить работоспособность информационных систем, а именно достоверность, объем и точность полученной информации. С учетом цифровизации, аудит маркетинговой функции может потребовать пересмотра систем, собирающих и измеряющих ключевые показатели эффективности, поставить под вопрос соответствие текущих операционных действий запросам потребителей в диджитал среде.

Наиболее распространенная методология в литературе о маркетинговом аудите заключается в поиске ответов на ряд открытых вопросов о маркетинговой среде, маркетинговых стратегиях, операционной деятельности компании и маркетинговых целях. Это отражено во взглядах большинства маркетологов на маркетинговые аудиты[[24]](#footnote-24). Однако существующие контрольные списки были представлены почти исключительно с точки зрения того, что измерять. Кроме того, по мнению автора, большинство из них на сегодняшний день устарели, а логика контрольных списков при слепом использовании может подавить творческое мышление и привести к необдуманному принятию того, что было выявлено. Использование открытых вопросов увеличивает субъективность в интерпретации информации и затрудняет сравнение. Также традиционные инструменты для проведения анализа маркетинговых компонент это – SWOT- анализ, PEST-анализ, 5 сил Портера, Gap-анализ, портфельный анализ, анализ издержек и другие.

Итак, маркетинговый аудит – многофункциональный инструмент, его можно применять на каждом этапе жизненного цикла предприятия или продукта в качестве предварительного, промежуточного и итогового мониторинга предприятия. Его преимущество в том, что он направлен на исследование как внешней, так и внутренней среды маркетинга. А цели и задачи направлены на диагностику и корректировку элементов маркетинга предприятия в соответствии с изменяющимися условиями, в любой компании всегда есть элементы, которые нуждаются в улучшении. для минимизации маркетинговых рисков следует проводить аудит не только «проблемных» областей. Чем шире будет аудит, тем выше вероятность снижения риска.

* 1. **Современное состояние услуг аудита и барьеры для развития маркетингового аудита в России**

На практике идея проведения такого рода аудита появилась в 50–60 года в США. Это было обусловлено ростом экономики, устаревание маркетинговых решений, развивающейся конкуренцией. Сначала маркетинговый аудит выступал в форме самоаудита, в 1960 году появились первые услуги по внешнему аудиту на рынке. В США эти услуги стали достаточно востребованы, так как сторонняя оценка казалась объективнее и независимей.

В России маркетинговый аудит появился в 2000-х годах. То есть прошел достаточно большой промежуток времени в 40 лет, чтобы мы переняли опыт зарубежных маркетологов. Основные направленности аудита на старте развития в РФ были такие:

Таблица – 5 Компоненты маркетингового аудита

|  |  |
| --- | --- |
| 2000 - 2018 года | С 2018 года |
| * ­Разработка и оценка маркетинговой стратегии – 32% * Работа с социальными сетями – 32% * Управление отделом продаж и их результатами – 21% * Брендинг – 18% * Анализ маркетинговых коммуникаций - 17% | * Интернет-маркетинг, социальные сети - 62% * Маркетинговый анализ, работа с данными, BigData – 60% |

Источник: составлено автором на основе URL: <https://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/spetsifika-provedenija-marketingovogo-audita-na-rossijjskom-rynke/> (дата обращения: 16.12.2022).

Тенденция распространения новых технологий в инструментах маркетинга влияет на область изучения маркетингового аудита. В 2022 году множество исследований демонстрируют, что компании, которые внедряют новые технологии в маркетинг и управление маркетинговой функцией, становятся более гибкими и обладают конкурентным преимуществом (IBM Institute for Business Value)[[25]](#footnote-25). Нельзя игнорировать тренды развития цифрового маркетинга, исследование эффективности цифровых каналов компании является важной предметной областью для исследования.

С каждым годом объем услуг по аудированию отдела маркетинга на мировом рынке растет, однако в России она обрела место относительно недавно. Зарубежный и отечественный рынок услуг по аудированию маркетинга имеет достаточно предложений, которые отличаются друг от друга предметами исследования, методами, сроками, а также ценообразованием.

Актуальные услуги аудиторских и консалтинговых компаний в области маркетинга:

* SEO-аудит сайта
* Аудит контента и дизайна сайтов
* SMM-аудит
* Аудит новостных и email-рассылок
* Аудит репутации

Можно выделить несколько тормозящих факторов для того, чтобы эта процедура в России распространялась повсеместно.

1. Аудит может выявить ошибки управленческого аппарат компании. Что с одной стороны должно вести к их устранению, однако приводит лишь к негативной реакции самих руководителей. Поэтому часто маркетинговый аудит проводится, как “имиджевая история”, игнорируя при этом часть аспектов деятельности компании, а выявленные результаты скрываются. Это не приводит к реальному выявлению просадок в деятельности компании, не отвечает главной цели аудита.
2. Привычка ориентироваться в принятии решений на интуитивное понимание рынка, потребностей потребителей, субъективную оценку рисков и проблематики, основываясь на предыдущих успешных результатах такой работы.  Потребность в маркетинговом аудите в такой ситуации будто бы стирается. Таким образом, управление результативностью может быть невозможным или неэффективным, это может не только привести к неверным управленческим решениям дальше, но и к краху компании на рынке во времена нестабильности экономики.
3. Еще одним барьером, например, для внешнего аудита будет являться недоверие к результатам аудиторской проверки различных агентств. Этот барьер усугубляет низкое качество услуг на рынке, которое оказывают некрупные агентства, фрилансеры-консультанты, или наоборот, крупные фирмы, которые ставят на поток эту услугу, не углубляясь в специфику очередного заказа, финансовые и временные возможности, агентства, которые в качестве отчета представляют шаблонные рекомендации. Низкое качество услуг складывается в основном из-за пренебрежения проведением самостоятельного исследования рынка, внешней среды компании. Это связано с повсеместным использованием исследований из интернет-источников, уже “готовых исследований”, которые были подготовлены для других целей и с учетом нерелевантного контекста.
4. Нежелание или невозможность выделения финансовых ресурсов на проведение. Особенно это заметно у представителей малого бизнеса.
5. Недооценка значимости маркетинговой системы и правильной ее настройке на предприятии.
6. Недостаток квалифицированных кадров на рынке услуг, конечно, могло быть и отнесено к пункту про недоверие к действующим маркетинговым консультационным агентством, однако, по мнению автора, этот барьер связан именно с отсутствием профильного образования в области маркетинга, экономики, менеджмента, или низким уровнем образования кадров в этих областях. К тому же это усугубляет невозможность держать “дорогие” квалифицированные кадры у себя в штате, которые смогут качественно провести самоаудит, или повышать их квалификацию самостоятельно.

Таким образом, услуги по маркетинговому аудиту появились на территории России относительно недавно. Выделенные барьеры тормозят развитие рынка услуг, а также формирование базы знаний на территории России по маркетинговому аудиту. Необходимо сформировать комплекс решений для преодоления этих препон. Проблема развития маркетингового аудита в России может стать предметом рассмотрения будущих научных работ молодых ученых. Развитие цифровых технологий трансформирует рынок аудиторских услуг, переводя фокус внимания на интернет-маркетинг.

**Выводы по главе 1**

Маркетинговый контроллинг может быть интегрирован на предприятие с целью ориентации управленческого процесса на достижение всех маркетинговых целей организации. Он включает в себя такие подсистемы как контроль и аудит. Маркетинговый аудит — это всестороннее, систематическое, независимое, периодическое исследование компанией (или ее подразделениями) маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности с точки зрения выявления проблем и скрытого потенциала, а также разработки плана действий по улучшению маркетинга. Он может проводиться как сотрудниками, так и внешними консультантами. Это многофункциональный инструмент, его можно применять на каждом этапе жизненного цикла предприятия или продукта в качестве предварительного, промежуточного и итогового мониторинга предприятия. Его преимущество в том, что он направлен на исследование как внешней, так и внутренней среды маркетинга. А цели и задачи направлены на диагностику и корректировку элементов маркетинга предприятия в соответствии с изменяющимися условиями, в любой компании всегда есть элементы, которые нуждаются в улучшении. Для минимизации маркетинговых рисков следует проводить аудит не только «проблемных» областей. Чем шире будет аудит, тем выше вероятность снижения риска. Традиционным инструментарием маркетингового аудита являются списки вопросов, SWOT- анализ, PEST-анализ, 5 сил Портера, Gap-анализ, портфельный анализ, анализ издержек и другие.

Проанализировав российский рынок аудиторских услуг, были выделены барьеры, мешающие их повсеместному распространению на предприятиях. Среди основных: привычка менеджеров ориентироваться в принятии решений на интуитивное понимание маркетинга, недоверие результатам внешнего аудита, квалификационная проблема, невозможность выделения финансовых ресурсов, недооценка значимости управления результативностью маркетинга. Необходимо сформировать комплекс решений для преодоления этих препон. Проблема развития маркетингового аудита в России может стать предметом рассмотрения будущих научных работ молодых ученых. Развитие цифровых технологий трансформирует рынок аудиторских услуг, переводя фокус внимания на Интернет-маркетинг.

**Глава 2. Проведение маркетингового аудита в условиях цифровизации экономики**

**2.1. Особенности маркетинга в цифровой экономике**

По данным отчета «April Global Statshot report» на 2022 год количество пользователей интернета свыше 5 млрд человек, а это 63% населения планеты[[26]](#footnote-26). Для сравнения за последние 20 лет этот показатель увеличился минимум в 12,5 раз. Наряду с ростом уникальных пользователей Интернета растет и цифровой маркетинг.

Цифровой маркетинг - тип маркетинга, который широко используется для продвижения товаров и услуг с помощью цифровых технологий. Благодаря этим формам цифровых медиа потребитель может получать доступ к информации о компании независимо от места и времени. Стоит сразу отметить, что цифровой маркетинг выходит за рамки Интернет-маркетинга. Цифровой маркетинг воздействует на аудиторию через онлайн и оффлайн способы (цифровое телевидение, реклама в онлайн-играх и мобильных приложениях, мессенджеры, интерактивные экраны, pos-терминалы, локальные сети крупных городов), в то время как интернет-маркетинг только через онлайн (e-mail, чат-боты, лендинг-страницы, сайты, интернет-реклама (поисковая, таргетированная, контекстная, баннерная))

Основные преимущества инструментов цифрового маркетинга:

* доступность для малого бизнеса;
* возможность контроля и корректировки;
* прозрачность (сбор статистики и анализ эффективности).

Так перечислим наиболее важные элементы цифрового маркетинга, которые работают через электронные носители:

Таблица – 6 Элементы цифрового маркетинга

|  |  |
| --- | --- |
| Элемент цифрового маркетинга | Характеристика |
| Интернет-реклама. | Основная составляющая digital-маркетинга, предоставляет рекламу и контент, которая максимально соответствует запросам потребителей. Благодаря интернет-рекламе и встроенным метрикам, компания может контролировать свой бюджет, отслеживать показатели эффективности. |
| Email-маркетинг | Используется для рекламной рассылки, повышения лояльности, узнаваемости и доверия к бренду. Стоит также отметить, что по сравнению с интернет-рекламой это относительно дешевый инструмент. Улучшая визуальные аспекты такой рассылки, например графику, текст, ссылки на продукты и услуги, можно захватить внимание клиента. |
| Социальные сети (SMM) | Сегодня этот инструмент позволяет выстраивать отношения с клиентами, сотрудниками, сообществами, стейкхолдерами через сильный личный бренд компании, выходя с ними на связь ежедневно. В цифровой экономике сила адвокации усиливается с помощью беспрецендентного распространения мобильной связи и сообществ в социальных сетях[[27]](#footnote-27). Здесь можно реализовать стратегию взаимодействия с клиентами через создание привлекательного контента и потребительского опыта, формирующих ценностное онлайн-предложение. |
| Поисковая оптимизация (SEO) | Этот элемент влияет на видимость веб-сайта компании в Интернете. Чем выше страница сайта в поисковой выдаче, тем больше посетителей он соберет. SEO может ориентироваться на текстовый поиск, по картинке, по видео и т.д. Сейчас это один из самых популярных инструментов интернет-маркетологов, в условиях переполненности сети Интернет и ростом конкурентов на интернет-платформах, настройка SEO становится важной задачей для повышения и измерения эффективности работы сайта. |
| Партнерский маркетинг | Компания может предложить партнерскую программу другим или она может зарегистрироваться в качестве партнера другого бизнеса. Если компания хочет управлять партнерской программой, владелец компании должен платить комиссию партнерам за каждую продажу и посещение сайта компании. Основная цель компании здесь — найти партнеров, которые смогут выйти на неиспользуемые рынки. |
| Текстовые сообщения | Отправка информации о товарах и слугах компании на мобильные устройства клиентов. Компания может отправлять рассылки в режиме реального времени, отслеживая просматриваемость. |
| Оплата за клик (PPC) | Генерация кликов на сайте посредством поисковой системы и рекламы. |

Источник: составлено автором на основе Idrysheva, Z., Tovma, N., Abisheva, K.-Z., Murzagulova, M., & Mergenbay, N. (2019). Marketing communications in the digital age. E3S Web of Conferences, 135, 04044. doi:10.1051/e3sconf/201913504044

Таким образом, все эти элементы ежедневно собирают данные пользовательского опыта, реакции, переходы, клики, формируют представление пользовательского пути и предпочтений, помогая компаниям формировать цифровые маркетинговые стратегии, планировать маркетинговые мероприятия и контролировать их результативность.

Говоря о цифровом маркетинге, не стоит его отделять от традиционного. Цифровой маркетинг не призван заменить традиционный.

Таблица – 6 Сравнительная характеристика традиционного маркетинга и цифрового

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Цифровой маркетинг | Традиционный |
| Элементы | Интернет-реклама, электронный маркетинг, текстовые сообщения, SMM, SEO, партнерский маркетинг | Печать, телевидение, почта, телефон |
| Взаимодействие с аудиторией | Присутствует | Отсутствует |
| Принятие решений | Быстро, дешево, легко изменить кампании, внедрить инновации | Долго, дорого, одна кампания на долгое время |
| Охват аудитории | Более широкий охват | Ограниченный доступ |
| Вирусность | Может стать вирусным | Не может стать вирусным |

Источник: составлено автором на основе Idrysheva, Z., Tovma, N., Abisheva, K.-Z., Murzagulova, M., & Mergenbay, N. (2019). Marketing communications in the digital age. E3S Web of Conferences, 135, 04044. doi:10.1051/e3sconf/201913504044

Digital - мировой тренд. В связи с динамичной экспансией технологий и социальным дистанцированием, компании, которые были не готовы к внедрению цифровизации в маркетинговую коммуникацию, теперь вынуждены столкнуться с ней.

После 2010 года наступило возрастание социальных связей между онлайн-потребителями, это побудило участников рынка использовать различные технологии автоматизации в подходе к своей стратегии маркетинга. Роль искусственного интеллекта (ИИ) в создании, идентификации, коммуникации, а также создании и повышении воспринимаемой ценности потребителей в целом. С помощью ИИ осуществляется сбор данных, чтобы определять потребности потребителей. Также ИИ помогает оптимизацией бизнес-процессов, включая маркетинговую коммуникацию. К примеру, российский сервис Relap[[28]](#footnote-28) поможет бизнесу увеличить средний CTR и глубину просмотра контента, а Retext.AI[[29]](#footnote-29) – ускорить процесс наполнения сайта контентом.

Развитие технологий автоматизации привело к появлению концепции маркетинга 5.0. Ожидается, что в эпоху сверх интеллектуального общества сотрудничество между технологиями и людьми повысит эффективность потребления продуктов или услуг компании потребителями. Использование передовых технологий и развитие цифрового клиентского опыта станет базовой концепцией маркетинга сегодня.[[30]](#footnote-30) Виртуальные технологии сохраняют свои позиции на рынке интернет-маркетинга не первый год. Например, функция виртуальной примерки одежды, аксессуаров, обоев и цвета стен, мебели, где каждый элемент способен даже отбрасывать реалистичную тень. Такая функция позволяет улучшить качество клиентского опыта, снизить количество возвратов продукции.

Аналитика в интернет-маркетинге в 2022 году имеет еще более высокую значимость, чем раньше. В связи с сокращением рекламных бюджетов бренды стремятся направить средства в наиболее эффективный вариант продвижения, предварительно рассчитав его потенциальные результаты. Чаще всего решения, основанные на аналитических данных, приносят больший эффект, чем те, которые принимаются интуитивно. Бизнес все больше погружается в отслеживание метрик и поиск конкретных путей коммуникации с клиентом.

Изменения на рынке SEO. Сейчас эта особенность характерна для рынка России. Из-за уходов многих сервисов из России, их блокировок для российских пользователей, складывается интересная беспрецедентная ситуация. После отключения платных рекламных инструментов от Google реализуется только органическая выдача результатов, за которые отвечает SEO. Поэтому российский бизнес переводит свои кампании на другие каналы: Яндекс Директ, Вконтакте. Благодаря этому конкуренция в органической выдаче Яндекса сохранилась без изменений, а в поисковой выдаче Google органические результаты выдачи получают значительно большую посещаемость, поскольку рекламных объявлений Google больше нет.

Повышение уровня эмпатии аудитории и увеличение роли сторителлинга (от англ. story — «история» и to tell — «рассказывать»). Бренды все чаще вовлекают аудиторию через персону и качественный сторителлинг. Дистанция между компанией и аудиторией сокращается. Сегодня аудитория ценит удобство, поэтому отдает предпочтение брендам, у которых есть возможность сделать заказ напрямую у поставщика, задать интересующий вопрос и получить быстрый и актуальный ответ или есть собственное приложение с понятным интерфейсом или сайт с чат-ботом. Потребители ценят скорость доставки и наличие акций. Поэтому бизнес сейчас занимается развитием собственных экосистем, которые объединяют в себе ключевые сервисы на одной платформе. Эти компании безусловно занимают лидирующие позиции на рынке.

Мультиканальность. Для продвижения компании используют все доступные каналы: социальные сети, мессенджеры, маркетплейсы, интернет-магазины и др. В России это связано с активной миграцией аудитории из канала в канал, связанная с блокировкой сервисов Meta.

Развитие e-commerce после пандемии COVID-19 в 2020 году, которая вызвала всплеск продаж в Интернете, оставшись единственно возможным каналом. Борьба за клиента перешла туда же, среди многочисленных компаний, потребитель должен увидеть именно целевую компанию.[[31]](#footnote-31) К 2014 году агентство Data Insight прогнозирует объем этого рынка в 7,2 трлн руб[[32]](#footnote-32).

Маркетинг в цифровой среде сосредотачивается на выстраивании долгосрочных отношений с клиентом посредством цифровых технологий. Компании могут получать обратную связь от потребителей моментально через каналы связи, такие как сайт, блог, социальные сети и т. д.

Таким образом, хочется отметить большую роль цифрового маркетинга в настоящий момент, его влияние как на деятельность компаний, так и на потребителя в цепочке взаимодействия с брендами. Его элементы: интернет-реклама, e-mail маркетинг, социальные сети, поисковая оптимизация, партнерский маркетинг, текстовые сообщения и цена за клик. Основные тенденции сосредоточены на повсеместном распространении высоких технологий и развитии более узкого направления – Интернет-маркетинга, который сфокусирован на онлайн сфере.

**2.2. Модели анализа маркетинговых решений для цифрового аудита**

Цифровой маркетинг компании может планироваться и оцениваться исходя из модели RACE (Reach – Act – Convert – Engage), предложенной в 2010 году Д. Чаффи. Эта модель описывает воронку продаж, являясь инструментом маркетологов для планирования, управления и оптимизации своего цифрового маркетинга. Особенности этой модели:

* Ориентирована на действия. Она фокусируется на тактике, которую вы можете реализовать в своих каналах цифровых маркетинговых коммуникаций и на своем веб-сайте.
* Ориентирована на клиента. Она следует установленному жизненному циклу построения отношений с клиентом или маркетинговой воронке от повышения осведомленности; генерация ведет от новых перспектив; конвертирование потенциальных клиентов в продажи (онлайн или офлайн) и поощрение лояльности, повторных продаж и защиты интересов.
* Охватывает современные маркетинговые мероприятия доступные в цифровом маркетинге.
* Является многоканальной. Объединяет в себе не только онлайн, но и оффлайн взаимодействие.
* Основана на процессе повышения производительности данных. Она включает маркетинговый подход на основе данных, который определяет ключевые показатели эффективности, которые цифровые маркетологи должны включать на каждом этапе для постановки целей, просмотра результатов с использованием аналитики и сводных информационных панелей и непрерывной оптимизации.

Таблица – 7 Модель RACE

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Этап | Стадия, на которой находится покупатель | Ключевые каналы для анализа | Ключевые измерения |
| 1 | Охват | Исследование | Поисковые системы, социальные сети, блоги, email -маркетинг, контекстная реклама | Уникальные посетители  Стоимость визита  Подписчики |
| 2 | Действие | Принятие решения | Веб-сайт, блог, инструменты интерактива | Лиды  Время на сайте  Репосты, комментарии, лайки |
| 3 | Конверсия | Покупка | E-commerce, продукт, цена, продвижение | Продажи (оффлайн и онлайн)  Выручка  Прибыль  Средняя стоимость заказа |
| 4 | Вовлеченность | Адвокация | Каналы адвокации: социальные сети, сайты отзывов, блоги | Повторная покупка (жизненная ценность)  Удовлетворение и лояльность  Адвокация |

Источник: составлено автором на основе URL: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/> (дата обращения: 16.12.2022).

**Охват**. Охват включает в себя увеличение посещений веб-сайтов и повышение осведомленности о бренде, его продуктах и ​​услугах на других веб-сайтах и ​​в офлайн-медиа, чтобы увеличить трафик за счет посещений различных веб-присутствий, таких как основной веб-сайт, лендинги или страницы в социальных сетях. Это включает в себя максимальное увеличение охвата с течением времени для создания множества взаимодействий с использованием различных платных, собственных и заработанных точек соприкосновения с медиа.

**Действие**. Это отдельный этап, поскольку поощрение взаимодействия на веб-сайтах и ​​в социальных сетях для привлечения потенциальных клиентов является большой проблемой для онлайн-маркетологов. Речь идет о том, чтобы убедить посетителей сайта или потенциальных клиентов сделать следующий шаг, следующее действие на своем пути, когда они впервые достигают вашего сайта или присутствия в социальной сети. Для многих видов бизнеса, особенно В2В, это означает привлечение потенциальных клиентов, но это может означать, что посетители узнают больше о компании или ее продуктах, найдут продукт или прочитают сообщение в блоге. Необходимо определить эти действия как цели верхнего уровня воронки в аналитике. Конкретные цели и информационные панели должны быть определены для каждого бизнеса отдельно под контекст.

**Конверсия**. Включает в себя то, что аудитория сделает следующий важный шаг, который превратит их в платящих клиентов, независимо от того, осуществляется ли оплата через онлайн-транзакции электронной торговли или оффлайн-каналы.

**Вовлечение**. Это развитие долгосрочных отношений с новыми покупателями для повышения лояльности клиентов за счет повторных покупок с использованием общения с клиентами на вашем сайте, присутствия в социальных сетях, электронной почты и прямого взаимодействия для повышения ценности жизни клиента. Его можно измерить повторными действиями, такими как повторная продажа и обмен контентом через социальные сети. Также необходимо измерить процент активных клиентов (или подписчиков электронной почты), удовлетворенность клиентов и рекомендации с использованием других систем.

Данная модель определяет аспекты для анализа аудитора цифрового маркетинга, а также формирует систему KPI для оценки эффективности, о них подробнее поговорим в следующем параграфе. Главным преимуществом данной модели является ее ориентация на потребителя и соотнесение каждого шага с определенным этапом жизненного цикла клиента.

Инструменты цифрового маркетинга анализируют поведение потребителей, на основе этого анализа разрабатываются подходящие решения, стратегии и каналы для коммуникации. Среди таких решений можно выделить интеграцию CRM-систем. **Customer Relationship Management** **(CRM)** – концепция управления взаимоотношениями с клиентами, которая включает в себя сбор, управление и использование данных для построения долгосрочных отношений с потребителями и предоставления исключительного клиентского опыта. Реализуется в форме программного обеспечения для закрытия следующих задач: консолидация данных клиентов; отслеживание взаимодействия и активности; измерение эффективности; автоматизация маркетинговых и сбытовых процессов.

Цифровой маркетинг нацелен на управление взаимоотношениями с потребителями, выстраивание долгой связи с ними. Для выбора оптимальной стратегии коммуникации и подходящих каналов взаимодействия с клиентами разрабатывается карта путешествия клиента **Customer Journey Map (CJM).** Это визуальное изображение того через какие этапы проходит клиент, с учетом эмоций, точек и каналов соприкосновения, с целью выявления проблемных областей и их устранения.

Таблица – 8 Стадии построения карты CJM

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Стадия | Характеристика | |
| 1 | Определение аватара потребителя | Сбор информации посредством CRM, анкет, опросов, исследований и наблюдений для определения целевой аудитории (ЦА).   * Разработка карты под «усредненного» клиента * Разработка карты под разные типы ЦА | |
| 2 | Определение этапов путешествия | Путешествие клиента может начинаться соприкосновения с оффлайн точкой. До этого он может посетить вебсайт, услышать информацию от друзей и т. д. | |
| 3 | Определение целей клиента | Сформировать ожидания, выявленного на первом шаге клиента, на каждом этапе | |
| 4 | Определение точек соприкосновения | Оффлайн: | Онлайн: |
| * Реклама (наружная, в печатных СМИ и т. д.) * Магазин * Продукция * ТВ * PR * И другие | * Реклама (контекст, таргет) * Сайт * Социальные сети * Отзывы * Email рассылка * Интернет-магазин * И другие |
| 5 | Поиск барьеров, возражений | Чтобы определить барьеры, нужно поставить себя на место клиента и смоделировать его действия и реакции. Чем больше барьеров, тем выше вероятность снижения лояльности к бренду. | |
| 6 | Поиск способов преодоления барьеров | Задача – сделать путь клиента комфортнее. Необходимо также определить финансовые возможности для устранения препон. | |
| 7 | Выбор KPI | Формирование системы метрики для построения модели контакта. | |
| 8 | Визуализация | Для удобного восприятия каждого этапа карту представляют с помощью макетов, таблиц (Google, Excel), дашбордов. | |

Источник: составлено автором на основе URL:<https://vc.ru/marketing/96029-instrukciya-po-sostavleniyu-customer-journey-map-cjm> (дата обращения: 16.12.2022).

В процессе построения имеются в виду этапы принятия решения клиента о покупке:

1. Осознание потребности;
2. Поиск информации;
3. Оценка вариантов;
4. Совершение покупки;
5. Повторные покупки или лояльность;
6. Адвокация.

Источниками данных служат инструменты аналитики, маркетинговые исследования, опросы, информация от сотрудников отдела продаж, техподдержки, методика «тайный покупатель».

Таким образом, инструменты цифрового маркетинга анализируют поведение потребителей, в качестве такого инструмента выступает CRM система, она является неотъемлемой частью цифрового аудита. Также с целью определения мотивов и точек взаимодействия с клиентами разрабатывают карту путешествия клиента, благодаря которой анализируются этапы жизненного цикла клиента и выбираются оптимальные каналы коммуникации с ними. В дальнейшем принимаются определяются соответствующие KPI для измерения эффективности и выявления слабых мест интернет-маркетинга. В следующем параграфе подробно разберем особенности построения системы оценки с помощью диджитал метрик.

**2.3. Аудит контента и ключевые метрики цифрового маркетинга**

С учетом цифровизации и популяризации методов цифрового маркетинга, в области маркетингового аудита набирает популярность именно цифровой маркетинговый аудит. Он направлен на исследовании поведения компании в интернет-пространстве. Проверка затронет все аспекты общения с заказчиками. Аудитор оценит реакцию на призывы к действию и дизайн логотипа, конверсию сайта.  
Маркетинговый аудит различается по направлениям. Одни выбирают узкую специализацию, например аудит маркетинга в социальных сетях или SEO-аудит. Другие смотрят шире. Нужно понимать, что система аудита в первую очередь гибкая, универсального плана нет. Как уже было сказано, план оценки результативности маркетинга должен быть адаптирован под конкретную корпоративную среду компании, с учетом отрасли, вида деятельности организации.

Для оценки эффективности маркетинговой деятельности в Интернете разработаны специальные метрики показателей эффективности, которые аудитор может оценить и сопоставить во времени, сравнить с планом и разработать систему рекомендаций по их улучшению.

Маркетинговые **KPI** (ключевые показатели эффективности) – это числовые показатели, используемые для оценки степени достижения поставленных целей и результативности деятельности компании в сфере маркетинга. KPI — это полезный способ для цифровых маркетологов установить ожидания и доказать, что их работа оказывает положительное влияние.

Аудит сопоставляет целевые показатели и реализуемые по факту, поэтому KPI и цели должны быть четко сформулированы и понятны все участникам маркетингового процесса. Для достижения правильной интерпретации используют систему **SMART:**

* **S**pecific – конкретные и лаконичные
* **M**easurable – измеримые
* **A**chievable – достижимые
* **R**elevant – реалистичные и актуальные
* **T**ime-Bound – ограниченные во времени

Маркетинговые KPI можно разделить на пять основных групп. Система показателей представлена в таблице.

Таблица – 8 Группы KPI

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа | Система KPI | Рекомендации аудитора к улучшению группы показателей |
| Лидогенерация | * Новые лиды * Квалифицированные лиды (MQL, SQL) * Стоимость лида (CPL) * Конверсия (CR) * Уровень удержания (RR) | 1. Создать узконаправленные кампании, чтобы охватить нужную аудиторию; 2. Качественный контент для бесплатного трафика на сайт; 3. обеспечить удобный пользовательский опыт и дизайн продукта/упаковки |
| Метрики веб-сайта и трафик | * Ежемесячный трафик сайта * Среднее время на сайте * Коэффициент конверсии сайта | 1. Провести A/B тестирование интерфейса; [[33]](#footnote-33) 2. Изменить призыв к действию (CTA) 3. Сделать сайт удобным для навигации |
| SEO-оптимизация | * Органический трафик * Лиды с органической выдачи * Конверсия с органической выдачи | 1. Запустить платную рекламу (с оплатой за клик), 2. Cсоздать SEO-оптимизированный контент, чтобы привлечь посетителей через обычный поиск. |
| Платная реклама | * Цена за действие CPA * Уровень кликабельности CTR | * 1. Тестировать новый дизайн, рекламный текст, призыв к действию   2. Настроить семантическое ядро   3. Найти узконаправленные ключевые слова с длинным «хвостом»   4. Улучшить взаимодействие с целевой страницей |
| Социальные сети | * Уровень вовлеченности ER * Уровень привлекательности LR * Уровень коммуникабельности TR * Охват | 1. Создать интересный контент 2. Взаимодействовать с аудиторией 3. Сфокусироваться на каналах с релевантной бренду аудиторией и с самой высокой рентабельностью инвестиций |

Источник: составлено автором на основе Шевченко Дмитрий Анатольевич Эффективность digital-маркетинга на виртуальных рынках: обзор существующих подходов и методик // Практический маркетинг. 2019. №11 (273). URL: <https://www.scoro.com/blog/digital-marketing-metrics-kpis/> (дата обращения: 29.11.2022).

Раскроем значение основных метрик. Начнем с показателей лидогенерации. Генерация лидов – процесс привлечения потенциальных клиентов с целью увеличения продаж в будущем. Это сбор данных потенциальных клиентов, которые совершили целевое действие (оставили свои данные при оформлении заявки, зарегистрировались на сайте, оформили подписку на рассылку и т.д.) Для измерения этих показателей используют данные CRM- систем[[34]](#footnote-34).

Новые лиды - это широко используемая метрика показывает количество новых лидов, полученных за последний месяц.

Потенциальных клиентов, которые потенциально могут стать платежеспособными клиентами, можно разделить на две группы:

* Маркетинговые квалифицированные лиды (MQL) — лиды, которые показывают, что готовы стать вашими клиентами, интересуются продуктом больше, чем другие. Лид относится к MQL, если кликнул на ссылку, посетил сайт хотя бы раз, скачал материал, другой контент, подписался на рассылку и т.д.
* Лиды, квалифицированные для продаж (SQL) — лиды, рассматриваемые как потенциальные клиенты, показывает высокую вероятность покупки, готов детально общаться с менеджерами по продажам и активно участвовать в маркетинговых активностях. Лид относится к SQL, если неоднократно посещал ваш сайт, получал рассылки и реагировал на кампании с ценностным предложением вашего продукта, спрашивает про цену продукта и т.д. [[35]](#footnote-35)

Стоимость лида (CPL) показывает стоимость привлечения нового потенциального клиента. В дополнение к метрике цены за конверсию вы можете оценить, являются ли различные маркетинговые мероприятия прибыльными. Этот KPI сравнивается с выручкой с одного клиента.

Конверсия (CR) – процент пользователей, которые совершили целевое действие.

Уровень удержания (Retention Rate) показывает количество клиентов, которые продолжают использовать ваш продукт в течение длительного периода времени и совершают повторные покупки. Отслеживая уровень удержания, вы видите, насколько хорошо вовлечены ваши клиенты.

Для оценки эффективности работы веб-сайта используются следующие метрики:

* Ежемесячный трафик сайта
* Среднее время, проведенное на сайте
* Коэффициент конверсии сайта

Для улучшения показателей веб-сайта маркетологи и веб-специалисты могут проводить:

* A/B тестирования интерфейса, призыва к действию (CTA). A/B тестирование представляет собой эксперимент для сравнения двух версий страницы, который помогает понять, какая из них работает лучше в контексте какой-то конкретной задачи. А/В-тест — один из самых популярных методов повышения производительности цифровых продуктов: сайтов, мобильных приложений.
* UX-аудит (user-experience аудит) сайта конкурентов для проверки удобства их интерфейса, его навигации.
* И другие

Для измерения поисковой оптимизации (SEO) используют следующие ключевые метрики:

* Органический трафик
* Лиды с органической выдачи
* Конверсия с органической выдачи

В области SEO адаптации можно произвести поиск и удаление «битых» страниц и ссылок. Наличие битых ссылок негативно сказывается на восприятии сайта поисковыми системами, ухудшает поведенческие факторы, портит впечатление от сайта у пользователя, мешает правильному распределению ссылочного веса.

Рекламные метрики:

Уровень кликабельности (CTR) по баннеру, ссылке, рекламному блоку. Он дает представление об эффективности рекламных кампаний с оплатой клика. Если показатель низкий, то это значит, что содержание рекламы недостаточно, чтобы пользователь перешел на нее. Это рейтинг кликов к числу всех демонстраций материала. Данные по CTR, как правило, собираются по каждому рекламному объявлению с помощью инструментов настройки в рекламном кабинете. Повышение показателя можно произвести за счет хорошего медиапланирования и эффективного таргетинга.

Цена за действие (CPA) — это модель оплаты цифровой рекламы, которая позволяет взимать плату с рекламодателя только за определенное действие, совершенное потенциальным клиентом. Этот KPI следует рассчитывать с двухмесячным промежутком времени, так как для конвертации потенциальных клиентов требуется время. Рассчитайте ежемесячную стоимость всех ресурсов, времени и денег, потраченных на платные рекламные кампании. Разделите его на количество лидов в этом месяце, которые превратились в платных клиентов.

В сфере SMM компании необходимо создавать вовлекающий контент и превращать зрителей в клиентов. Сфера SMM отличается своей специфичностью в показателях эффективности и управления ею. Рассмотрим некоторые из них:

* Уровень вовлеченности (ER) – сумма всех вовлечений в день или за одну публикацию. Рассчитывается как сумма всех действий к общему числу подписчиков.
* Уровень привлекательности (LR) – отношение всех лайков к числу подписчиков.
* Уровень коммуникабельности (TR) - отношение всех комментариев к числу подписчиков.
* Охват – количество уникальных пользователей, которые имели контакт с публикацией.

Для оценки лояльности аудитории применяется Net Promoter Score (NPS) –показатель потребительской лояльности, определяющий отношение клиентов к бренду. Приверженцы бренда совершают повторные покупки, и, кроме того, рекомендуют продукты и услуги компании другим. Расчет NPS проводится на базе опроса, в котором потребителям предлагается оценить от 0 до 10 готовность к рекомендации бренда. В зависимости от полученных ответов, потребителей сегментируют на три группы:

* От 0 до 6 баллов – «Критики»
* От 7 до 8 баллов – «Нейтралы»
* От 9 до 10 баллов – «Сторонники»

Далее для расчета индекса потребительской лояльности из процента сторонников вычитают процент критиков. Итоговый показатель варьируется от -100, где это означает полное отсутствие лояльности, до 100, что значит, что все потребители являются приверженцами бренда.

Также, рассчитывая маркетинговые метрики, нельзя забывать про классический KPI для оценки маркетинговой эффективности – Рентабельность инвестиций на маркетинг (ROMI) или Рентабельность инвестиций ROI.

Оценив количественные показатели, собираемые CRM, Google Аналитикой, Яндекс Метрикой и другими встроенными счетчиками интернет-маркетинга, разрабатывается система мероприятий по исправлению результативности. В таблице приведены примеры по работе с каждой группой показателей.

Помимо приведенных в таблице существуют и другие примеры KPI для оценки эффективности интернет-маркетинга. Разработка системы показателей является важной задачей аудитора перед оценкой ключевых метрик. Система будет варьироваться для каждого предприятия и от того, на какую конкретно область сконцентрирована цифровая маркетинговая стратегия компании. Обнаружив просадку в группе показателей, аудитору предоставляется возможность разработать рекомендации для улучшения комплекса показателей.

Итак, для аудита Интернет-маркетинга необходима система ключевых показателей эффективности KPI. В целом, их можно разделить на 5 основных групп: конверсия, веб-сайт, SEO, платная реклама, социальные сети. Аудит сопоставляет целевые показатели и реализуемые по факту, поэтому KPI и цели должны быть четко сформулированы, для этого используют систему SMART. Для сбора данных и расчетов используют CRM системы, а также сервисы Google Analytics, Яндекс Метрика. Разработаны рекомендации по улучшению данных групп показателей, которые могут быть указаны аудиторами в процессе проверки.

**Выводы по главе 2**

Важно отметить большую роль цифрового маркетинга в настоящий момент, его влияние как на деятельность компаний, так и на потребителя в цепочке взаимодействия с компаниями. Так, основное различие заключается в средстве, с помощью которого потребители сталкиваются с маркетинговым сообщением: традиционный маркетинг базируется на аналоговых технологиях, в то время как цифровой маркетинг – на цифровых. Кроме того, фокус внимания сместился с продукта на потребителя, компании стараются выстраивать диалог с клиентами. Основные тенденции сосредоточены на повсеместном распространении высоких технологий и развитии более узкого направления – Интернет-маркетинга, который сфокусирован на онлайн сфере.

Маркетинг в цифровой среде сосредотачивается на выстраивании долгосрочных отношений с клиентом посредством цифровых технологий. Компании могут получать обратную связь от потребителей моментально через каналы связи, такие как сайт, блог, социальные сети и т. д. Инструменты цифрового маркетинга анализируют поведение потребителей, на основе этого анализа разрабатываются подходящие решения, стратегии и каналы для коммуникации. Среди таких решений можно выделить интеграцию CRM-систем, программных обеспечений для сбора и обработки данных. Также используются современные модели RACE и CJM, где первая модель описывает воронку продаж, являясь инструментом маркетологов для планирования, управления и оптимизации своего цифрового маркетинга, определяя будущие KPI для анализа на каждом этапе, а вторая разрабатывается для выбора оптимальной стратегии коммуникации и подходящих каналов взаимодействия с клиентами. В дальнейшем определяются цели по модели SMART и разрабатывается система KPI для оценки результативности. В целом, их можно разделить на 5 основных групп: конверсия, веб-сайт, SEO, платная реклама, социальные сети. Разработаны рекомендации по улучшению данных групп показателей, которые могут быть указаны аудиторами в процессе проверки.

# **Глава 3. Маркетинговый аудит компании «Максидом»**

## **3.1. Рынок DIY**

Компании сегмента DIY (Do It Yourself - Сделай сам) в России представлены в нескольких сегментах: строительные материалы (Hard DIY), отделочные материалы (Soft DIY), сопроводительные товары для дома (Household): комнатные растения, предметы декора, освещение, товары для сада (Garden): растения, грунт, оборудование для готовки на воздухе, садовая мебель. В 2023 году рынок и торговля претерпевают серьезные изменения. До поры до времени ежегодный рост количества торговых сетей и объема рынка вселяли оптимизм. В 2021 году рынок DIY-ритейла достиг своего лучшего за десятилетие показателя по приросту объема продаж - почти 19%. Повышался спрос на продукцию для строительства, росла ипотека, активно развивался сектор ИЖС, граждане РФ стремились улучшить свои жилищные условия. После пребывания на карантине во время Пандемии Covid-19 люди осознали ценность комфортного и эргономичного жилья. Однако в 2022 году условия на рынке начали меняться, в марте на фоне девальвации рубля наблюдался ажиотажный спрос на стройматериалы и товары для ремонта, объем продаж увеличился на 35%, а на отдельные категории - на 50%. В апреле рост сменился снижением в среднем на 25%, которое продолжается и в начале второго полугодия. Падение спроса во II квартале 2022 года произошло на фоне снижения доходов населения на 7-10%, существенного повышения цен на стройматериалы (на 20% и более), а также роста кредитных ставок. Оборот розничной торговли ассортиментом Household и мебелью снизился более чем на 10%, в том числе, из-за закрытия магазинов IKEA, чья доля составляла не менее 20% рынка.[[36]](#footnote-36) Выручка компании по итогам 2021 года составила 157,2 млрд рублей. ИКЕА пользовалась услугами локальных поставщиков, которые остались без крупнейшего окна сбыта после ее ухода. На рынке возникла беспрецедентная ситуация, перестройка логистических цепочек из-за закрытия маршрутов через Европу. Компании переходят на другие типы перевозок товара, что увеличивает сроки доставки. В связи с уходом западных брендов и закрытием точек продажи в российских торговых центрах, трафик в моллах просел, по разным оценкам на 7-15%. Это стимулирует онлайн сферу развиваться и наращивать объемы продаж через электронную коммерцию. Но стоит заметить, что в сфере DIY-продукции потребителям важно выбирать отделку, декор и стройматериалы в оффлайн среде.

На сегодняшний день можно выделить несколько маркетинговых детерминант развития торговых DIY-сетей:

* 1. Усиление конкуренции на рынке. На начало 2022 года ТОП-10 крупнейших DIY-сетей занимало более 50% рынка. Степень концентрации достаточно низкая, что создает предпосылки к наращиванию конкуренции за счет роста представленности сети в регионе, а также за счет сделок по слиянию и поглощению.
  2. Рост присутствия крупных компаний на региональных рынках. Региональная экспансия крупных Федеральных сетей ставит новые задачи по конкурентному позиционированию. Локальным сетям становится сложнее конкурировать с крупными игроками, так как они имеют большой запас прочности, уникальные торговые предложения за счет сотрудничества с крупными производителями, а также доступ к информации по любому локальному рынку за счет ускорения технологий, которые предоставляют аналитику и новые маркетинговые возможности.
  3. Цифровизация спроса. Современные технологии позволяют потребителям быстро и удобно сравнивать цены и характеристики различных товаров, принимать взвешенные решения и совершать покупки в удобное для себя время. DIY-сети активно развивают свои онлайн-ресурсы, чтобы удовлетворить растущий спрос на онлайн-шопинг. Благодаря использованию популярных социальных сетей и онлайн-магазинов формируется имидж компании, а компания имеет возможность стать ближе к покупателю за счёт своевременной актуализации информации, грамотной демонстрации товаров или услуг.
  4. Научно-технический прогресс в области оснащения магазинов. Большинство торговых розничных сетей перешли на кассы самообслуживания, что в значительной степени помогает снизить расходы на оплату труда персоналу. Установка оборудования в торговых залах для считывания штрихкодов с товара и отображения цен снизила загруженность продавцов-кассиров, а также увеличила лояльность покупателей

Однако несмотря на сложности, которые возникли в 2022 году, рынок DIY в России имеет большие перспективы. Люди все чаще предпочитают делать ремонт дома своими руками, а количество домовладельцев и дачников увеличивается. Кроме того, развитие современных технологий и возможность покупать товары через Интернет упрощают потребителям сам процесс покупки, выбора товара. Сегодня компаниям необходимо адаптировать свои маркетинговые решения под действующие цифровые реалии. Вопрос совершенствования и оценки результативности становится все более актуальным из-за необходимости приведения компании в соответствии с требованиями рынка, потребителя и общества

**Характеристика компании «Максидом»**

Общество с ограниченной ответственностью «Максидом» - первый DIY гипермаркет в России, был открыт 6 октября 1997 года в Санкт-Петербурге, на Гражданском проспекте. Развитие компании шло активно: каждые два года в Петербурге открывалось по одному гипермаркету, а с 2006 года они появлялись ежегодно. В итоге к 2008 году в Санкт-Петербурге успешно работали уже семь магазинов Максидом. Региональная экспансия началась в 2008 году с открытия гипермаркета в Нижнем Новгороде, а через два года был открыт магазин в Казани. 2015 год ознаменовался появлением сразу двух магазинов - в Екатеринбурге и Самаре. При этом на Урале компания построила многофункциональный торгово-развлекательный комплекс (ТРК), где помимо Максидома разместится продуктовый магазин и арендная зона. В конце 2011 года Максидом открыл интернет-магазин, в каталоге которого представлено порядка 70 тыс. товарных позиций. На данный момент это один из самых больших online гипермаркетов формата DIY.

По состоянию на февраль 2023 года сеть включает двадцать два гипермаркета в семи регионах: Санкт-Петербурге, Москве, Нижнем Новгороде, Казани, Самаре, Екатеринбурге и Уфе. Суммарные торговые площади сети составляют более 215 тыс., в ассортименте каждого гипермаркета представлено порядка 60 тыс. товарных позиций:

* товары для садоводства (здесь же – новогодний и школьный базары);
* инструменты, метизы, скобяные изделия;
* товары для дома, бытовая химия;
* строительные материалы;
* сантехника;
* электрика и осветительные приборы, бытовая и аудио- видеотехника;
* интерьерные материалы: лаки, краски, обои, текстиль;
* мебель и аксессуары.

Компания входит в четвёрку крупнейших DIY сетей в стране. Три года подряд, с 2013 по 2015 гг., Максидом признавался "Крупнейшей отечественной сетью сегмента Soft-DIY" по итогам рейтинга "DIY Retail Russia TOP" (ИА INFOLine). Компания ведёт социально ответственный бизнес и много лет занимается благотворительностью. Максидом активно помогает тем, кто в этом нуждается: детям, инвалидам, малоимущим слоям населения. Компания поддерживает научные и образовательные проекты, спортивные команды, участвует в восстановлении памятников историко-культурного наследия. Кроме того, Максидом регулярно проводит акции, направленные на привлечение внимание общественности к важным социальным вопросам: семейным ценностям, экологии, обустройству парков и зон отдыха[[37]](#footnote-37).

**Конкуренция на рынке DIY**

Конкурентами «Максидом» являются крупные DIY-сети, такие как: Леруа Мерлен, Петрович, OBI, ВсеИнструменты.ру. В магазинах сети «Максидом» широкий ассортимент товаров и высокое качество продукции по соответствующей цене, магазин ориентирован на покупателей со средним достатком. Французская сеть Леруа Мерлен долгие годы удерживает первое место по выручке среди DIY-сетей в России. Сеть позиционирует себя как магазин для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада. Магазин ориентирован как на профессиональных строителей, так и на покупателей, которые приобретают товары для бытовых нужд, однако шанс увидеть некачественные товары на полках здесь гораздо выше. Основные преимущества: широкий и доступный по цене ассортимент, удобный интернет-магазин. Петрович – частная российская компания, специализирующаяся на торговле строительными материалами, отличительная чертой от других DIY сетей является то, что «Петрович» - строительная база. Преимуществами данной торговой сети является удобная доставка, программа лояльности, особенно для профессиональных покупателей. OBI – международная торговая сеть строительных магазинов, цены выше среднего, ориентирован на клиента с достатком. Позиционируется как магазин с товарами для сада, дома и дачи. ВсеИнструменты.ру – российская торговая сеть, топ-3 рейтинга DIY-сетей на 2021 год по версии INFOLine, имеющая 700 магазинов по всей стране, включая ПВЗ.

Для того, чтобы оценить привлекательность отрасли в долгосрочной перспективе с точки зрения воздействия микросреды используется анализ пяти конкурентных сил Портера. На компанию, по теории Майкла Портера, оказывают следующие факторы: конкуренты, поставщики, потребители, угроза появления товаров-заменителей, угроза появления новых игроков на рынке. Необходимо оценить степень влияния на Максидом, для этого на каждый фактор зададим балльную оценку и сделать вывод о степени детерминации. Чем сильнее влияние, тем слабее конкурентоспособность компании.

Во-первых, оценим угрозу со стороны товаров – субститутов. Максидом действует на рынке, где предоставляется широкий спектр товаров для ремонта, строительства, интерьера, разными diy-сетями, такими как Леруа Мерлен, Петрович, Оби, Все Инструменты.ру, Сатурн и другие. Как уже говорилось ранее, самые крупные компании на рынке занимают долю более 50% рынка, куда входит и компания Максидом. Итоговый балл равный 3 говорит о высокой степени конкуренции со стороны товаров-заменителей.

Таблица – 9 Угроза со стороны товаров-заменителей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Товары заменители:** | **Оценка параметра** | | |
| **3** | **2** | **1** |
| Товары-заменители "цена-качество" | существуют и занимают высокую долю на рынке | существуют, но только вошли на рынок и их доля мала | не существуют |
| **3** |  |  |

Источник: составлено автором

Во-вторых, оценим внутриотраслевую конкуренцию. Итоговый балл равный 11 говорит о насыщенности рынка подобными компаниями в Санкт-Петербурге. Магазины предоставляют широкий ассортимент стандартизированной продукции по примерно одинаковой цене. Потребитель при выборе товаров опирается в основном на ценовое и качественное преимущество.

Таблица – 10 Угроза внутриотраслевой конкуренции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Внутриотраслевая конкуренция** | **Оценка параметра** | | |
| **3** | **2** | **1** |
| Количество игроков | Высокий уровень насыщения рынка | Средний уровень насыщения рынка | Небольшое количество игроков |
| 3 |  |  |
| Темп роста рынка | Стагнация или снижение объема рынка | Замедляющийся, но растущий | Высокий |
|  | 2 |  |
| Уровень дифференциации продукта на рынке | Компании продают стандартизированный товар | Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам | Продукты компаний значимо отличаются между собой |
| 3 |  |  |
| Ограничение в повышении цен | Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен | Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат | Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли |
| 3 |  |  |

Источник: составлено автором

В-третьих, оценим угрозу входа на рынок новых игроков. Итоговый балл равен 13, что говорит о среднем уровне угрозы со стороны новых игроков. На рынке DIY в Санкт-Петербурге игроки представлены сильными марками с высокой лояльностью, например, французская компания, лидер рынка Леруа Мерлен, СТД Петрович, OBI, Все инструменты ру. Действительно, в этом сегменте рынка представлены микросегменты: строительные материалы (Hard DIY), отделочные материалы (Soft DIY), сопроводительные товары для дома (Household), товары для сада (Garden). На рынке Санкт-Петербурга уверенно заняли свои позиции крупные федеральные сети, оценить инвестиции для уверенного входа на рынок можно как высокие, с окупаемостью более года. Доступ к каналам распределения полностью открыт. Данная сфера не ограничивается государством. Вариативность цены у крупных игроков можно оценить средне, как правило, их политика направлена на удержание низких цен, например, в Леруа Мерлен проводятся ежедневные мониторинги цен на разные товарные категории.

Таблица – 11 Угроза со стороны новых игроков

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Оценка угрозы входа новых игроков** | **Оценка параметра** | | |
| **3** | **2** | **1** |
| Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности | отсутствуют крупные игроки | 2-3 крупных игрока держат около 50% рынка | Более 3 крупных игроков |
|  |  | 1 |
| Дифференциация продукта | низкий уровень разнообразия товара | существуют микро-ниши | все возможные ниши заняты игроками |
|  |  | 1 |
| Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль | низкий (окупается за 1-3 месяца работы) | средний (окупается за 6-12 месяцев работы) | высокий (окупается более чем за 1 год работы) |
|  |  | 1 |
| Доступ к каналам распределения | доступ к каналам распределения полностью открыт | доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций | доступ к каналам распределения ограничен |
| 3 |  |  |
| Политика правительства | нет ограничивающих актов со стороны государства | государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне | государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения |
| 3 |  |  |
| Готовность существующих игроков к снижению цен | игроки не пойдут на снижение цен | крупные игроки не пойдут на снижение цен | при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены |
|  | 2 |  |
| Темп роста отрасли | высокий и растущий | Замедляющийся | стагнация или падение |
|  | 2 |  |

Источник: составлено автором

В – четвертых, оценим рыночную власть покупателя. Итоговый балл равен 8, что говорит о среднем уровне угрозы со стороны ухода клиентов.

Таблица – 12 Угроза потери текущих клиентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Рыночная власть покупателя** | **Оценка параметра** | | |
| **3** | **2** | **1** |
| Доля покупателей с большим объемом продаж | более 80% продаж приходится на нескольких клиентов | Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж | Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами |
|  |  | 1 |
| Склонность к переключению на товары субституты | товар компании не уникален, существуют полные аналоги | товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов | товар компании полностью уникален, аналогов нет |
| 3 |  |  |
| Чувствительность к цене | покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой | покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене | покупатель абсолютно не чувствителен к цене |
|  | 2 |  |
| Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке предложения | неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара | неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара | полная удовлетворенность качеством |
|  | 2 |  |

Источник: составлено автором

У компаний топ-10 рынка объем продаж равномерно распределен между клиентами, даже несмотря на наличие профессиональных покупателей, которые совершают закупки на 250 тыс. раз в 3 месяца. Ассортимент не уникален, часто компании торгуют одними торговыми марками. При снижении цены у конкурентов незначительно, лояльные потребители будут оставаться с брендом.

В заключении, рассмотрим рыночную власть поставщика.

Таблица – 13 Угроза нестабильности поставщиков

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Рыночная власть поставщика** | **Оценка параметра** |  |
| **2** | **1** |
| Количество поставщиков | Незначительное количество поставщиков или монополия | Широкий выбор поставщиков |
|  | 1 |
| Ограниченность ресурсов поставщиков | ограниченность в объемах | неограниченность в объемах |
|  | 1 |
| Издержки переключения | высокие издержки к переключению на других поставщиков | низкие издержки к переключению на других поставщиков |
| 2 |  |
| Приоритетность направления для поставщика | низкая приоритетность отрасли для поставщика | высокая приоритетность отрасли для поставщика |
|  | 1 |

Источник: составлено автором

Итоговый балл равен 5, что говорит о среднем уровне влияния поставщиков. Компания Максидом, как и ее конкуренты, в виду своего разнообразного ассортимента имеет широкий выбор поставщиков. В 2023 году "Максидом" расширяет сотрудничество с российскими производителями, их доля в сети растет, например, в плитке и напольных покрытиях, где европейские производители ушли с рынка или стали неконкурентоспособными по ценам. Поставщики также неограниченны в объемах. Однако есть высокие издержки со стороны переключения на новых поставщиков, сейчас магазин столкнулся с ситуацией поиска локальных заменителей для зарубежный брендов.  Некоторые западные бренды, в частности в категории ЛКМ, локализовали свое производство – и то, что привозилось из-за границы, теперь делают в России. Номенклатура сантехники в "Максидоме" на 75% сохранилась той же, что была и до начала 2022 года. Самая сложная ситуация c бытовой техникой западных брендов. Местные заводы встали после очередного пакета санкций, поставки осуществляются по параллельному импорту, какие-то объемы вообще ввозятся в страну физическими лицами – и все это приводит к рискам для покупателей. Например, в непрогнозируемом ценообразовании и товарном запасе. Также стоит отметить, высокую приоритетность отрасли для поставщиков.

Таблица – 14 Пять сил Портера. Вывод результатов.

|  |  |
| --- | --- |
| **Параметр** | **Значение** |
| Угроза со стороны товаров-заменителей | Высокий |
| Угрозы внутриотраслевой конкуренции | Высокий |
| Угроза со стороны новых игроков | Средний |
| Угроза потери текущих клиентов | Средний |
| Угроза нестабильности поставщиков | Средний |

Источник: составлено автором

Таким образом, компания имеет высокий уровень угрозы со стороны товаров заменителей, так как не обладает уникальным предложением на рынке, имеются аналоги. Со стороны внутриотраслевой конкуренции также угроза высока, рынок компании высококонкурентный и перспективный, есть ограничения в повышении цен. Угроза со стороны новых игроков, потери клиентов, нестабильности поставщиков оценивается как средняя. В целом, отрасль можно назвать высококонкурентной.

## **3.2. Маркетинговый аудит компании «Максидом»**

Главная задача Максидома – помогать людям в ремонте и обустройстве дома, дачи.

Слоган компании – «Лучше сразу в Максидом» – означает, что в данном гипермаркете покупатели найдут все необходимое для ремонта за один поход в магазин. Внутренний корпоративный слоган – «Первый в России– первый во всем!».

Позиционирование магазина: «Максидом ‒ первая российская сеть гипермаркетов для обустройства дома и дачи, дизайна, ремонта и строительства». В данном случае Максидом делает акцент на выстраивание долгосрочных отношений с партнерами и клиентами, свой опыт. А также на широту торгового предложения. Это повышает уровень доверия к сети.

Ценностные предложения компании: широкий ассортимент товаров, единая ассортиментная и ценовая политика, магазины сети рассчитаны на покупателей с разным уровнем доходов, товары по справедливой цене, выгодные предложения для покупателей, программа лояльности, единые стандарты обслуживания покупателей (профессионализм продавцов-консультантов).

**Маркетинговая стратегия «Максидом»**

Эта компонента особенно важна, так как особым фактором, порождающим риск является несоответствие деятельности своим целям, а также недостижение в итоге своих целей. Чем глубже и актуальнее знания о качестве маркетинговой стратегии предприятия, ее адаптации к рыночным условиям, тем проще прогнозировать и минимизировать риск.

Таблица – 15 Матрица Ансоффа - стратегия развития бизнеса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Продукт  Рынок | Существующий продукт | Новый продукт |
| Существующий рынок | Стратегия проникновения | Стратегия развития продукта |
| Новый рынок | Стратегия развития рынка | Стратегия диверсификации |

Источник: составлено автором

По матрице Ансоффа (табл. 15) компания «Максидом» определяет свою стратегию, как стратегию проникновения. Её суть в том, чтобы продавать больше существующих продуктов на рынках, где уже есть покупатели. При реализации такой стратегии компания должна постепенно укреплять свое положение на рынке за счет более полного охвата рынка. Целесообразно осуществлять это через охват новой аудитории, сегмента потребителей, который в текущий момент проседал, например, через повышение лояльности и мотивации к частым покупкам.

**Анализ клиентских карт и сегментирование**

В сегменте DIY покупателей часто делят на 2 большие группы:

1) Профессионалы – строители, юридические лица, частные лица, занимающиеся ремонтом. Эти клиенты, как правило, интересуются такими товарными группами, как электроинструменты, строительные материалы и покупают минимум на 250 тыс. руб. каждые 3 месяца.

2) Домохозяйства – сюда входят потребители всех возрастов и полов, которые совершают покупки для себя, часто в категориях «товары для дома», «сантехника».

В данной работе нас не будет интересовать сегмент профессиональных покупателей, так как этот рынок специфичен и требует отдельного исследования и аудита. Для данного сегмента у Максидом имеется специализированная программа «Макси B2B»[[38]](#footnote-38). Сконцентрируемся на домохозяйствах и детализируем потребителей из этой группы. Проводя данный аудит, выделим сегменты по демографическому признаку, а именно по возрасту и городу проживания.

За информационную базу были взяты данные из CRM-системы по клиентским картам в городе Санкт-Петербург за 2022 год. Предварительно исключили выборку профессиональных покупателей, и с «битыми» датами рождения, где год рождения был либо за пределами возможных, либо с пропуском. Это обусловлено тем, что подобную информацию регистрируют автоматически и некоторая доля анкет была неверно распознана машиной. Изначально распределим сегменты по возрастным группам:

0-15 лет: дети и подростки, покупательское поведение которых напрямую связано с покупательским поведением родителей.

15-25 года: молодежь, которая принимает самостоятельные решения о покупке товаров. Иногда располагающие собственными денежными средствами. У представителей данной группы уровень достатка и принадлежность к определенному социальному классу еще не сформированы. Это школьники, студенты, люди, которые только начинают строить карьеру и заводят семью.

26-35 лет: экономически активное население, самостоятельно принимающее решение о покупке товаров. В большинстве своем семейные люди с уже сформированным уровнем достатка и социальным классом. На модель покупательского поведения начинают оказывать влияние дети.

36-64 года: экономически активное население, самостоятельно принимающее решение о покупке товаров. Их социальный уровень и доход полностью сформированы. Дети данной группы достаточно взрослые и не влияют на модель покупательского поведения. В поведении данной группы начинают проявляться личные интересы и цели, удовлетворения которых ни не смогли добиться в более раннем возрасте.

65 лет и старше: данная возрастная группа образует людей пенсионного возраста, не имеющих высокого уровня заработка.

Таблица – 16 Распределение клиентских карт по возрастам

|  |  |
| --- | --- |
| **Возрастная группа** | **Доля** |
| 0 - 15 | 0,21% |
| 16 - 25 | 2,31% |
| 26 -35 | 9,26% |
| 36 - 64 | 27,02% |
| 65 и старше | 61,21% |

Источник: составлено автором

В таблице 16 видно, что наибольший сегмент составляют пенсионеры – 61,21%, а также люди старше 36 лет. Наименьший, очевидно, это дети и подростки до 15 лет. По данным клиентских карт за 2022 год по Санкт-Петербургу был проведен анализ доли молодого населения среди потребителей магазина Максидом. По данным ФЗ «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений» на законодательном уровне закреплен возраст молодежи, который составляет от 14 до 35 лет[[39]](#footnote-39). Однако для данного исследования из выборки были исключены потребители младше 16 лет. Доля молодежи составила 11,56% от всего числа клиентских карт, предварительно из выборки были исключены профессиональные покупатели из Санкт-Петербурга, которые делают покупки в Максидом минимум на 250 тыс. руб. каждые 3 месяца или на 1 млн руб. в год. Долю молодежи среди потребителей оцениваем как низкую. Молодежь — это интересная, непростая, но важная и перспективная аудитория для сегмента diy. Именно эта возрастная группа сейчас активно пользуется цифровыми сервисами, делится данными в Интернете, следит за лидерами мнений, которые также находятся в этом возрастном сегменте, создают тренды, быстро осваивают гаджеты, новые платформы и создают контент на ежедневной основе. Данный аудит будет сосредоточен именно на этом сегменте потребителей Максидома.

Половозрастное распределение в выбранной группе – молодежь, представлено на графике ниже (рис.6). Наглядно продемонстрировано, что наибольшая доля потребителей приходится на возрастной интервал 31–35 лет, а именно 54,3% молодежи, это 6,28% от общего количества потребителей за 2022 год, наименьший на 16-20 лет, это 2,41% от молодежи, это 0,28% от общего числа потребителей. Наблюдается примерное равенство по полу.

Рисунок 6. Половозрастная пирамида. Молодежь.

Источник: составлено автором

Таким образом, проанализировав клиентские карты магазина Максидом за 2022 год, можно сделать несколько выводов. Наибольшая доля клиентов приходится на возрастную категорию, пенсионеров и людей старше 36 лет. Интересующий нас сегмент молодежи, составляет небольшую долю равную 11,56%. Этот сегмент может стать целевым для данного аудита, а также для дальнейшей маркетинговой кампании Максидома. Для того, чтобы выяснить причины такого распределения необходимо проследить клиентский путь молодежи в сфере DIY, определить барьеры для данной аудитории, а также сделать аудит маркетинговых каналов, которые отвечают за контакт с этой аудиторией: сайт, социальные сети, сторонние сервисы с отзывами.

**Полевое исследование**

Для определения аватаров потребителя и выявления их скрытых чувств, психологических мотивов, страхов, привычек, болей и ценностей была проведена **серия полу структурированных глубинных интервью**. Цель – проследить путь молодого потребителя в diy-сетях, выявить недостатки и достоинства компании Максидом для данной аудитории. Интервью содержало 7 блоков, которые представлены в таблице 17.

Таблица – 17 Содержание глубинного интервью

|  |  |
| --- | --- |
| **Блок** | **Обсуждаемые вопросы** |
| Введение | Приветствие, знакомство, объяснение правил участия в интервью |
| Социально-демографические характеристики | Возраст, семейное положение, образование, карьера, уровень дохода. |
| Интересы потребителя | Источники вдохновения, хобби, наличие свободного времени и др. |
| Медиа-привычки | Телевидение, социальные сети, любимые каналы, блогеры, отношение к рекламе в социальных сетях, отзывы на площадках и др. |
| Опыт взаимодействия с diy-сетями | Частота посещения, сеть-фаворит, обсуждение фаворита, последний опыт покупки, покупки онлайн, опыт ремонта и др. |
| Опыт взаимодействия с компанией Максидом | Причины посещения, частота посещения, достоинства и недостатки, товарные категории, последний негативный опыт, покупки онлайн, социальные сети и реклама Максидома, и др. |
| Заключение | Обсуждение не включенных вопросов, дополнения, возражения, завершение интервью. |

Источник: составлено автором

Было привлечено 7 респондентов в возрасте от 21–35 лет, которые покупают/покупали товары в сети Максидом и имеют позитивный или негативный опыт взаимодействия с ней. Техники, применяемые в интервью: детальное зондирование, выяснение скрытых проблем и желаний. Продолжительность этих интервью составила 40-60 минут.

Результаты интервью представлены в формате ментальной карты (прил. А). Среди представителей опрошенной молодежи были молодые мамы, домохозяйки, которые занимаются управлением домашнего быта в одиночестве или с мужем, воспитывают детей и развивают их, женщины, активно занимающиеся саморазвитием, построением собственной карьеры, молодые студентки, которые делают первые шаги в самостоятельную жизнь, находятся в поиске первой работы, мужчины, имеющие опыт ремонта в собственной квартире, на даче, разбирающиеся в строительно-ремонтных работах.

Если говорить про медиа-привычки, то можно отметить тенденцию к снижению просмотра Телевидения, основная часть времени медиа-потребления приходится на социальные сети. Тип контента преимущественно: быстрые видео, долгие видео. В целом, сейчас ни одна социальная сеть не обходится без этого типа контента, потребителя приучают к быстрому потреблению информацию, видео - ролики сокращаются с несколько минутных до пятнадцатисекундных коротких форматов. По цели использования социальные сети распределяются так: Instagram[[40]](#footnote-40) - вдохновение, просмотр фото и видео контента, YouTube – длинные форматы, интервью, образовательный контент, lifestyle блоги, VK – тематические сообщества, общение, редко, но присутствует, просмотр уникального видео контента, которые перешел только на эту платформу, Telegram – общение, новостные каналы. Если говорить про размещение рекламных интеграций на платформы, в контент к любимым блогерам, то респонденты отметили, что относятся к этому положительно, если реклама не несет раздражающие факторы, кричащие призывы к покупке, и несет конструктивную обзорную часть про товар, его функции, способы применения, сравнение до и после, нативная реклама, интегрированная в жизнь инфлюенсера. Отзывы на специализированных сервисах, маркетплейсах читают всегда, но оставляют в основном при негативных кейсах.

Перейдя к теме опыта diy, респонденты в первую очередь выделяли одного ритейлера-фаворита – Леруа Мерлен. Это обусловлено рядом преимуществ: низкие цены, потребители заявляли, что данная сеть занимается мониторингом цен ежедневно, и они уверены, что именно в этой сети можно найти самые низкие цены, приятный визуал магазина, в нем хочется провести как можно больше времени, рассматривать товары, полки, интерьерные выкладки, именно они часто стимулируют клиентов присмотреться к новой коллекции, например, текстиля для дома, также данная сеть часто освежает ассортимент, поэтому респонденты отмечают трендовость товарных позиций, много товаров для декора, уюта, именно эту причину называли представители молодежи в категории 21-25 лет. Посещение diy-сети, как правило, происходит раз в сезон, раз в полгода, увеличивается частота посещения в дачный период у тех клиентов, которые обзавелись загородной недвижимостью (представитель 35 лет). Онлайн-покупки стали совершать все больше респондентов последнее время, к онлайн-потреблению они пришли после повсеместного распространения маркетплейсов и пунктов выдачи заказов у дома, потом эта тенденция перешла на крупные сети с Интернет-магазинами. В основном на сайт или в приложение сети, в нашем случае, сети -фаворита Леруа Мерлен респонденты заходили с целью изучить ассортимент, сравнить цены или чаще сделать онлайн-заказ. В данной сети приложение и сайт с удобным интуитивным интерфейсом, у посетителей не возникает проблем при оформлении доставки или получении информации об оформлении заказа, самовывоза. Блок беседы про сети-конкуренты завершал вопрос про ремонт. Здесь респонденты отмечали, что чаще при проведении ремонта обращались в Максидом и Петрович, а также в локальные магазины с аналогичным ассортиментом по причине низкой цены на ремонтные расходники.

Перейдем к анализу блока про взаимодействие с магазином Максидом. Знакомство с этой сетью происходит обычно по нескольким причинам: он расположен у дома, в него ходит кто-то из семьи респондента. Внешний вид магазина не располагает к долгой прогулке по нему, чего не скажешь про Леруа Мерлен. Интерьерные выкладки, которые должны являться хорошей точкой контакта с продукцией, демонстрацией новинок или акционных товарок, имеют неудовлетворительный вид, большинство респондентов отмечают, что выкладки могут очень долго не обновляться, а также они не притягивают внимание, не вдохновляют, не подают идею для обустройства собственной квартиры. Однако, расположение товарных категорий они считают удобным, понятным и оценивают это как одно из положительных качеств данной сети, как и хорошее освещение торговых залов. Основные достоинства: профессиональные консультанты в зале, широкий ассортимент, частые скидки. Основные недостатки: визуал магазина, нетрендовые товары, высокие цены, доставка. В целом, респонденты отмечали имидж магазина, как строительного, для ремонта, для черновой отделки, они не стремятся идти туда за товарами для дома, кухни, уюта, декора, хотя как правило, большая часть этой возрастной группы делают акцент именно на этих товарах в процессе интервью. Респонденты вспоминали опыт своих друзей и знакомых, которые приходили в Максидом по их рекомендации и даже не знали, что там есть такие категории, как, например, посуда. Опыт онлайн-покупок в Максидоме в большей степени неудовлетворительный – есть проблемы с сайтом, интерфейсом, поиском категорий, оформлением заказов и самовывозов. В основном, респонденты совершают покупки оффлайн в данной сети. Реклама Максидом заметна в основном на билбордах, так как большая часть респондентов не смотрит ТВ, то рекламу там она не видела. В социальных сетях активность замечена не была. Однако, в процессе интервью, респонденты признавались, что, если бы контент был полезен для них на разных этапах ремонта, обустройства квартиры, раскрывал больше товарных позиций Максидома, показывал бы его в интерьере квартир других людей, то они бы с удовольствием просматривали бы данный контент, но скорее всего без постоянной подписки на сообщество.

В заключении интервьюер собирал обратную связь с респондентов, их дополнения, задавал вопрос: «Есть ли что-то еще, кроме обсуждаемых вопросов, о которых вы хотели бы поговорить? Хотите ли добавить к тому, о чем уже говорили?» На этом этапе респонденты говорили о том, чего не хватает Максидом для того, чтобы сделать их взаимодействие интереснее. Перечислим названные варианты:

* 1. Добавить тактильного контакта с товарами, как это было в Икее
  2. Переосмыслить существующие товары в современных интерьерах, создать визуализацию и вдохновлять такими примерами аудиторию
  3. Внедрить проектирование собственной квартиры с товарами Максидома через специализированные программы
  4. Переосмыслить имидж «взрослого», «консервативного» магазина, чтобы молодежь могла отождествлять себя с аудиторией Максидома

Для оценки лояльности клиентов к сети Максидом был рассчитан показатель **Net Promoter Score (NPS)** - показатель потребительской лояльности, определяющий отношение клиентов к бренду. Приверженцы бренда совершают повторные покупки, и, кроме того, рекомендуют продукты и услуги компании другим. В опросе приняло участие 150 респондентов из представителей молодежи, которые хотя бы раз пользовались услугами магазина в Санкт-Петербурге. Респонденты отвечали на вопрос: «С какой вероятностью Вы бы порекомендовали Максидом?». Шкала ответа варьировалась от 0 до 10, где 0 – точно бы не порекомендовал, а 10 – точно бы порекомендовал. Потом все ответы были разделены на три кластера: критики (значения от 0 до 6), нейтралы (значения от 7 до 8) и промоутеры (значения от 9 до 10). Для расчета индекса NPS учитывались ответы критиков и промоутеров, итоговое значение коэффициента было получено путем вычитания процента критиков из процента промоутеров. Итоговый показатель варьируется от -100, где это означает полное отсутствие лояльности, до 100, что значит, что все потребители являются приверженцами бренда.

Таблица – 18 Значение Net Promoter Score

|  |  |
| --- | --- |
| **NPS** | **Значение** |
| -15,66 | Cчитается небольшим. Диапазон NPS < 0, говорит о том, что среди молодежи преобладают критики, которые недовольны продуктами и сервисом компании. Вероятней всего именно они будут отговаривать знакомых от обращения в Максидом, также именно они пишут негативные отзывы. Необходимо поработать с лояльностью потребителей. |

Источник: составлено автором

Однако не будем исключать, что при расчете доля нейтралов (балльная оценка 7-8) составила почти 27%, это те потребители, которые относятся к бренду нормально, но абсолютно не испытывают к нему эмоций, скорее всего, если предложение конкурента покажется более привлекательным, то они уйдут именно к нему.

Для разработки рекомендаций по увеличению лояльности к бренду Максидома недостаточно расчета одного лишь показателя промоутированности, необходимо выяснить реальные причины такого отношения среди молодежи. Для этого по итогам глубинного интервью составим аватары потребителей, их карты эмпатии, а также разберем детальней путь потребителя, чтобы определить барьеры, возникающие на пути контакта с сетью Максидом.

**Карта эмпатии.** Анализ своего потребителя через метод персон и карт эмпатии помогает компаниям разрабатывать более ценные решения, которые окажут на него глубокое влияние. Карты сопереживания – инструмент для разработки стратегии взаимодействия с клиентами, который позволяет поставить себя на место своей целевой аудитории[[41]](#footnote-41). Метод персон – также способ некого «очеловечивания» аудитории для наиболее результативной работы с ее потребностями. Метод заключается в проектировании нескольких ключевых персон – собирательных образов некоторого сегмента.

Карты эмпатии Остервальдера были построены по итогам проведения глубинного интервью и имеют 6 зон:

* 1. Что слышит?
  2. О чем думает и что чувствует?
  3. Что видит?
  4. Что говорит и делает?
  5. Боли
  6. Ценности

Такое разделение позволяет разграничить относительно статичные показатели (проблемы и достижения), и динамически изменяющиеся показатели (мысли, чувства, что увидел, что услышал, что сказал, что сделал).

В целом, по итогам серии глубинных интервью были выделены основные персонажи потребителей:

* Мать - домохозяйка
* Современная девушка – карьеристка
* Мужчина – семьянин

Основные характеристики представителей отображены в таблицах ниже (табл. 19, 20, 21). Таблицы составлены по итогам карт эмпатии для каждого потребителя и соответствуют выделенным выше персонажам (Прил. В).

Таблица – 19 Аватар 1.

|  |  |
| --- | --- |
| **Аватар – мать-домохозяйка** | **Характеристики** |
| Анастасия, 30 лет, есть ребенок, замужем | Живет и работает в Санкт-Петербурге продавщицей  Низкий доход  Занимается вопросами домашнего быта и воспитанием детей  Не доверяет рекламе  Не совершает импульсивных покупок, ценит функционал в товаре  Не любит выбирать и гулять по магазинам  Не является поклонницей брендов  Уют, чистота и комфорт в доме – главная потребность  Дети, воспитание – главная ценность |

Источник: составлено автором

Таблица – 20 Аватар 2.

|  |  |
| --- | --- |
| **Аватар – современная девушка-карьеристка** | **Характеристики** |
| Екатерина, 25 лет, замужем, нет детей | Живет в Санкт-Петербурге и работает фотографом на фрилансе  Средний доход  Делят домашние обязанности пополам с мужем  Доверяет мнению публичных лиц, блогеров  Совершает импульсивные покупки, ценит визуальную составляющую товара  Совершает импульсивные покупки, любит гулять по магазинам  Отдает предпочтение известным брендам, так как это качественно и престижно  Есть вкус и чувство стиля  Красиво обустроить свое жилье – главная потребность  Карьера, саморазвитие – главная ценность |

Источник: составлено автором

Таблица – 21 Аватар 3.

|  |  |
| --- | --- |
| **Аватар – мужчина-семьянин** | **Характеристики** |
| Дмитрий, 35 лет, женат, есть ребенок | Живет и работает в Санкт-Петербурге в банке  Средний доход  Принимает основные решения в семье по покупке дорогостоящей техники, товаров для ремонта  В ремонте принимает активное участие, разбирается в этой теме  Долго выбирает товары, слушает мнение друзей, обозревателей, покупателей на сайте с отзывами  Не совершает импульсивных покупок  Интересуют новинки на рынке  Важно соотношение цена-качество  Поклонник нескольких брендов  Обустройство жилья и дачи практично, функционально – главная потребность  Семейное благополучие и стабильность – главная ценность |

Источник: составлено автором

Таким образом, была проведена серия глубинных интервью, на которой были выявлены основные преимущества, недостатки сети Максидом, а также типы покупателей среди молодежи, по каждому из них составлены карты эмпатии для того, чтобы в дальнейшем проследить путь потребителя в сегменте diy не обезличено. В следующем параграфе рассмотрим опыт взаимодействия с компанией Максидом на примере CJM одного из покупателей.

**Карта путешествия клиента (CJM)**

Базой для разработки карт путешествия клиента послужило проведенное глубинного интервью, а также составление персон клиентов и карт эмпатии.

В приложении Б представлен пример карты путешествия клиента CJM на примере потребителя Екатерины, современной девушки-карьеристки. Ее главной целью на данном потребительском пути – поиск штор. Этот товар был выбран не случайно, большинство респондентов при проведении глубинного интервью отмечали, что чаще всего в магазинах diy они ищут товары для дома, такие как посуда, покрывала и другой текстиль, как шторы, подушки.

На каждом этапе пути клиент совершает действия, направленные на закрытие потребностей, поиск информации, приближение к цели. В основном это просмотр сайтов, посещение магазина, чтение отзывов, поиск визуальных изображений своей идеи, общение с персоналом, профессионалами, с близким окружением.

Следующим элементом карты является – список точек контакта с брендом на каждом этапе пути. Все они представлены в таблице 22.

Таблица – 22 Точки контакта на каждом этапе CJM

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Этап** | **Осознание потребности** | **Выбор магазина** | **Совершение покупки** | **Удержание и лояльность** |
| Точки контакта offline | Наружная реклама  Реклама на ТВ  Друзья  Родители | Наружная реклама  Реклама на ТВ  Друзья  Родители | Менеджеры  Колл-центр | Техподдержка  Программа лояльности  СМС – рассылка  СМИ  Наружная реклама  Реклама на ТВ |
| Точки контакта online | Поисковые системы (Яндекс, Google)  Социальные сети (Pinterest, TikTok, VK, YouTube)  Страницы блогеров | Таргетированная и контекстная реклама  Поисковые системы (Яндекс, Google)  Сервисы отзывов | Сайт магазина  Колл-центр  Чат-бот | Email-рассылка  Ремаркетинг  Контент магазина в социальных сетях  Интернет СМИ  Сервисы отзывов |

Источник: составлено автором

Ключевым элементом CJM является выявление барьеров. Задача компании сделать путь клиента комфортнее. Именно этот шаг при составлении карты помогает найти препятствия для охвата сегмента аудитории, точки роста для будущей маркетинговой стратегии. Основные проблемы, с которыми встречается потребитель представлены в таблице 23.

Таблица – 23 Барьеры на каждом этапе CJM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы | Канал | Барьеры |
| Осознание потребности | offline | Нет понимания того, как правильно выбрать товар (материалы, размеры и тд), Много информации и сложно ее собрать воедино, нет понимания, что нужно под конкретный интерьер, чтобы было стильно и удобно |
| online |
| Выбор магазина/бренда | offline | Сложность выбора между магазинами, так как они не имеют очевидных отличий между друг другом; нерасполагающий к долгому прибыванию интерьер магазина, нет интерьерных примеров с трендовыми шторами, скучный ассортимент |
| online | Проблемы и лаги в настройке интернет-каталога (поиск на странице выдает одну выборку - "неинтересную", товарная категория спрятана далеко и выдает другую выборку - "интересную"), покупатель один на один с электронной витриной, нет осязания продукта, нет понимания из-за отсутствии интерьерных картинок и живых картинок с отзывами, как выглядит товар в пространстве, непонятен материал и его качества, все что выглядит хорошо - стоит дорого, скучный ассортимент |
| Совершение покупки | offline | Сложная программа лояльности у «Максидома»: клиенту приходится оценивать, в каком режиме будет выгоднее покупать и менять пропорции в личном кабинете. Программа лояльности не должна вызывать затруднения у клиентов, в идеале клиент понимает правила за минуту. Бонусная карта «Максидом» добавляется к заказу при покупке товаров на сумму от 3000 рублей. С картой клиенты получают скидку до 7% с каждой покупки. Компания предоставляет скидку в нескольких режимах. Однако бонусы могут сгореть через год. |
| online | Нет понятной информации по поводу выгоды заказа штор через доставку или самовывоз. Аналогичные трудности с программой лояльности. |
| Удержание и лояльность | offline | Непонятно, какие выгоды принесет программа лояльности, нет информации, где лучше оставить отзыв о магазине. |
| online |

Источник: составлено автором

Пространство электронной коммерции сегодня является высококонкурентным практически во всех нишах. Чтобы максимизировать прибыль при сохранении конкурентоспособности ценообразования, важно конвертировать как можно больше пользователей и посетителей сайта в покупателей. Проблемы, выявленные на пути клиента в контакте с сайтом магазина необходимо анализировать и устранять, ведь именно они могут стать препоной к конвертированию посетителя сайта в покупателя. В дополнение к этому важно иметь точки соприкосновения дополнительных и перекрестных продаж в покупательском опыте пользователей. Это увеличивает ценность клиентов и повышает окупаемость инвестиций по сравнению с затратами на приобретение. Подробней анализ сайта Максидома будет проведен в следующих параграфах.

Таблица – 24 Преодоление барьеров на каждом этапе CJM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы | Канал | Идеи и решения |
| Осознание потребности | offline | Работа с лидерами мнений по ЦА, качественная продукция и сервис как гарантия рекомендаций потребителей |
| online |
| Выбор магазина/бренда | offline | Сделать выбор комфортнее за счет демонстрации трендовых категорий "вживую" с готовыми интерьерными решениями, а также трендбуки с товарами, разместить в каталог весь модельный ряд товара |
| online | Работа с отзывами, стимулирование покупателей к их размещению, размещение отзывов на сайте с живыми фотографиями, на основе анализов отзывов закрыть возражения клиентов необходимой информацией, контент-маркетинг, настройка страниц сайта для правильного отображения ассортимента, в том числе того, что в наличии |
| Совершение покупки | offline | Упростить понимание программы лояльности для клиентов, ускорить работу в торговом зале и на кассе. |
| online | работа над UX, быстрый ответ оператора, вариативность способов оплаты, разместить информацию в формате коротких ответов на часто-задаваемые вопросы, после анализа болей клиента. Отобразить, что обозначает каждая зона доставки, упростить понимание программы лояльности |
| Удержание и лояльность | offline | Настройка смс-рассылки для держателей карт, улучшение сервиса, найм профессиональных сотрудников, привлечение инфлюенсеров, лидеров мнений, публикации в СМИ. |
| online |

Источник: составлено автором

В описании точек контакта мы не раз упоминали работу с сервисами отзывов, а также с контентом сайта и социальных сетей компании. Действительно, еще до совершения покупки, что в оффлайн среде, что в онлайн, потребитель может составить заведомо ложное, предвзятое отношение к бренду за счет общественного мнения адвокатов бренда. На мнение друзей, коллег, родственников мы напрямую повлиять не можем, однако лояльность в интернете доступна для управления со стороны компании. В следующих параграфах необходимо сделать аудит отзывов, социальных сетей, посчитать их ключевые показатели эффективности, а также выделить основные проблемы, возникающие при взаимодействии с сайтом.

**Сентимент- анализ**

Отзывы могут играть определяющую роль при процессе онлайн и оффлайн покупок. По данным Data Insight[[42]](#footnote-42) 67% покупателей в категории «Товары для ремонта и строительства» и 61% в категории «Товары для дома» считают отзывы важными. Также 88% покупателей в данных категориях учитывают их в процессе покупок и для 26% потребителей отзывы имеют решающее значение. Покупатели, как правило, склонны доверять информации о товарах из Интернета, исходя из онлайн-опроса онлайн-покупателей, датируемого июлем 2020 года, больший вес имеют отзывы на специализируемых площадках – сайты отзывов, тематические ресурсы.

Проведем анализ тональности текстов. За основу возьмем сервис «Яндекс.Маркет». По данным опроса он занимает 4 место по популярности и охвату потребителей после таких торговых площадок, как Вайлдберрис, AliExpress и сервиса Отзовик. То есть наши потенциальные клиенты с большой вероятностью зайдут именно на этот сервис. Распределим отзывы по эмоциональному состоянию на:

* положительно-оценочный
* отрицательно оценочный
* нейтральный

Результаты можно представить в виде круговой диаграммы, наглядно представлено, что преобладают положительно-оценочные отзывы.

Изображение выглядит как диаграмма, круговая диаграмма

Автоматически созданное описание

Рисунок 7. Сентимент-анализ.

Источник: Составлено автором на основе URL: <https://market.yandex.ru/shop--maksidom/434779/reviews> (дата обращения 29.03.23)

Рассчитаем показатель тональности Net Sentiment Rate (NSR), который отражает соотношение положительных и негативных упоминаний в потоке. Метрика рассчитывается по шкале от -100 до +100, где 0 трактуется как нейтральная оценка, значения больше 0 означают позитивный показатель, а меньше - негативный.

По итогам анализа отзывов на сервисе “Яндекс. Маркет” можно сделать вывод, что тональность преимущественно положительная, что также подтверждает расчетный показатель NSR = 60,42, что трактуется как позитивное значение. По отрасли ритейла в России средний показатель NSR = 3[[43]](#footnote-43), что находится в диапазоне от 0 до +100, однако сильно ниже показателя по Максидом. Для оценки показателя в среде ближайших конкурентов рассчитаем показатель NSR для Леруа Мерлен, ОБИ, Петровича. Результаты представлены в таблице. На первом месте среди подобных сетей по оценке отзывов – СТД Петрович.

Таблица – 25 Расчет Net Sentiment Rate для конкурентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Компания** | **NSR расчетный** |
| 1 | Петрович | 70,60 |
| 2 | Максидом | 60,42 |
| 3 | Леруа Мерлен | 21,90 |
| 4 | ОБИ | 8,11 |

Источник: составлено автором

Работа с отзывами – неотъемлемая часть управления репутацией компании в сети (online reputation management, ORM). Отзывы позволяют формировать мнение потребителя о бренде или его продукте. Наличие негативных отзывов также имеет плюс, как правило, такие отзывы притягивают больше внимания, также согласно данным Reevoo[[44]](#footnote-44), гости сайта проводят на нем в пять раз больше времени, когда взаимодействуют с негативными комментариями. Это улучшает поведенческий фактор, повышает авторитетность сайта для поисковых систем. Если провести правильную работу с негативными отзывами, то потребители распознают это как само собой разумеющееся и не снижают лояльность к бренду. Клиенты будут видеть, что компания не уходит от проблем, а решает их и открыто говорит об этом. Отрицательные отзывы могут стать хорошим подспорьем для сбора болей и возражений аудитории, в дальнейшем эти данные можно использовать для заготовки шаблонов менеджерам по работе с клиентами, а также понять какие проблемы стараются решить потребители, купив ваш продукт.

Определив количественные показатели, можно сказать, что компания Максидом эффективно управляет репутацией через отзывы. Однако, стоит заметить, что компания не стремится стимулировать потребителей оставлять отзывы после покупки, последняя активность на сервисе отзывов была 11 месяцев назад, что, например, нельзя сказать о магазине «Петрович», активность потребителей которого заметна на ежедневной основе.

В таблице 26 ниже представлен анализ негативных отзывов на сервисе Яндекс.Маркет (величина выборки по отзывам = 40). Было выделено 5 областей претензии, каждая из которых в последствии детализировалась.

Таблица – 26 Анализ отзывов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Область претензии** | **Характеристика** | **Частота упоминаний** |
| **Неисправность товара (брак)** |  | **9** |
| продажа б.у товара | 2 |
| ошибки в работе сервисной службы | 1 |
| продажа неисправного товара | 6 |
| **Программа лояльности** |  | **3** |
| нет информации о программе лояльности в полном объеме для интернет-заказов | 2 |
| проблема с регистрацией скидочной карты | 1 |
| **Возврат** |  | **6** |
| отказ в возврате товара надлежащего качества | 2 |
| отказ в возврате товара неисправного качества | 2 |
| другие проблемы с возвратом | 2 |
| **Персонал и сервис** |  | **22** |
| хамское отношение персонала | 3 |
| нехватка персонала в отделах | 3 |
| проблемы с самовывозом | 4 |
| непрофессионализм персонала | 4 |
| проблемная доставка | 4 |
| неверная информация о наличии от менеджеров | 4 |
| **Сайт** |  | **6** |
| неудобный интерфейс сайта | 2 |
| неудобный интерфейс мобильного приложения | 2 |
| неверно отображается наличие товара | 2 |

Источник: Составлено автором на основе URL: <https://market.yandex.ru/shop--maksidom/434779/reviews> (дата обращения 29.03.23)

Самая частотная группа – «Персонал и сервис», где потребители отмечали большие временные затраты на самовывоз, дезинформацию о наличии от менеджеров в колл-центрах, о доставке и ее задержке, а также хамство, непрофессионализм работников зала. В иных блоках были отмечены такие проблемы как продажа неисправного товара, как через интернет-магазин, так и в оффлайн точках, проблемы с возвратом такого товара, так как товар необходимо было сдать в сервисный центр для подтверждения неисправности, процесс возврата таким образом затягивался, проблемы с браком не решались, возврат средств не осуществлялся, либо осуществлялся через претензию. Аналогичные проблемы возникали и при возврате исправного товара. В качестве очередных слабых сторон были выделены сайт и приложение, где не упрощено меню, нелогичен и не интуитивен интерфейс, что затрудняет пользование и процесс оформления заказов, нет актуальной информации о наличии в магазинах. Проблемы с пониманием программы лояльности можно считать «частными» случаями, однако, стоит обратить внимание и на них, так как аудитория заметила отсутствие полной информации о применении скидочной системы при заказе на сайте магазина.

**Аудит SMM**

Компания Максидом имеет официальные аккаунты в таких социальных сетях, как ВКонтакте, YouTube, TikTok, Instagram, однако в связи с изменившейся политикой последних двух компаний, Максидом отказался от активности на двух последних платформах. YouTube также не ведется с 15 июля 2022 года. Целесообразно оценивать ключевые показатели эффективности на платформе ВКонтакте. ВКонтакте – крупнейшая социальная сеть в России и СНГ. Ее аудитория насчитывает 73,4 млн человек из России. По популярности в мире она находится на 39 месте. количество российских пользователей в месяц — 73,4 млн, ежедневных просмотров VK Видео — 2,45 млрд. Ежемесячный охват рунета – 82%, ежедневный – 52%. ВКонтакте объединяет в себе такие форматы, как мессенджер, новостная лента, VK Видео, VK Музыка, VK Клипы, VK Mini Apps и Игры, VK Бизнес и другие. По данным социальной сети наибольшая доля аудитории ВКонтакте приходится на молодежь, а именно на возрастную группу 25-34 года – 40%, 18-24 года – 30%[[45]](#footnote-45). В 2022 году платформа получила новую активную аудиторию, перешедшую с других социальных сетей, которые были заблокированы на территории РФ, в лице авторов контента, рекламодателей и пользователей. С тех пор платформа ежедневно переосмысливает форматы, создает новые, старые функции стали перезагружаться, например, VK Видео, который получил отдельный большой блок на платформе и стал привлекательней для авторов и зрителей.

Для конкурентного бенчмаркинга необходимо сравнить с аккаунтами Петровича и ОБИ. Леруа Мерлен прекратил активность в сети ВКонтакте с марта 2022 года. В таблице 27 представлены основные показатели эффективности по официальным сообществам Максидома и diy-сетей конкурентов за период 29.03.2022-29.03.23.

Таблица – 27 Анализ SMM KPI для официальных сообществ ВКонтакте

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| KPI | Максидом | Петрович | ОБИ |
| Подписчики | 50 969 | 79 922 | 109 112 |
| Подписчики за период | 10 291 | 39 428 | 1 526 |
| Посты | 224 | 605 | 53 |
| Лайки | 18 857 | 15 538 | 2 166 |
| Репосты | 4 669 | 2 449 | 707 |
| Комментарии | 14 277 | 5 213 | 0 |
| Охват | 2 263 523 | 9 946 355 | 697 398 |
| ERpost | 0,33% | 0,05% | 0,05% |
| ERday | 0,20% | 0,08% | 0,01% |
| ERview | 0,91% | 0,52% | 0,37% |
| LR | 0,17% | 0,03% | 0,04% |
| TR | 0,13% | 0,01% | 0,00% |

Источник: составлено автором на основе аналитического сервиса LiveDune, URL: <https://livedune.ru/> (дата обращения: 29.03.23)

В сфере SMM компании необходимо создавать вовлекающий контент и превращать зрителей в клиентов. Сфера SMM отличается своей специфичностью в показателях эффективности и управления ею. Уровень вовлеченности (ER) – сумма всех вовлечений на одну публикацию (ER post), на один день (ER day) или вовлеченность по просмотрам (ER view). Рассчитывается как сумма всех действий к числу подписчиков. Стоит отметить, что низким показателем считается ER < 1%, а высоким - ER > 3,5%. Однако в данном случае неправильным будет делать вывод основываясь только абсолютными значениями, необходимо оценить показатель в сравнении с конкурентами, это будет давать картину, которая складывается в отрасли. По всем показателям вовлеченности Максидом превосходит своих конкурентов. Однако ни один из представителей diy-сетей не дотягивает до средних значений норматива. Это может говорить о том, что пользователи социальной сети ВКонтакте не сочли данный контент интересным и вовлекающим, он не побуждал их оставлять реакции и совершать действия: лайки, комментарии, репосты и голоса.

Также посмотрим дополняющие анализ расчетные показатели, такие как уровень привлекательности (LR) – отношение всех лайков к числу подписчиков, и уровень коммуникабельности (TR) - отношение всех комментариев к числу подписчиков. А также охват – количество уникальных пользователей, которые имели контакт с публикацией. Показатели привлекательности и коммуникабельности у Максидома выше.  
Стоит заметить, что наибольший охват демонстрирует официальное сообщество СТД Петрович, что в целом подкрепляется высокой активностью в 605 постов за период, что примерно по 12 постов в неделю, а также большим количеством подписчиков, как новых за период, так и по сообществу в целом.

При анализе активности компании в социальных сетях нельзя обойтись без анализа содержания контента.

Разделим типы контента на 3 типа:

Информационный – тип контента, который, как правило, используют не для продажи, а для формирования доверия, это полезные, интересные, описательные посты из сферы, к которой относится компания. В основном это новости компании и отрасли, обзоры, интервью, разрушение мифов или стереотипов.

Вовлекающий – интерактивный вид контента. Это конкурсы и розыгрыши, опросы, марафоны, посты-загадки. Обычно, именно такой тип поднимает охваты сообщества, так как собирает большое количество реакций, действий, совершенных аудиторией.

Продающий – контент, который своей задачей ставит подвести аудиторию к покупке. Оптимально, когда доля такого контента равна 30% - 40% от всех публикаций. Типично это посты-боли, посты об акциях, распродажах, скидках, социальные доказательства.

Безусловно, есть и другие типы контента, дополнительные, которые можно выделить: развлекающий, репутационный, пользовательский, контент, закрывающий возражения. Однако, перечисленные выше 3 основных типа могут включать в себя дополнительные.

По данным расчета за март 2023 года информационный контент составляет – 48%, вовлекающий – 19%, продающий – 33%. В целом, можно было бы увеличить процент продающих постов, чаще рассказывать о товарах, действующих акциях, так как по итогам интервью и наблюдении за аккаунтами ретейлеров, можно сказать, что чаще первичной целью подписки на такие сообщества является своевременное информирование о скидках или новинках. Публикации совершаются примерно каждые 2 дня, то есть регулярно.

Также говоря про контент, нельзя упускать из вида популярность такого формата во всех социальных сетях, как короткие видео, в ВКонтакте это формат получил название VK Клипы. На аккаунте Максидом такой формат выпускается весьма неактивно, всего 10 видео за всю историю аккаунта. Этот инструмент мог бы стать хорошим источником для охвата целевой аудитории, так как алгоритмы ВКонтакте, в системе рекомендации отображает разные тематические видео для аудитории, которая просматривает подобное. И если потенциальный клиент Максидома уже начал свое «клиентское путешествие», и например, находится на этапах «осознание потребности» и «выбор магазина», то наблюдая за всевозможной информацией в сети по ремонту, отделке, декору и так далее, аккаунт Максидома порекомендуется платформой автоматически. Если контент будет сделан качественно, то пользователь с большой вероятностью познакомится и проконтактирует с магазином. Так, например, аккаунт СТД Петрович качественно взаимодействует со своей аудиторией. По контенту понятна основная целевая аудитория магазина, магазин регулярно публикует для нее полезные видео о ремонте, технических моментах отделки, монтажа и т. д. Эти видео собирают несколько тысяч просмотров, а также большое количество комментариев, строители, ремонтники делятся своими советами в комментариях или подтверждают сказанное в коротком видео. Это не только приводит новых подписчиков, зрителей в аккаунт, но и работает с лояльностью аудитории. Аккаунту Максидом стоит проработать этот вид контента, так как молодое поколение часто отдает предпочтению именно коротким видео, что было уже сказано в анализе глубинных интервью. По тематике подобных видео стоит отдать предпочтение именно тех товаров, которые покупаются чаще молодежью.

По итогам анализа компания Максидом не сотрудничает с блогерами, лидерами мнений в социальных сетях. Однако, в глубинном интервью мы выяснили, что большая часть молодой аудитории доверяет их мнению. Стоит упомянуть, что в данном случае важна подача такой рекламы. Молодежь стала восприимчива к призывам к покупке у блогеров, так как социальные сети переполнены инфлюенсерами, продающими на ежедневной основе всевозможные товары, которые могут даже не относиться к тематике блога. Респонденты интервью отмечали, что наивысшую степень доверия вызывают те рекламные интеграции, которые подразумевают обзоры товаров в действии, где потребитель может сам сделать выводы о недостатках и достоинствах, о необходимости покупки. Хорошо интегрированные в стиль жизни блогеров товары продаются «экологичней» в социальных сетях, они не раздражают зрителей и не создают ощущение навязывания.

**Аудит сайта**

Так как сайт интернет-магазина – это достаточно большой ресурс, который состоит из тысячи страниц, внутренних ссылок, каталога и тд, то проверить все в рамках одного аудита невозможно. Необходимо сосредоточиться на основных характеристиках, ключевых показателях эффективности, которые так или иначе будут влиять на потребительский опыт. Составим структуру аудита сайта:

* Анализ трафика
* Анализ визитов
* Анализ контента

**Анализ трафика.** Период анализа декабрь 2022 – февраль 2023. Наибольшая доля посетителей сайта Максидом это возрастная группа 25-34 года, она составляет 41,82%. Что подтверждает мысль о том, что молодое поколение чаще идет в интернет-магазины, на сайт компании, чтобы ознакомиться с ассортиментом или совершить покупку.

По каналам трафика можно разделить его на:

* Прямой трафик – посетители, которые попали на сайт путем введения адреса в поисковую строку или из собственных закладок в веб-браузере.
* Email трафик – трафик из писем, которые попадают в электронные постовые ящики базы подписчиков, клиентов
* Реферальный трафик – переход пользователей с других сайтов на наш, например, с тематических платформ
* Социальный трафик – привлеченные посетители со страниц каких-либо социальных сетей. На данный момент один из самых привлекательных видов трафика для оптимизаторов и веб-мастеров интернет-ресурсов.
* Органическая выдача – та часть трафика, которая не является рекламной, а естественной, то есть выводится поисковиком в соответствии с релевантностью запроса
* Платный трафик – привлеченные пользователи через ресурсы интернет-рекламы (таргетированная реклама, контекстная реклама, партнерские статьи и тд).

Аналитический сервис SimilarWeb распределил пользователей сайта по вышеупомчянутым источникам трафика (рис. 8). Сразу отметим, что большинство пользователей сайта Максидом – это пользователи мобильных устройств. Превалирует количество органических пользователей, этот вид трафика Максидом делит с такими доменами, как leroymerlin.ru[[46]](#footnote-46), spb.leroymerlin.ru[[47]](#footnote-47), petrovich.ru[[48]](#footnote-48), spb.vseinstumenti.ru[[49]](#footnote-49). Следующий популярный вид трафика – прямой, что говорит о целенаправленном поиске бренда Максидом в своем браузере. Источник трафика – поисковая выдача. В большей степени это пользователи Яндекса – 65,08%, пользователи Google – 34,26%. Стоит сказать, что в связи с отключением платных рекламных инструментов, в Google реализуется только органическая выдача, за которую отвечает хорошее SEO. Доля платного трафика низкая, это снижает конкурентоспособность объявлений в Интернете, особенно если компании-конкуренты активно пользуются этим инструментом, пересекаясь с нами в семантическом ядре.

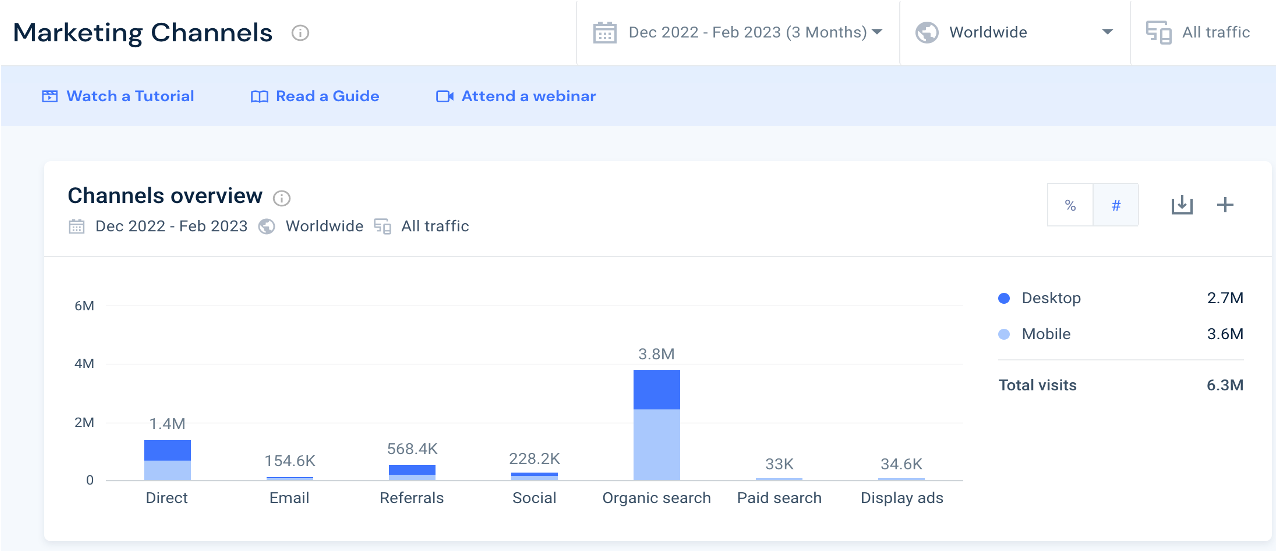


Рисунок 8. Источники трафика

Источник: Составлено автором на основе URL: <https://www.similarweb.com/website/maxidom.ru/#overview> (дата обращения 29.03.23)

Также нам интересен трафик из социальных сетей, он составляет 1,28% от общего, что можно оценить как низкую долю. На рисунке 9 мы видим, что наибольшая доля приходится на YouTube (41,68%) и Вконтакте (27,79%). На самом деле, процент трафика с социальных сетей очень низкий, этот источник не разработан, есть возможность повысить данный тип за счет генерации интересного контента, коллаборации с тематическими сообществами, блогерами.

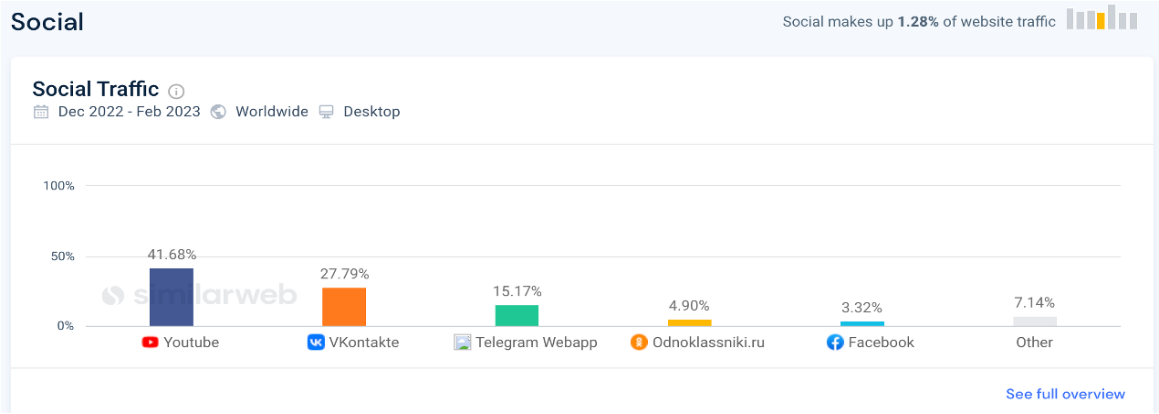


Рисунок 9. Социальный трафик

Источник: Составлено автором на основе URL: <https://www.similarweb.com/website/maxidom.ru/#overview> (дата обращения 29.03.23)

**Анализ визитов.** По данным аналитического сервиса средний визит посетителя составляет 4 минуты 21 секунду. Также в среднем посетитель просматривает 5 страниц сайта. Показатель отказов (Bounce Rate), который отображает процентное соотношение количества посетителей, покинувших веб-страницу прямо со страницы входа или просмотревших не более 1 страницы, составляет 44,07%. Можно сделать вывод, что средний визит потребителя для интернет-магазина короткий, скорее всего есть проблемы с вовлечением в контент, размещенный на сайте, низкие показатели вовлеченности сайта могут распознаваться поисковой машиной как отрицательный фактор, что будет в дальнейшем опускать данный домен в органической выдаче, значит, что до знакомства с сайтом Максидома дойдет меньше пользователей. Также на это может влиять техническая средняя производительность сайта. По данным аналитического инструмента Page SpeedInsights[[50]](#footnote-50) (табл. Г.1. в прил. Г) домен Максидома имеет низкую скорость загрузки, что может отталкивать потребителей, только что перешедших на сайт. Также на показатель отказов может влиять нерелевантность контента сайта запросам, нерелевантность аудитории, которая переходит на сайт с рекламных каналов. Анализ показателей визита и выводы по ним необходимо делать вместе с анализом контента сайта и искать проблемы именно в нем.

**Анализ контента.** По итогам серии глубинных интервью и анализа отзывов многие клиенты Максидома отмечали неудобство интерфейса сайта, как один из недостатков. Вообще контент сайта может выступать препятствием по нескольким причинам: раздражающий визуал, обилие рекламных объявлений, неправильное управление внимание пользователя за счет цветов, шрифтов, расставленных акцентов, всплывающие интерактивные элементы, звуки, наличие «битых» страниц, отсутствие логики перехода со страницы на страницу, неправильное отображение контента на страницах меню, отсутствие интуитивности в пользовательском интерфейсе и так далее. Проверим сайт Максидома на наличие данных проблем.

В целом, дизайн сайта можно определить как лаконичный, соответствующий по цветам и декоративным элементам корпоративному стилю компании, отсутствуют страницы, выбивающиеся из него.

В качестве триггеров на сайте выступают всплывающие окна (time pop-up – всплывающее окно спустя определенное количество времени, entry pop-up – всплывающее окно в момент перехода на сайт) с просьбой подписаться на систему лояльности (рис. Г.1, Г.2 в прил. Г), с одной стороны, это мощный маркетинговый инструмент, с другой стороны раздражающий фактор для ряда пользователей. Если все сделано правильно, то сайт получит увеличение конверсии. Всплывающее окно эффективнее баннера несмотря на то, что оно может казаться назойливым. Сложно обойти вниманием то, что маячит перед глазами. Также это быстрая коммуникация с посетителями. Однако, как уже говорилось ранее, всплывающие окна раздражают. Особенно, если появляются ни к месту и не вовремя. Если переборщить, то трафик упадет – посетители будут бежать от назойливой рекламы. А в интервью мы проследили тенденцию к снижению одобрения назойливых призывов. О новых акциях и предложениях можно рассказывать и на баннерах. Окно чат-бота также совсем необязательно делать большим. То же самое можно сказать и про рекламу — объявления не должны ограничивать взаимодействие с контентом. И это условие, Максидом успешно выполняет.

Можем отметить следующую проблему – некорректное отображение результатов в каталоге и по поиску внутри сайта. Вспомним пример со шторами, потребители в первую очередь вбивают интересующую товарную позицию в поисковую строку, они получают выдачу с выборкой товаров, не всегда релевантной запросу. Однако, если перейти в меню, во вкладку «Интерьер», потом «Шторы», то интернет-магазин выдает другую выборку, которая выглядит уже релевантной запросу. Нарушение внутренней индексации может привести в заблуждение клиента сайта. Также из-за неправильного распределения товаров в категориях меню потребитель может решить, что некоторых товарных категорий на сайте нет и покинуть его уже навсегда. На сайте отсутствует блок с отзывами, решение о размещении данного блока каждая компания принимает самостоятельно, однако, как уже говорилось в предыдущем параграфе, влияние отзывов велико. Оно улучшает поведенческие показатели на сайте, а также работает с лояльностью потребителя, бренд как бы не скрывает, что ведет активную работу по улучшению сервиса, в открытую собирая и обрабатывая обратную связь с потребителей.

Можно назвать сильной стороной контента на сайте персонифицированные предложения для пользователя «Умные предложения». Они содержат три раздела: «Вы смотрели», «Рекомендуем», «Популярное». Подобный инструмент вызывает заинтересованность у посетителя, так как он создает впечатление индивидуального подхода, а также повышает время, проведенное на сайте, так как отображает контент, который может быть реально интересен пользователю. Тренд на персонифицированный маркетинг находит отражение и тут. Однако, найти этот инструмент с первой попытки не так уж и просто, он спрятан в плавающей кнопке с символом лампочки, с одной стороны, это не закрывает обзор интерфейса, с другой можно было бы при первом визите сделать акцент на этом разделе интерактивным элементом, чтобы убедиться, что человек на него все-таки нажмет.

Аудит сайта, а именно источников трафика, показателей визита, контента, помог выявить слабые стороны в работе домена, а именно низкий социальный, платный трафик, короткое время визита и большой процент отказов, долгая загрузка страниц сайта из-за наличия встроенных технических нюансов, а также несовершенства контента: не налаженная работа товарной поисковой выдачи, отсутствие отзывов, наличие раздражающих поп-ап окон.

## **Разработка рекомендаций**

Для разработки рекомендаций по итогам аудита на основе полученных в ходе него данных можно провести SWOT-анализ и перекрестный SWOT-анализ.

Таблица – 28 SWOT-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| S – Strengths – Сильные стороны | W – Weaknesses – Слабые стороны |
| S1. Известность компании на рынке Санкт- Петербурга и России  S2. Широкий ассортимент товаров  S3. Большая рыночная доля  S4. Персонифицированное предложение на сайте  S5. Качественный товар | W1. Маленькая доля платного трафика в Интернете  W2. Нерасполагающее визуальное оформление магазинов  W3. Не вовлекающий SMM контент  W4. Не трендовый ассортимент  W5. Слабый поиск товаров на сайте, отображение товаров в наличии  W6. Среди молодежи имидж магазина как строительного магазина  W7. Цена выше, чем у конкурентов |
| O – Opportunities – Возможности | T – Threats – Угрозы |
| O1. Рост потребления через Интернет, маркетплейсы  O2. Рост спроса на diy-товары  O3. Поиск поставщиков отечественной продукции  O4. Рост рынка инфлюенс-маркетинга  O5. Освобождение доли рынка после ухода популярной среди молодежи IKEA  O6. Быстроразвивающиеся социальные сети  O7. Развитие технологий искусственного интеллекта и внедрение его инструментов в ритейл | T1. Потеря лояльности аудитории  T2. Потеря зарубежных поставщиков  T3. Снижение покупательской способности  T4. Сильная конкуренция в Интернете со стороны других игроков |

Источник: составлено автором

Таблица – 29 Вспомогательная матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Благоприятные факторы (O) | Неблагоприятные факторы (T) |
| Сильные стороны (S) | S1:O1 | S4:T4 |
| S1:O2 | S5:T1 |
| S1:O4 |
| S1:O6 |
| S2:O5 |
| S4:O1 |
| S4:O7 |
| Слабые стороны (W) | W1:O6 | W1:T4 |
| W2:O1 | W2:T1 |
| W2:O5 | W3:T4 |
| W3:O4 | W4:T4 |
| W3:O6 | W5:T1 |
| W4:O3 | W6:T4 |
| W6:O4 | W7:T3 |
| W7:O3 |

Источник: составлено автором

Таблица – 30 Перекрестный SWOT-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Сочетание факторов | Суть взаимодействия |
| S1:O1 | Благодаря известности компании на рынке потребители будут совершать заказы в интернет-магазине Максидома чаще, чем на сторонних сайтах |
| S1:O2 | Растет количество клиентов Максидома |
| S1:O4 | Благодаря известности есть возможно делать коллаборации с лидерами мнений, привлекать блогеров как платно, так и органически |
| S1:O6 | Увеличение аудитории за счет выхода на новые платформы и качественный релевантный для молодежи контент |
| S2:O5 | За счет широкого ассортимента покрываются потребности молодежи, которая потеряла возможность совершать покупки в IKEA |
| S4:O1 | Благодаря реализации программы «Умное предложение» улучшаются поведенческие показатели сайта, путь потребителя в онлайн-коммерции упрощается |
| S4:O7 | Внедрение в индивидуализированный маркетинг технологий ИИ, например, в формате чат-бота, проектирования интерьера с помощью нейросети |
| S4:T4 | Индивидуальный маркетинг улучшает показатели сайта и выводят домен в топ органической выдачи |
| S5:T1 | Качественный товар способствует удержанию лояльности потребителя |
| W1:O6 | Возможность увеличения платного трафика через встроенные рекламные инструменты социальных сетей |
| W2:O1 | Из-за роста потребления через интернет ряду пользователей не требуется находиться в самом магазине |
| W2:O5 | Возможность пересмотреть свое визуальное оформление через готовые и популярные решения IKEA |
| W3:O4 | Повышение вовлеченности аудитории за счет совместного контента с блогерами |
| W3:O6 | Повышение вовлеченности аудитории за счет новых функций и форматов социальных Интернет-платформ |
| W4:O3 | Расширение трендового ассортимента за счет новых отечественных поставщиков |
| W6:O4 | Переосмысление имиджа магазина как строительного за счет рекламных кампаний с diy-блогерами, лайфстайл блогерами для демонстрации других категорий товаров через обзоры |
| W7:O3 | Снижение цен за счет поставок российских бюджетных брендов |
| W1:T4 | Маленькая доля платного трафика снижает конкурентоспособность в Интернете, особенно если компании-конкуренты активно пользуются этим инструментом, пересекаясь с нами в семантическом ядре |
| W2:T1 | Потеря клиентов и их расположения из-за отталкивающего интерьера магазинов |
| W3:T4 | Переход аудитории к конкурентам из-за снижения ее вовлечения в социальных сетях, страница просто перестанет рекомендоваться подписчикам из-за низких показателей |
| W4:T4 | Переход аудитории к конкурентам из-за отсутствия рыночных трендов на товарных полках |
| W5:T1 | Из-за сбоев в работе поисковой строки и проблем с внутренней индексацией происходит потеря лояльности клиентов |
| W6:T4 | За счет неправильного понимания молодежью имиджа компании, переход клиентов к конкурентам |
| W7:T3 | Потеря аудитории за счет низкой платежеспособности при высоких ценах |

Источник: составлено автором

Учитывая полученные результаты, можно сформировать систему рекомендаций:

1. Работа над «омолаживанием» имиджа компании. Опрошенная молодежь подчеркивала, что Максидом имеет имидж сети для взрослого населения или магазина товаров только лишь для ремонта. Необходимо познакомить молодое население с другой стороной имиджа Максидома посредством работы с инфлюенсерами, коллабораций с блогерами. Респонденты интервью отмечали, что наивысшую степень доверия вызывают те рекламные интеграции, которые подразумевают обзоры товаров в действии, где потребитель может сам сделать выводы о недостатках и достоинствах, о необходимости покупки. Хорошо интегрированные в стиль жизни блогеров товары продаются «экологичней» в социальных сетях, они не раздражают зрителей и не создают ощущение навязывания. В данном случае можно обратить внимание на лидеров мнений, которые уже делают контент в сфере DIY. С 2019 года в России проходит премия DIY-блогер[[51]](#footnote-51), где ежегодно в каждой из категорий выбирают лучших авторов контента. В данном случае можно рассмотреть блогеров из категорий «Уют в доме», здесь в основном женская аудитория молодого возраста, а также «Самоделки и лайфхаки», здесь уже сосредоточена мужская аудитория, которая делает что-то своими руками у себя дома. Также для работы с блогерами по результатам интервью стоит выбирать блогеров, которые создают контент в стиле «lifestyle», таким образом можно удачно интегрировать товары именно так как описано выше. Для переосмысления ассортимента можно пользоваться не только работой с лидерами мнений, но и самостоятельно «освежить» подачу товаров для потребителя. Респонденты отмечали, что им не хватает визуализации товаров Максидома в интерьерных условиях. Для того, чтобы это реализовать можно использовать инструменты 3-d визуализации, публиковать подобный контент в социальных сетях, размещать в буклетах.

В таблице 31 (полная таблица в прил. Д табл. Д. 1.) приведены примеры блогеров из 2 областей (lifestyle, diy), подборка составлена с учетом показателей вовлеченности каждого инфлюенсера, тематики блога, релевантности аудитории каналов по полу и возрасту, а также качества контента, создаваемого блогером. Проведя кроссплатформенную коллаборацию с лидерами мнений (таблица), в данном случае речь идт о размещении рекламной интеграции на авторских каналах YouTube, ВКонтакте, можно добиться большого числа показов на рекламе сети Максидом, перевести аудиторию на сайт и в официальное сообщество ВКонтакте, увеличить вовлеченность аудитории (ER view) до 3–4%. Также для каждого канала рассчитана средняя стоимость показа на тысячу просмотров, целевой охват потенциальный переход аудитории на целевые ссылки[[52]](#footnote-52).

Таблица – 31 Прогноз основных метрик в кроссплатформенной коллаборации с блогерами

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Блогер/канал** | **Площадка** | **Целевой охват, тыс чел** | **Потенциальные показы, шт** | **CPM (cost per 1000 impressions), руб.** | **Прогнозный ERview** | **Прогнозный приход аудитории, чел** |
| **Лиза Шатилова[[53]](#footnote-53)** | YouTube | 157 | 185064 | 648,42 | 3,382% | 786,6 |
| **Юлия Пушман[[54]](#footnote-54)** | YouTube | 1552 | 214504 | 1025,62 | 3,22% | 7760 |
| **Фахверк Домогацкого[[55]](#footnote-55)** | YouTube | 193 | 38208 | 1308,63 | 3,96% | 965 |
| **Лиза Шатилова[[56]](#footnote-56)** | VK | 21 | 684880 | 102,21 | 1,520% | 103 |
| **Юлия Пушман[[57]](#footnote-57)** | VK | 84 | 86297 | 1390,55 | 2,966% | 421 |
| **Фахверк Домогацкого[[58]](#footnote-58)** | VK | 63 | 6725 | 1486,99 | 2,69% | 316 |

Источник: составлено автором

В данном плане используются следующие метрики и их прогноз:

* Охват – количество уникальных пользователей, он скорректирован на процент целевой аудитории (молодежь от 18–35 лет) в количестве подписчиков блогера, данные получены с помощью аналитического сервиса Instajet.in [[59]](#footnote-59).
* Потенциальные показы – просмотры рекламного упоминания, спрогнозированы по средним показам рекламных интеграций блогеров.
* CPM – стоимость за тысячу показа, рассчитана как отношение стоимости интеграции на каждую платформу и потенциального показа.
* Прогнозный ERview – показатель, отображающий вовлечение, отношение потенциальных совершенных действий с рекламной публикацией по отношению к потенциальным просмотрам.
* Прогнозный приход аудитории – переход зрителей коллаборации на целевые ссылки, рассчитаны как 0,5% от целевого охвата[[60]](#footnote-60).

Для данной коллаборации с блогерами можно составить техническое задание, а также сформулировать цели на коллаборацию по системе SMART.

**Техническое задание** состоит из 2 частей:

* Интеграция обзора товаров в новом видео, купленных в Интернет-магазине «Максидом» до 3 минут с упоминанием бренда магазина и размещением реферальных ссылок в описании (в т. ч. промокода на скидку по нику блогера).
* Снятое короткое видео на платформу Вконтакте с покупками в оффлайн магазине «Максидом» до 1 минуты с упоминанием бренда магазина и демонстрацией товарных категорий с активной ссылкой на официальный аккаунт сети «Максидом».

**Цели** по результатам интеграции по SMART:

* Обеспечить ERview рекламной публикации от 3% на платформе YouTube, от 1,5% на платформе ВКонтакте в течение месяца после даты публикации.
* Достичь реферального трафика не менее 0,5% от целевых охватов блогера на каждой платформе в течение месяца после даты публикации.

Так, проведя кроссплатформенную коллаборацию с лидерами мнений, можно увеличить узнаваемость бренда среди молодежи, «омолодить» имидж компании «Максидом», повысить вовлечение аудитории в наших аккаунтах в социальных сетях.

Перейдем к следующим рекомендациям:

1. Работа над качественным контентом в социальных сетях, создание вирусного контента. Как уже было отмечено, социальные сети Максидома развиваются в классическом сценарии, не вовлекают аудиторию, не увеличивают ее количество за счет больших охватов. Аккаунту Максидом стоит проработать такой вид контента, как короткие видео, так как молодое поколение часто отдает предпочтению именно ему. По тематике подобных видео стоит отдать предпочтение именно тем товарам, которые покупаются чаще молодежью.
2. Простимулировать клиентов оставлять отзывы на сторонних платформах посредством отсроченной e-mail рассылки, sms – рассылки, так это будет наиболее органично, к этому моменту потребитель уже сможет воспользоваться товаром, сформировать мнение и оставить полноценный отзыв. Также можно разместить блок с отзывами на сайте, чтобы улучшить поведенческие факторы в SEO.
3. Устранить технические неполадки сайта, настроить товарный поиск с помощью внутренней индексации. Настроить правильное отображение товаров в наличии.
4. Усовершенствование индивидуального маркетинга с помощью высоких технологий. Персонифицированный подбор интерьеров с товарами Максидома с помощью анализа предпочтений клиента, программ для проектирования интерьера, технологий Искусственного интеллекта.

Таким образом, по итогу маркетингового аудита компании Максидом был составлен анализ сильных, слабых сторон, угроз и возможностей SWOT. Завершением процесса аудита является формирование системы рекомендаций.

# **Вывод по главе 3**

Рынок DIY последний год претерпевает интересные изменения. Уход с рынка сильного конкурента, смена поставщиков с зарубежных на отечественные, снижение покупательской способности, рост цен на стройматериалы и другие. Рост конкуренции в отрасли увеличивается ежегодно. Цифровые технологии помогают крупным игрокам получать доступ к региональным рынкам, крупные игроки занимают все большую долю рынка. Компания Максидом ежедневно борется за потребителя с такими крупными сетями, как Леруа Мерлен, ВсеИнструменты.ру, ОБИ и СТД Петрович.

Проанализировав клиентов компании Максидом, автор сделал вывод о том, что большая часть – это взрослая аудитория. Молодежь – перспективный сегмент для такой отрасли, как DIY. По итогам глубинного интервью с представителями молодого поколения были выделены основные недостатки, такие как высокие цены, нетрендовость ассортимента, нерасполагающий интерьер магазина, проблемы с сайтом, и основные преимущества: профессионализм консультантов торговых залов, широкий ассортимент и понятное расположение товаров в торговом зале. Для составления карты путешествия клиента были составлены карты эмпатии по 3 персонам: мать-домохозяйка, современная девушка-карьеристка, мужчина – семьянин. Спроектировав клиентский маршрут взаимодействия с Максидомом, были выявлены основные барьеры на каждом этапе пути клиента, а также выделены основные точки контакта. Все это послужило основой для дальнейшего аудита. Следующим этапом аудита является анализ отзывов на Интернет-сервисе. Компания Максидом успешно реализует управление репутацией в Интернете, по расчетному индексу NSR показатель превосходил всех конкурентов, кроме Петровича, а также среднеотраслевое значение. По итогам аудита SMM можно сказать, что показатели вовлеченности в контент низкие, как у Максидома, так и у конкурентов, необходимо вводить новые форматы взаимодействия с аудиторией. Социальный трафик на сайт достаточно низкий, что еще раз подтверждает незаинтересованность аудитории в социальных сетях. На сайте преобладает органический вид трафика, что говорит о хорошей SEO-оптимизации. Выявлены технические проблемы с сайтом, которые ухудшают пользовательский опыт, снижают поведенческий фактор. Низкая доля платного трафика.

По итогам аудита разработана система рекомендаций, которая содержит в себе несколько проблемных областей, это – работа с имиджем сети, коллаборации с лидерами мнений, внедрение новых форматов в контент социальных медиа, работа с репутацией в Интернете посредством стимулирования новых отзывов, работа с сайтом, разработка новых предложений в области персонифицированных решений.

# **Заключение**

Маркетинговый контроллинг может быть интегрирован на предприятие с целью ориентации управленческого процесса на достижение всех маркетинговых целей организации. Он включает в себя такие подсистемы как контроль и аудит. Маркетинговый аудит — это всестороннее, систематическое, независимое, периодическое исследование компанией (или ее подразделениями) маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности с точки зрения выявления проблем и скрытого потенциала, а также разработки плана действий по улучшению маркетинга. Он может проводиться как сотрудниками, так и внешними консультантами. Это многофункциональный инструмент, его можно применять на каждом этапе жизненного цикла предприятия или продукта в качестве предварительного, промежуточного и итогового мониторинга предприятия. Его преимущество в том, что он направлен на исследование как внешней, так и внутренней среды маркетинга. А цели и задачи направлены на диагностику и корректировку элементов маркетинга предприятия в соответствии с изменяющимися условиями, в любой компании всегда есть элементы, которые нуждаются в улучшении. Для минимизации маркетинговых рисков следует проводить аудит не только «проблемных» областей. Чем шире будет аудит, тем выше вероятность снижения риска. Традиционным инструментарием маркетингового аудита являются списки вопросов, SWOT- анализ, PEST-анализ, 5 сил Портера, Gap-анализ, портфельный анализ, анализ издержек и другие.

Проанализировав российский рынок аудиторских услуг, были выделены барьеры, мешающие их повсеместному распространению на предприятиях. Среди основных: привычка менеджеров ориентироваться в принятии решений на интуитивное понимание маркетинга, недоверие результатам внешнего аудита, квалификационная проблема, невозможность выделения финансовых ресурсов, недооценка значимости управления результативностью маркетинга. Необходимо сформировать комплекс решений для преодоления этих препон. Проблема развития маркетингового аудита в России может стать предметом рассмотрения будущих научных работ молодых ученых. Развитие цифровых технологий трансформирует рынок аудиторских услуг, переводя фокус внимания на Интернет-маркетинг. Важно отметить большую роль цифрового маркетинга в настоящий момент, его влияние как на деятельность компаний, так и на потребителя в цепочке взаимодействия с компаниями. Фокус внимания сместился с продукта на потребителя, компании стараются выстраивать диалог с клиентами. Основные тенденции сосредоточены на повсеместном распространении высоких технологий и развитии более узкого направления – Интернет-маркетинга, который сфокусирован на онлайн сфере.

Маркетинг в цифровой среде сосредотачивается на выстраивании долгосрочных отношений с клиентом посредством цифровых технологий. Компании могут получать обратную связь от потребителей моментально через каналы связи, такие как сайт, блог, социальные сети и т. д. Инструменты цифрового маркетинга анализируют поведение потребителей, на основе этого анализа разрабатываются подходящие решения, стратегии и каналы для коммуникации. Среди таких решений можно выделить интеграцию CRM-систем, программных обеспечений для сбора и обработки данных. Также используются современные модели RACE и CJM, где первая модель описывает воронку продаж, являясь инструментом маркетологов для планирования, управления и оптимизации своего цифрового маркетинга, определяя будущие KPI для анализа на каждом этапе, а вторая разрабатывается для выбора оптимальной стратегии коммуникации и подходящих каналов взаимодействия с клиентами. В дальнейшем определяются цели по модели SMART и разрабатывается система KPI для оценки результативности. В целом, их можно разделить на 5 основных групп: конверсия, веб-сайт, SEO, платная реклама, социальные сети. Разработаны рекомендации по улучшению данных групп показателей, которые могут быть указаны аудиторами в процессе проверки.

Рынок DIY последний год претерпевает интересные изменения. Уход с рынка сильного конкурента, смена поставщиков с зарубежных на отечественные, снижение покупательской способности, рост цен на стройматериалы и другие. Рост конкуренции в отрасли увеличивается ежегодно. Цифровые технологии помогают крупным игрокам получать доступ к региональным рынкам, крупные игроки занимают все большую долю рынка. Компания Максидом ежедневно борется за потребителя с такими крупными сетями, как Леруа Мерлен, ВсеИнструменты.ру, ОБИ и СТД Петрович.

Маркетинговый аудит компании «Максидом» начинался с анализа сегментов потребителей. Проанализировав клиентов компании Максидом, автор сделал вывод о том, что большая часть – это взрослая аудитория. Молодежь – перспективный сегмент для такой отрасли, как DIY. По итогам глубинного интервью с представителями молодого поколения были выделены основные недостатки, такие как высокие цены, нетрендовость ассортимента, нерасполагающий интерьер магазина, проблемы с сайтом, и основные преимущества: профессионализм консультантов торговых залов, широкий ассортимент и понятное расположение товаров в торговом зале. Для составления карты путешествия клиента были составлены карты эмпатии по 3 персонам: мать-домохозяйка, современная девушка-карьеристка, мужчина – семьянин. Спроектировав клиентский маршрут взаимодействия с Максидомом, были выявлены основные барьеры на каждом этапе пути клиента, а также выделены основные точки контакта. Все это послужило основой для дальнейшего аудита. Следующим этапом аудита является анализ отзывов на Интернет-сервисе. Компания Максидом успешно реализует управление репутацией в Интернете, по расчетному индексу NSR показатель превосходил всех конкурентов, кроме Петровича, а также среднеотраслевое значение. По итогам аудита SMM можно сказать, что показатели вовлеченности в контент низкие, как у Максидома, так и у конкурентов, необходимо вводить новые форматы взаимодействия с аудиторией. Социальный трафик на сайт достаточно низкий, что еще раз подтверждает незаинтересованность аудитории в социальных сетях. На сайте преобладает органический вид трафика, что говорит о хорошей SEO-оптимизации. Выявлены технические проблемы с сайтом, которые ухудшают пользовательский опыт, снижают поведенческий фактор. Низкая доля платного трафика.

По итогам аудита разработана система рекомендаций, которая содержит в себе несколько проблемных областей, это – работа с имиджем сети, коллаборации с лидерами мнений, внедрение новых форматов в контент социальных медиа, работа с репутацией в Интернете посредством стимулирования новых отзывов, работа с сайтом, разработка новых предложений в области персонифицированных решений.

Для реализации первой рекомендации – работа с имиджем компании среди молодёжи, автором предложено проведение кроссплатформенных коллабораций с блогерами на платформах YouTube, ВКонтакте. Данное маркетинговое мероприятие может увеличить вовлечение аудитории на контент с интеграцией сети «Максидом» до 3–4%, при существующих показателях официальных сообществ Максидома до 1%, а также увеличить количество целевых уникальных пользователей, которые познакомятся в данной diy-сетью, как среди женщин, так и мужчин. Для оценки результативности инфлюенс-маркетинга разработана система метрик и рассчитаны прогнозные значения. Также составлено техническое задание для блогеров, поставлены цели по SMART по итогам сотрудничества.

**Список литературы**

Албагачиева Аза Аматхановна ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ // ELS. 2022. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-marketingovoy-deyatelnosti (дата обращения: 29.11.2022).

Алексеева И. В. Исследование сущности и природы стратегического маркетингового аудита коммерческой организации // Учет и статистика. 2010. №3 (19). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-suschnosti-i-prirody-strategicheskogo-marketingovogo-audita-kommercheskoy-organizatsii (дата обращения: 23.11.2022).

Волков, И. И. Эффективность использования карты эмпатии при поиске целевой аудитории / И. И. Волков, А. Ю. Штезель // Научные исследования, разработки и практические внедрения: материалы VII Международной научно-практической конференции: в 2 ч., Ставрополь, 31 января 2022 года. Том Часть 1. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью "Ставропольское издательство "Параграф", 2022. – С. 392-396. – EDN OVOBGN.

Григоренко Владислава Андреевна, Степанова Элина Вячеславовна ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ УСЛУГ В 2022-2024 ГОДАХ // E-Scio. 2022. №5 (68). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/trendy-razvitiya-tsifrovyh-uslug-v-2022-2024-godah (дата обращения: 16.12.2022).

1. Егорушкина Т. Н., Бабаев А. Б., Митяева О. А. Значение маркетингового аудита в условиях модернизации экономики // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2019. – No 5 (май). – 0,6 п. л. – URL: http://e- koncept.ru/2019/194031.htm.

Жильцова О.Н., Синяева И.М. Развитие современного комплекса коммуникаций маркетинг: тенденции, теория и практика / Монография. – М.: Издательство «Перо», 2020. – 232 с.

Корнеева, И.В. Маркетинг: учебник и практикум для вузов/ И.В. Корнеева, В.Е. Хруцкий. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 436 с. — (Высшее образование).

1. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. – Litres, 2022.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. – Litres, 2021.
3. Красюк Елена Сергеевна Модель контроллинга в системе маркетингового управления // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. №1 (12). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/model-kontrollinga-v-sisteme-marketingovogo-upravleniya (дата обращения: 16.12.2022).

Лукина, А. В. Маркетинг : учебное пособие / А.В. Лукина. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. — 238 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-00091-694-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1818638 (дата обращения: 23.11.2022).

Маркетинг менеджмент. 15-е изд.— СПб.: Питер, 2018. — 848 с.: ил. — (Серия «Классический зарубежный учебник»)

Маркетинг России. Научно-педагогическая школа «Маркетинг взаимодействия» / под науч. ред. Г.Л. Багиева, В.Г. Шубаевой, О.У. Юлдашевой. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2022. – 222 с

1. Молчанов Н. Н., Муравьева О. С., Керстин П. Data-driven маркетинг как средство повышения эффективности маркетинговой кампании в цифровой экономике //Технологические тренды и наукоемкая экономика: бизнес, отрасли, регионы. – «Астерион», 2021. – С. 173-195.

Наумов В. Н., Юлдашева О. У., Шубаева В. Г. Стратегический интернет-маркетинг: содержание и особенности применения для повышения эффективности работы компаний //Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2021. – №. 3. – С. 178-193.

Ойнер, О. К.  Управление результативностью маркетинга : учебник и практикум для вузов / О. К. Ойнер. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04642-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488789> (дата обращения: 24.11.2022).

Цифровая экономика: социально-экономические и управленческие концепции : коллективная монография / А. А. Степанов, Л. И. Антонова, Д. И. Городецкий [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Научный консультант", 2018. – 186 с. – ISBN 978-5-6040573-2-

1. Шевченко Дмитрий Анатольевич Эффективность digital-маркетинга на виртуальных рынках: обзор существующих подходов и методик // Практический маркетинг. 2019. №11 (273). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-digital-marketinga-na-virtualnyh-rynkah-obzor-suschestvuyuschih-podhodov-i-metodik (дата обращения: 13.12.2022).

Шевченко Дмитрий Анатольевич Эффективность digital-маркетинга на виртуальных рынках: обзор существующих подходов и методик // Практический маркетинг. 2019. №11 (273).

Alalwan A. A. et al. Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature //Telematics and Informatics. – 2017. – Т. 34. – №. 7. – С. 1177-1190.

Alessio Faccia, Vishal Pandey, Charu Banga, Is Permissioned Blockchain the Key to Support the External Audit Shift to Entirely Open Innovation Paradigm?, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10.3390/joitmc8020085, 8, 2, (85), (2022).

1. Bradley, C., Oliveira, L., Birrell, S., & Cain, R. (2021). A new perspective on personas and customer journey maps: Proposing systemic UX. International Journal of Human-Computer Studies, 148, 102583. doi:10.1016/j.ijhcs.2021.10258

Christopher, Martin & McDonald, Malcolm. (1995). The Marketing Audit. 10.1007/978-1-349-23858-3\_8.

Guangming Cao, Na Tian & Charles Blankson (2022) Big Data, Marketing Analytics, and Firm Marketing Capabilities, Journal of Computer Information Systems, 62:3, 442-451, DOI: [10.1080/08874417.2020.1842270](https://doi.org/10.1080/08874417.2020.1842270)

1. Guliyev, Fikrat Valı (2022). Marketing audit an efficiency of marketing in the food industry. In: Marketing i menedžment innovacij (2), S. 161 - 170. https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/A592-2022-15\_Guliyev.pdf. doi:10.21272/mmi.2022.2-15.
2. Hadrian,P.;Milichovský, F.; Mrácˇek, P. The Concept of Strategic Control in Marketing Management in Connection to Measuring Marketing Performance. Sustainability 2021, 13, 3887. https://doi.org/10.3390/ su13073887
3. Idrysheva, Z., Tovma, N., Abisheva, K.-Z., Murzagulova, M., & Mergenbay, N. (2019). Marketing communications in the digital age. E3S Web of Conferences, 135, 04044. doi:10.1051/e3sconf/201913504044
4. Journal of Marketing, 2022, Vol. 86(1) 1-6 © American Marketing Association 2021 Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions DOI: 10.1177/00222429211061636 journals.sagepub.com/home/jmx

Kotler, Philip & Gregor, William & Rodgers, William. (1977). MARKETING AUDIT COMES OF AGE.. Sloan Manage Rev. 18. 25-43.

Kupec, V., & Pisar, P. (2021). Auditing and Controlling as a Tool for SME Marketing Risk Management. Marketing and Management of Innovations, 1, 225-235. http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-17 2

Lisa Kurniasari Wibisono, & Isak Pasulu. (2022). Business Competition in the Era of Technology: Shifting the 4P to 4C. Proceeding of The International Conference on Economics and Business, 1(2), 59–70. <https://doi.org/10.55606/iceb.v1i2.113>

O'Shaughnessy, John. Competitive Marketing (RLE Marketing): A Strategic Approach. Великобритания, Routledge, 2015.

[Pimenta da Gama, A.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Ant%C3%B3nio%20Pimenta%20da%20Gama) (2020), "How good is the marketing method? Measuring the process and the outcomes", [Journal of Business Strategy](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0275-6668), Vol. 41 No. 6, pp. 57-67. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2019-0103>

Radulescu, Violeta & Iuliana, Cetinã. (2012). Customer Analysis, Defining Component of Marketing Audit. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 62. 308–312. 10.1016/j.sbspro.2012.09.050.

1. Rodgers, W., Nguyen, T. Advertising Benefits from Ethical Artificial Intelligence Algorithmic Purchase Decision Pathways. J Bus Ethics 178, 1043–1061 (2022). https://doi.org/10.1007/s10551-022-05048-7

Rosenbaum M. S., Otalora M. L., Ramírez G. C. How to create a realistic customer journey map //Business horizons. – 2017. – Т. 60. – №. 1. – С. 143-150.

1. URL: <https://www.scoro.com/blog/digital-marketing-metrics-kpis/> (дата обращения: 29.11.2022).

URL: <http://duma.gov.ru/news/50394/> (дата обращения: 29.03.23)

1. URL: <https://blog.reevoo.com/ebook-bad-reviews-good-business/>

URL: <https://datainsight.ru/> (дата обращения: 29.11.2022).

1. URL: <https://datainsight.ru/DI_AliExpress_GuidedBuying> (дата обращения 29.03.23)
2. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-april-global-statshot> (дата обращения: 29.11.2022).
3. URL: <https://digiaide.com/marketing-control/> (дата обращения: 16.12.2022).
4. URL: <https://diy-blogger.ru/>

URL: <https://hbr.org/2017/06/a-refresher-on-ab-testing> (дата обращения: 29.11.2022).

1. URL: <https://livedune.ru/> (дата обращения: 29.03.23)
2. URL: <https://marketingbinder.com/category/marketing-control-tools/> (дата обращения: 29.11.2022).

URL: <https://relap.io> (дата обращения: 29.11.2022).

URL: <https://retext.ai/ru> (дата обращения: 29.11.2022).

1. URL: <https://vc.ru/marketing/446413-chto-takoe-mql-i-sql-kakie-byvayut-lidy>
2. URL: <https://vc.ru/marketing/96029-instrukciya-po-sostavleniyu-customer-journey-map-cjm>
3. URL: <https://vk.com/press/q1-2022-results> (дата обращения: 29.03.23)
4. URL: <https://www.geektonight.com/marketing-control/> (дата обращения: 16.12.2022).
5. URL: <https://www.interfax.ru/business/853741> (дата обращения: 29.03.23)
6. URL: <https://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/spetsifika-provedenija-marketingovogo-audita-na-rossijjskom-rynke/> (дата обращения: 16.12.2022).

URL: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/> (дата обращения: 29.11.2022).

URL: <https://youscan.io/kz/benchmarks/>

URL:<https://career.maxidom.ru/about/o-kompanii?set_city_id=6> (дата обращения: 29.03.23)

URL:<https://hbr.org/> (дата обращения: 29.11.2022).

URL:<https://leroymerlin.ru/>

1. URL:<https://market.yandex.ru/shop--maksidom/434779/reviews> (дата обращения 29.03.23)
2. URL:<https://pagespeed.web.dev/analysis/https-www-maxidom-ru/04uvl2qhsi?form_factor=mobile>

URL:<https://petrovich.ru/> (дата обращения 29.03.23)

URL:<https://spb.leroymerlin.ru/> (дата обращения 29.03.23)

URL:<https://vc.ru/marketing/96029-instrukciya-po-sostavleniyu-customer-journey-map-cjm> (дата обращения: 16.12.2022).

1. URL:[https://www.similarweb.com/website/maxidom.ru/#overview](https://www.similarweb.com/website/maxidom.ru/" \l "overview) (дата обращения 29.03.23)

URL: [spb.vseinstrumenti.ru](https://spywords.ru/sword.php?region=spb&site=spb.vseinstrumenti.ru) (дата обращения 29.03.23)

URL:<https://ppc.world/articles/kak-analizirovat-effektivnost-inflyuens-marketinga-metriki-instrumenty-opyt-ekspertov/amp/#tseli> (дата обращения 5.05.23)

URL: <https://instajet.in/catalog/lizashatilova_> (дата обращения 5.05.23)

URL: <http://t-laboratory.ru/about_us> (дата обращения: 29.11.2022)

URL: <https://www.youtube.com/channel/UC3TZnGuFJgCyDCzDC2h9GFA> (дата обращения 5.05.23)

URL: <https://www.youtube.com/@JuliaPushmanlife> (дата обращения 5.05.23)

URL: <https://www.youtube.com/@fachwerk_domogatskogo> (дата обращения 5.05.23)

URL: <https://vk.com/shatilovaliza> (дата обращения 5.05.23)

URL: <https://vk.com/pushmanof> (дата обращения 5.05.23)

URL: <https://vk.com/fachwerk_domogatskogo> (дата обращения 5.05.23)

# **Приложение**

## **Приложение А**

**Ментальная карта интервью. Обобщение.**

Изображение выглядит как диаграмма

Автоматически созданное описание

Рисунок А.1. Ментальная карта интервью. Обобщение

Источник: составлено автором

## **Приложение Б**

**Карта путешествия клиента**

Таблица Б.1. Этап осознания потребности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Екатерина, фотограф, замужем** | **Осознание потребности** | |
| Канал | offline | online |
| Потребность/цели | Купить шторы, чтобы сделать комнату уютней; гармонично вписать новые шторы в свой интерьер; выбрать качественные шторы из плотной и блокирующей свет ткани | |
| Действия | Посещение магазинов, которые специализируются на пошиве и продаже штор, посещение diy-сетей (Леруа, Максидом), консультация с родными и близкими | Просмотр сайтов о подборе штор; просмотр соц. сети Pinterest с декором квартиру по запросу "шторы"; посещение интернет-магазинов со шторами; поиск в Яндекс, Google; просмотр коротких видео с красивыми интерьерными решениями, поиск интерьерных решений у инфлюенсеров |
| Каналы соприкосновения | Наружная реклама, билборд; Реклама в телевизоре; подруга, которой она доверяет | Google, Яндекс, Pinterest, TikTok, ВК Видео, странички блогеров |
| Барьеры | Нет понимания того, как праивльно выбрать шторы (материалы, размеры и тд), Много информации и сложно ее собрать воедино, нет понимания, что нужно под конкретный интерьер, чтобы было стильно и удобно | |
| Идеи и решения | Реклама по ТВ, Работа с лидерами мнений по ЦА, качественная продукция и сервис как гарантия рекомендаций потребителей | Работа с лидерами мнений для ЦА; создание тематического и инфомационного контента; быть в топ-5 поисковой выдачи и выдачи в социальных сетях по специализированным запросам |
| Счастлив | Счастлив | |
| В целом доволен |  | |
| Несчастлив |

Источник: составлено автором

Таблица Б.2. Этап выбора магазина

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Екатерина, фотограф, замужем** | **Выбор магазина/бренда** | |
| Канал | offline | online |
| Потребность/цели | Бренд, которому можно доверять, широкий ассортимент материалов и цветов, соотношение цена - качество, консультанты отдела, которые подскажут информацию про замеры и характеристики, получить образец ткани штор, чтобы определиться дома | Бренд, которому можно доверять, широкий ассортимент материалов и цветов, соотношение цена - качество, простой и интуитивный интерфейс интернет-магазина, товар в наличии, доступная цена, качественные фотографии штор на сайте, понимание того, как поменяется цена при изменении параметров штор, их подшиве |
| Действия | Посещение магазинов, которые специализируются на пошиве и продаже штор, посещение diy-сетей; общение с продавцами консультантами; изучение текущих скидок и предложений, идет в магазин-конкурент, чтобы сравнить цены и ассортимент. | Посещает сайты из топа поисковой выдачи, в тч Максидом, анализирует их каталоги и трендбуки, интересуется у друзей, где они заказывали шторы, читает отзывы о магазине, смотрит на ассортимент и стоимостное предложение, изучение текущих скидок и предложений, открывает страницы других магазинов, чтобы сравнить цены |
| Каналы соприкосновения | Наружная реклама, билборд; Реклама в телевизоре; подруга, которой она доверяет | Таргетированная и контекстная реклама, поисковые системы Яндекс, Google |
| Барьеры | Сложность выбора между магазинами, так как они не имеют очевидных отличий между друг другом; нерасполагающий к долгому прибыванию интерьер магазина, нет интреьрных примеров с трендовыми шторами, скучный ассортимент | Проблемы и лаги в настройке интернет-каталога (поиск на странице выдает одну выборку - "неинтересную", товарная категория спрятана далеко и выдает другую выборку - "интересную"), покупатель один на один с электронной витриной, нет осязания продукта, нет понимания из-за отсутстви интерьерных картинок и живых картинок с отзывами, как выглядит товар в пространстве, непонятен материал и его качества, все что выглядит хорошо - стоит дорого, скучный ассортимент |
| Идеи и решения | Сделать выбор комфортнее за счет демонстрации трендовых категорий "вживую" с готовыми интерьерными решениями, а также трендбуки с товарами, разместить в каталог весь модельный ряд штор | Работа с отзывами, стимулирование покупателей к их размещению, размещение отзывов на сайте с живыми фотографиями, на основе анализов отзывов закрыть возражения клиентов необходимой информацией, контент-маркетинг, настройка страниц сайта для правильного отображения ассортимента, в том числе того, что в наличии |
| Счастлив |  |  |
| В целом доволен | В целом доволен |
| Несчастлив |  | Несчастлив |

Источник: составлено автором

Таблица Б.3. Этап совершения покупки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Екатерина, фотограф, замужем** | **Совершение покупки** | |
| Канал | offline | online |
| Потребность/цели | Купить шторы сегодня, с учетом возможных скидок, подшить их на месте , 100% гарантия возврата | Купить шторы сегодня или в течение ближайших дней с доставкой или самовывозом, с учетом возможных скидок, товар в наличии на сайте, получить исправный товар, 100% гарантия возврата |
| Действия | Оплата лично, применение личных бонусов с карты лояльности | Оплата дистанционная/ оформление самовывоза, применение личных скидок по карте лояльности, регистрация карты лояльности прям на сайте, поиск чек-листа правильного оформления заказа с доставкой или самовывозом. |
| Каналы соприкосновения | Менеджеры, колл-центр | Сайт, колл-центр |
| Барьеры | Сложная программа лояльности у «Максидома»: клиенту приходится оценивать, в каком режиме будет выгоднее покупать и менять пропорции в личном кабинете. Программа лояльности не должна вызывать затруднения у клиентов, в идеале клиент понимает правила за минуту.Бонусная карта «Максидом» добавляется к заказу при покупке товаров на сумму от 3000 рублей. С картой клиенты получают скидку до 7% с каждой покупки. Компания предоставляет скидку в нескольких режимах. Однако бонусы могут сгореть через год. | Нет понятной информации по поводу выгоды заказа штор через доставку или самовывоз, непонятно что обозначают зоны доставки. Аналогичные трудности с программой лояльности. |
| Идеи и решения | Упростить понимание программы лояльности для клиентов, ускорить работу в торговом зале и на кассе. | работа над UX, быстрый ответ оператора,вариативность способов оплаты, разместить инфрмацию в формате коротких ответов на часто-задаваемые вопросы, после анализа болей клиента. Отобразить, что означает каждая зона доставки, упростить понимание программы лояльности |
| Счастлив |  |  |
| В целом доволен | В целом доволен |
| Несчастлив |  | Несчастлив |

Источник: составлено автором

Таблица Б.4. Этап удержания и лояльности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Екатерина, фотограф, замужем** | **Удержание и лояльность** | |
| Канал | offline | online |
| Потребность/цели | Убедиться, что сервис соответсвует ожиданиям и приносит выгоду, долгосрочное использование купленных штор, рассказать и посоветовать подругам, коллегам, маме, сестре | |
| Действия | Посоветовать родным и близким магазин для выбора штор и не только, пользоваться шторами, купить что-то вновь из другой товарной категории | Написать положтельный/отрицательный отзыв, пользоваться шторами, купить что-то вновь из другой товарной категории |
| Каналы соприкосновения | Техподдержка, программа лояльности, sms-рассылка, СМИ, реклама на билбордах и ТВ | email - рассылка, ремаркетинг, контент в социальных сетях, СМИ, сервисы с отзывами |
| Барьеры | Непонятно, какие выгоды принесет программа лояльности, нет информации, где лучше оставить отзыв о магазине | |
| Идеи и решения | Настройка смс-рассылки для держателей карт, улучшение сервиса, найм профессиональных сотрудников, привлечение инфлюенсеров, лидеров мнений, публикации в СМИ. | Настройка ремаркетинга, email-рассылки об акциях и скидках, стимулирование потребителя оставлять отзывы, построение смм стратегии на основе улучшения контента, повышения вовлеченности аудитории, TR, LR, проведение розыгрышей и голосований в основной социальной сети, привлечение инфлюенсеров, закупка рекламы у блогеров. |
| Счастлив | Счастлив | |
| В целом доволен |  | |
| Несчастлив |

Источник: составлено автором

## **Приложение В**

**Ментальные карты**

Таблица В.1. Карта эмпатии. Аватар 1.

|  |  |
| --- | --- |
| **Аватар 1: Анастасия, 30 лет, 1 ребенок, замужем, есть работа, доход низкий** | |
| **ГОВОРИТ (ПИШЕТ) и ДЕЛАЕТ** | **ДУМАЕТ И ЧУВСТВУЕТ** |
| 1) отзывы в соц сетях пишет, как правило, только при негативном опыте  2) советуется с подругами  3) редко пользуется скидками  4) совершает покупки после долгих осмыслений  5) не делает импульсивные покупки  6) всегда читает отзывы  7) выбирает то, что нравится, а не то, что популярно  8) считает наш товар качественным и лучшим среди конкурентов | 1) не является поклонницей конкретных брендов  2) раздражается от навязчивости брендов в соц. сетях и рекламы  3) не доверяет рекламе и призывам к покупке  4) не любит долго гулять по магазинам |
| **СЛЫШИТ** | **ВИДИТ** |
| 1) прислушивается к мнению мужа при выборе  2) прислушивается к мнению соседки и окружению таких же мам, домохозяек | 1) смотрит сериалы по ТВ, YouTube  2) смотрит рекламу магазина по телевизору  3) работает продавщицей |
| **ПРОБЛЕМЫ:** | **ЦЕННОСТИ:** |
| 1) испытывает нехватку свободного времени, в том числе на походы в магазин, подбор товаров для дома  2) не любит ходить по магазинам  3) затрудняют проблемы выбора, поиска товаров  4) проблема нехватки денег, роста цен | 1) семья - высшая ценность, на первом месте  2) хочет успевать отдыхать  3) хочет находить время на себя  4) хочет, чтобы дома всегда было комфортно и уютно  5) предпочитает надежные, функциональные вещи, отвечающие своей цене |

Источник: составлено автором

Таблица В.2. Карта эмпатии. Аватар 2.

|  |  |
| --- | --- |
| **Аватар 2: Екатерина, 25 лет, нет детей, замужем, фотограф - фрилансер, доход средний** | |
| **ГОВОРИТ (ПИШЕТ) и ДЕЛАЕТ** | **ДУМАЕТ И ЧУВСТВУЕТ** |
| 1) отзывы пишет и читает  2) совершает импульсивные покупки  3) активно коммуницирует с продавцами  4) покупает красивые вещи для поднятия настроения  5) отдает предпочтение популярным, известным, проверенным брендам  6) готова переплатить за бренд  7) ассортимент Максидома оценивает скучным | 1) считает, что хорошая вещь может стоить дорого  2) доверяет рекламе у блогеров, которые делают обзор на товар, демонстрируя его в действии  3) любит проводить время в магазинах  4) важен широкий ассортимент |
| **СЛЫШИТ** | **ВИДИТ** |
| 1) доверяет мнению и обзорам блогеров  2) прислушивается к мнению женского комьюнити  3) получает информацию в основном из Интернета | 1) смотрит и вдохновляется эстетичным контентом  2) из многообразия магазинов предпочитает магазины с атмосферой и большим выбором  3) видит красивых и успешных подруг в окружении  4) ездит на хорошей машине  5) читает отзывы на ireccomend и маркетплейсах (ВБ, Озон, Я.Маркет) |
| **ПРОБЛЕМЫ:** | **ЦЕННОСТИ:** |
| 1) старается совмещать активный образ жизни семью и работу  2) не хватает времени на отдых  3) уход IKEA с рынка, где раньше покупалась большая часть мебели и товаров для дома  4) выплата ипотеки | 1) саморазвитие и карьера так же ценны, как и семейное благополучие  2) ценит комфортный поиск вещей, быструю доставку  3) сейчас хочет обустроить свою квартиру  4) хочет стать востребованным фотографом в СПб |

Источник: составлено автором

Таблица В.3. Карта эмпатии. Аватар 3.

|  |  |
| --- | --- |
| **Аватар 3: Дмитрий 35 лет, женат, 1 ребенок, есть работа, доход средний** | |
| **ГОВОРИТ (ПИШЕТ) и ДЕЛАЕТ** | **ДУМАЕТ И ЧУВСТВУЕТ** |
| 1) Ищет информацию через Интернет  2) любит товары-новинки  3) ценит качество и практичность  4) пользуется кэшбеками и системой лояльности  5) делает ремонт и обустраивает дачу  6) очень редко пишет отзывы  7) считает ассортимент Максидома консервативным и скудным | 1) принимает решения о покупке после долгих сравнений и консультаций  2) боится, что товар выйдет из строя  3) неприязненно относится к призывам о покупке  4) визуальные качества товара - не самое важное |
| **СЛЫШИТ** | **ВИДИТ** |
| 1) решая важные вопросы, обязательно советуется с женой  2) прислушивается к коллегам  3) читает тематические блоги о ремонте, смотрит YouTube каналы про строительство дачи  4) ищет информацию про акции в чатах Телеграмм | 1) работает в офисе  2) ездит на хорошей машине  3) каждый день забирает ребенка из детсада  4) живет почти загородом, далеко от центра города |
| **ПРОБЛЕМЫ:** | **ЦЕННОСТИ:** |
| 1) тяжелые рабочие задачи  2) недостроенная дача  3) затянутый ремонт | 1) семья на первом месте  2) карьера и заработок  3) обустройство квартиры и дачи занимают все свободное время  4) не экономит на комфорте себя и семьи  5) при покупке товаров главное - качество  6) оценивает большой выбор |

Источник: составлено автором

## **Приложение Г**

**Аудит сайта**

Таблица Г.1. Техническая производительность сайта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель оценки:** | **Десктопная версия** | **Мобильная версия** |
| **Общая производительность** | средняя | средняя |
| **Скорость загрузки основного контента** | 4,1 сек (плохо) | 4,7 сек (плохо) |
| **Время ожидания до первого взаимодействия** | 26 мс (хорошо) | 82 мс (хорошо) |
| **Рекомендации** | Использовать современные форматы изображений | Использовать современные форматы изображений |

Источник: составлено автором на основе результатов технического аудита PageSpeed Insight, URL: <https://pagespeed.web.dev/analysis/https-www-maxidom-ru/04uvl2qhsi?form_factor=mobile> (дата обращения: 1.04.23)

Изображение выглядит как текст

Автоматически созданное описание

Рисунок Г.1. Пример Time pop-up окна

Источник: Официальный сайт Максидом, URL: <https://www.maxidom.ru/> (дата обращения: 1.04.23)

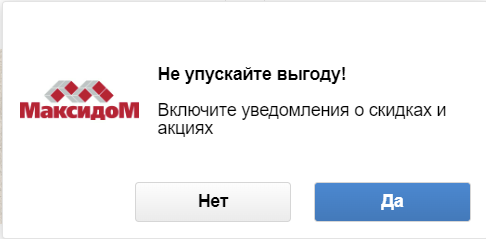


Рисунок Г.2. Пример Entry pop-up окна

Источник: Официальный сайт Максидом, URL: <https://www.maxidom.ru/> (дата обращения: 1.04.23)

## **Приложение Д**

**Рекомендации**

Таблица Д.1. Показатели эффективности коллаборации с блогерами

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Блогер/канал** | **Основная социальная сеть** | **Аудитория** | **Тематика блога** | **Подписчики, тыс чел** | **Целевой охват, тыс чел** | **Стоимость размещения, руб** | **Потенциальные показы, шт** | **CPM cost per 1000 impressions, руб.** | **Прогнозный ERview для кроссплатформенной коллаборации** | **Прогнозный приход аудитории, чел** |
| Лиза шатилова | YouTube | Женщины | Lifestyle | 207 | 157 | 120000 | 185064 | 648,42 | 3,382% | 786,6 |
| Юлия Пушман | YouTube | Женщины | Lifestyle | 1940 | 1552 | 220000 | 214504 | 1025,62 | 3,22% | 7760 |
| Фахверк Домогацкого | YouTube | Мужчины | DIY | 386 | 193 | 50000 | 38208 | 1308,63 | 3,96% | 965 |
| **Лиза шатилова** | VK | Женщины | Lifestyle | 27 | 21 | 70000 | 684880 | 102,21 | 1,520% | 103 |
| **Юлия Пушман** | VK | Женщины | Lifestyle | 105 | 84 | 120000 | 86297 | 1390,55 | 2,966% | 421 |
| **Фахверк Домогацкого** | VK | Мужчины | DIY | 126 | 63 | 10000 | 6725 | 1486,99 | 2,69% | 316 |

Источник: составлено автором

1. Албагачиева Аза Аматхановна ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ // ELS. 2022. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-marketingovoy-deyatelnosti (дата обращения: 29.11.2022). [↑](#footnote-ref-1)
2. URL: https://hbr.org/1980/11/graphic-indicators-of-operations (дата обращения: 29.11.2022). [↑](#footnote-ref-2)
3. URL https://hbr.org/2022/09/performance-management-shouldnt-kill-collaboration (дата обращения: 29.11.2022). [↑](#footnote-ref-3)
4. [Pimenta da Gama, A.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Ant%C3%B3nio%20Pimenta%20da%20Gama" \o "António Pimenta da Gama) (2020), "How good is the marketing method? Measuring the process and the outcomes", [Journal of Business Strategy](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0275-6668), Vol. 41 No. 6, pp. 57-67. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2019-0103> [↑](#footnote-ref-4)
5. URL: <http://t-laboratory.ru/about_us> (дата обращения: 29.11.2022) [↑](#footnote-ref-5)
6. Guangming Cao, Na Tian & Charles Blankson (2022) Big Data, Marketing Analytics, and Firm Marketing Capabilities, Journal of Computer Information Systems, 62:3, 442-451, DOI: [10.1080/08874417.2020.1842270](https://doi.org/10.1080/08874417.2020.1842270) [↑](#footnote-ref-6)
7. Егорушкина Т. Н., Бабаев А. Б., Митяева О. А. Значение маркетингового аудита в условиях модернизации экономики // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2019. – No 5 (май). – 0,6 п. л. – URL: http://e- koncept.ru/2019/194031.htm. [↑](#footnote-ref-7)
8. Guliyev, Fikrat Valı (2022). Marketing audit an efficiency of marketing in the food industry. In: Marketing i menedžment innovacij (2), S. 161 - 170. https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/A592-2022-15\_Guliyev.pdf. doi:10.21272/mmi.2022.2-15. [↑](#footnote-ref-8)
9. Маркетинг менеджмент. 15-е изд.— СПб.: Питер, 2018. — 848 с.: ил. — (Серия «Классический зарубежный учебник») [↑](#footnote-ref-9)
10. Christopher, Martin & McDonald, Malcolm. (1995). The Marketing Audit. 10.1007/978-1-349-23858-3\_8. [↑](#footnote-ref-10)
11. Radulescu, Violeta & Iuliana, Cetinã. (2012). Customer Analysis, Defining Component of Marketing Audit. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 62. 308–312. 10.1016/j.sbspro.2012.09.050. [↑](#footnote-ref-11)
12. Лукина, А. В. Маркетинг : учебное пособие / А.В. Лукина. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. — 238 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-00091-694-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1818638 (дата обращения: 23.11.2022). [↑](#footnote-ref-12)
13. Егорушкина Т. Н., Бабаев А. Б., Митяева О. А. Значение маркетингового аудита в условиях модернизации экономики // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2019. – No 5 (май). – 0,6 п. л. – URL: http://e- koncept.ru/2019/194031.htm. [↑](#footnote-ref-13)
14. Корнеева, И.В. Маркетинг: учебник и практикум для вузов/ И.В. Корнеева, В.Е. Хруцкий. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 436 с. — (Высшее образование). [↑](#footnote-ref-14)
15. O'Shaughnessy, John. Competitive Marketing (RLE Marketing): A Strategic Approach. Великобритания, Routledge, 2015. [↑](#footnote-ref-15)
16. Алексеева И. В. Исследование сущности и природы стратегического маркетингового аудита коммерческой организации // Учет и статистика. 2010. №3 (19). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-suschnosti-i-prirody-strategicheskogo-marketingovogo-audita-kommercheskoy-organizatsii (дата обращения: 23.11.2022). [↑](#footnote-ref-16)
17. Kotler, Philip & Gregor, William & Rodgers, William. (1977). MARKETING AUDIT COMES OF AGE.. Sloan Manage Rev. 18. 25-43. [↑](#footnote-ref-17)
18. Christopher, Martin & McDonald, Malcolm. (1995). The Marketing Audit. 10.1007/978-1-349-23858-3\_8. [↑](#footnote-ref-18)
19. Mehdi Taghian & Robin N. Shaw (2008) The Marketing Audit and Organizational Performance: An Empirical Profiling, Journal of Marketing Theory and Practice, 16:4, 341-350, DOI: [10.2753/MTP1069-6679160406](https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679160406) [↑](#footnote-ref-19)
20. Radulescu, Violeta & Iuliana, Cetinã. (2012). Customer Analysis, Defining Component of Marketing Audit. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 62. 308–312. 10.1016/j.sbspro.2012.09.050. [↑](#footnote-ref-20)
21. Alessio Faccia, Vishal Pandey, Charu Banga, Is Permissioned Blockchain the Key to Support the External Audit Shift to Entirely Open Innovation Paradigm?, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10.3390/joitmc8020085, **8**, 2, (85), (2022). [↑](#footnote-ref-21)
22. Kupec, V., & Pisar, P. (2021). Auditing and Controlling as a Tool for SME Marketing Risk Management. Marketing and Management of Innovations, 1, 225-235. http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-17 2 [↑](#footnote-ref-22)
23. URL: <https://marketingbinder.com/category/marketing-control-tools/> (дата обращения: 29.11.2022). [↑](#footnote-ref-23)
24. Guliyev, Fikrat Valı (2022). Marketing audit an efficiency of marketing in the food industry. In: Marketing i menedžment innovacij (2), S. 161 - 170. https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/A592-2022-15\_Guliyev.pdf. doi:10.21272/mmi.2022.2-15. [↑](#footnote-ref-24)
25. Journal of Marketing, 2022, Vol. 86(1) 1-6 © American Marketing Association 2021 Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions DOI: 10.1177/00222429211061636 journals.sagepub.com/home/jmx [↑](#footnote-ref-25)
26. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-april-global-statshot> (дата обращения: 29.11.2022). [↑](#footnote-ref-26)
27. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. – Litres, 2022. [↑](#footnote-ref-27)
28. URL: <https://relap.io> (дата обращения: 29.11.2022). [↑](#footnote-ref-28)
29. URL: <https://retext.ai/ru> (дата обращения: 29.11.2022). [↑](#footnote-ref-29)
30. Lisa Kurniasari Wibisono, & Isak Pasulu. (2022). Business Competition in the Era of Technology: Shifting the 4P to 4C. Proceeding of The International Conference on Economics and Business, 1(2), 59–70. https://doi.org/10.55606/iceb.v1i2.113 [↑](#footnote-ref-30)
31. Григоренко Владислава Андреевна, Степанова Элина Вячеславовна ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ УСЛУГ В 2022-2024 ГОДАХ // E-Scio. 2022. №5 (68). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/trendy-razvitiya-tsifrovyh-uslug-v-2022-2024-godah (дата обращения: 16.12.2022). [↑](#footnote-ref-31)
32. URL: <https://datainsight.ru/> (дата обращения: 29.11.2022). [↑](#footnote-ref-32)
33. URL: <https://hbr.org/2017/06/a-refresher-on-ab-testing> (дата обращения: 29.11.2022). [↑](#footnote-ref-33)
34. URL: <https://www.scoro.com/blog/digital-marketing-metrics-kpis/> (дата обращения: 16.12.2022). [↑](#footnote-ref-34)
35. URL: <https://vc.ru/marketing/446413-chto-takoe-mql-i-sql-kakie-byvayut-lidy> (дата обращения: 13.12.2022). [↑](#footnote-ref-35)
36. URL: <https://www.interfax.ru/business/853741> (дата обращения: 29.03.23) [↑](#footnote-ref-36)
37. URL: <https://career.maxidom.ru/about/o-kompanii?set_city_id=6> (дата обращения: 29.03.23) [↑](#footnote-ref-37)
38. URL: <https://www.maxidom.ru/advantages/programma-dlya-professionalov/> (дата обращения: 28.04.23) [↑](#footnote-ref-38)
39. URL: <http://duma.gov.ru/news/50394/> (дата обращения: 29.03.23) [↑](#footnote-ref-39)
40. Организация Meta признана экстремистской на территории РФ [↑](#footnote-ref-40)
41. Волков, И. И. Эффективность использования карты эмпатии при поиске целевой аудитории / И. И. Волков, А. Ю. Штезель // Научные исследования, разработки и практические внедрения: материалы VII Международной научно-практической конференции: в 2 ч., Ставрополь, 31 января 2022 года. Том Часть 1. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью "Ставропольское издательство "Параграф", 2022. – С. 392-396. – EDN OVOBGN. [↑](#footnote-ref-41)
42. URL: <https://datainsight.ru/DI_AliExpress_GuidedBuying> (дата обращения 29.03.23) [↑](#footnote-ref-42)
43. URL: <https://youscan.io/kz/benchmarks/> (дата обращения: 29.03.23) [↑](#footnote-ref-43)
44. URL: <https://blog.reevoo.com/ebook-bad-reviews-good-business/> (дата обращения: 29.03.23) [↑](#footnote-ref-44)
45. URL: <https://vk.com/press/q1-2022-results> (дата обращения: 29.03.23) [↑](#footnote-ref-45)
46. URL: <https://leroymerlin.ru/> [↑](#footnote-ref-46)
47. URL: <https://spb.leroymerlin.ru/> [↑](#footnote-ref-47)
48. URL: <https://petrovich.ru/> [↑](#footnote-ref-48)
49. URL: [spb.vseinstrumenti.ru](https://spywords.ru/sword.php?region=spb&site=spb.vseinstrumenti.ru) [↑](#footnote-ref-49)
50. URL: <https://pagespeed.web.dev/analysis/https-www-maxidom-ru/04uvl2qhsi?form_factor=mobile> [↑](#footnote-ref-50)
51. URL: <https://diy-blogger.ru/> [↑](#footnote-ref-51)
52. URL: <https://ppc.world/articles/kak-analizirovat-effektivnost-inflyuens-marketinga-metriki-instrumenty-opyt-ekspertov/amp/#tseli> (дата обращения 5.05.23) [↑](#footnote-ref-52)
53. URL: <https://www.youtube.com/channel/UC3TZnGuFJgCyDCzDC2h9GFA> (дата обращения 5.05.23) [↑](#footnote-ref-53)
54. URL: <https://www.youtube.com/@JuliaPushmanlife> (дата обращения 5.05.23) [↑](#footnote-ref-54)
55. URL: <https://www.youtube.com/@fachwerk_domogatskogo> (дата обращения 5.05.23) [↑](#footnote-ref-55)
56. URL: <https://vk.com/shatilovaliza> (дата обращения 5.05.23) [↑](#footnote-ref-56)
57. URL: <https://vk.com/pushmanof> (дата обращения 5.05.23) [↑](#footnote-ref-57)
58. URL: <https://vk.com/fachwerk_domogatskogo> (дата обращения 5.05.23) [↑](#footnote-ref-58)
59. URL: <https://instajet.in/catalog/lizashatilova_> (дата обращения 5.05.23) [↑](#footnote-ref-59)
60. URL: <https://ppc.world/articles/kak-analizirovat-effektivnost-inflyuens-marketinga-metriki-instrumenty-opyt-ekspertov/amp/#tseli> (дата обращения 5.05.23) [↑](#footnote-ref-60)