

L

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
д.е.н., професор
Виноградова О.В. _____
«15» травня 2021 року

Пояснювальна записка

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ НА ПРИКЛАДІ
ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ», м. Київ»**

Виконав: студент 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Міщенко Ксенія Сергіївна

Керівни: к.т.н. доц. Совершенна І.О.

Рецензент: д.е.н., проф. Гусєва О.Ю.

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Виноградова О.В. _____

«22» лютого 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Міщенко Ксенії Сергіївни	
1. Тема кваліфікаційної роботи:	«Дослідження лояльності споживачів на прикладі ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»
керівник кваліфікаційної роботи	к.т.н., доцент Совершенна І.О.
затверджені наказом закладу вищої освіти від	«23» грудня 2021 року № 258
2. Строк подання кваліфікаційної роботи	«15» травня 2021 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:	законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)	
1. Теоретичні основи дослідження процесу управління лояльністю споживачів на підприємстві	
2. Дослідження стану управління лояльністю споживачів у ТОВ «ГК «Фокстрот»	
3. Обґрунтування заходів з підвищення лояльності споживачів у ТОВ «ГК» Фокстрот»	
5. Перелік графічного матеріалу:	
Таблиць – 8	
Рисунків - 9	
Дата видачі завдання <u>22.02.2021 р.</u>	

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	01.02.21 - 21.02.2021	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	22.02.2021 - 15.03.2021	виконано
3.	Підготовка другого розділу	16.03.2021 - 12.04.2021	виконано
4.	Підготовка третього розділу	13.04.2021 - 30.04.2021	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.05.2021 - 05.05.2021	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	06.05.2021 - 09.05.2021	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05.2021 - 13.05.2021	виконано
8.	Написання відгуку науковим керівником	14.05.2021	виконано
9.	Зовнішня рецензія	14.05.2021	виконано
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	15.05.2021 - 19.05.2021	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2021 - 14.06.2021	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2021-18.06.2021	виконано

Студент _____

Міщенко К.С.

Керівник роботи _____

Совершенна І.О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СПОЖИВАЧІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність та види, еволюція формування системи лояльності споживачів в ринкових умовах.....	6
1.2. Інструменти формування лояльності споживачів.....	18
1.3. Методи дослідження лояльності споживачів.....	24
Висновки до 1 розділу	
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СПОЖИВАЧІВ У ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ».....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГК«ФОКСТРОТ».....	40
2.2. Аналіз факторів впливу середовища на лояльність споживачів.....	56
2.3. Аналіз ефективності організації системи управління лояльністю споживачів у ТОВ «ГК«ФОКСТРОТ».....	39
Висновки до 2 розділу.....	66
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ У ТОВ «ГК«ФОКСТРОТ» НА ОСНОВІ ПЕРСОНАЛІЗОВАНОГО МАРКЕТИНГУ.....	68
3.1. Обґрунтування необхідності підвищення лояльності споживачів у ТОВ «ГК» Фокстрот».....	68
3.2. Заходи з підвищення лояльності споживачів підприємства.....	71
Висновки до 3 розділу.....	79
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

У сучасній економіці питання забезпечення лояльності споживачів є гарантією виживання і тому об'єктом пильної уваги кожного підприємства. Методами підвищення лояльності споживачів є побудова системи управління лояльністю споживачів на рівні підприємства і формування комплексних програм лояльності споживачів. У зв'язку з цим зростає важливість підбору маркетингових інструментів формування лояльності споживачів, особливо в середовищі Інтернет.

Актуальність обраної теми. В умовах економічної кризи, загострення конкурентної боротьби під час пандемії і карантину, зростає важливість формування системи управління лояльністю споживачів на підприємстві, як фактору виживання і подальшого існування підприємства. Ці обставини обумовлюють актуальність зосередження зусиль на вдосконаленні методів і процесів управління прихильністю споживачів. На теперішній момент Україна переживає цифрову революцію. На зміну одних форм і методів господарювання приходять інші. В таких умовах удосконаленням комунікацій і відносин з споживачами змушені займатися практично всі суб'єкти господарювання. Для забезпечення ефективного управління лояльністю споживачів важливо своєчасно виявляти і правильно оцінювати її зміни і тенденції, для чого необхідно періодично проводити маркетингові дослідження.

Мета. На основі дослідження стану управління лояльністю споживачів на підприємстві ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ», аналізу інформаційних джерел за досліджуваною темою, розробити пропозиції з підвищення лояльності споживачів на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі *завдання*:

- розкрити сутність та значення, проаналізувати еволюцію формування системи лояльності споживачів в ринкових умовах;
- розглянути інструменти формування лояльності споживачів;
- дослідити методи дослідження лояльності споживачів;

- охарактеризувати організаційно-господарську та фінансову діяльність ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»;

- проаналізувати фактори впливу середовища на лояльність споживачів;

- визначити ефективність організації системи управління лояльністю споживачів у ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ».

- визначити резерви підвищення ефективності управління лояльністю споживачів;

- розробити пропозиції з підвищення лояльності споживачів для ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ».

Об’єктом дослідження є процес управління лояльністю споживачів у ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ».

ГК «ФОКСТРОТ» – одна з найбільших торгових мереж електроніки і побутової техніки в Україні, що налічує 162 магазини загальною торговою площею 153 тис. кв. м в 90 обласних і районних центрах України і інтернет-магазин, трафік відвідування якого досягає 9 млн користувачів в місяць. Група розвиває ритейл електроніки та побутової техніки під брендом «Фокстрот».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади, принципи та інструменти управління лояльністю споживачів у ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ».

Методи досліджень. У процесі написання роботи нами застосовані: діалектичний метод пізнання, що забезпечує аналіз явищ та процесів в їх розвитку, взаємозв’язку і взаємозалежності; метод аналізу і синтезу; методи маркетингових досліджень, економіко-статистичні методи та інші.

Інформаційна база дослідження: навчальні посібники, монографії, статті періодичних видань, законодавча база та нормативно-правові акти, аналітична інформація, дані підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дипломної роботи полягає в обґрунтуванні заходів, запропонованих для реалізації у ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ». Впровадження розроблених заходів дасть можливість підвищити рівень ефективності управління лояльністю споживачів досліджуваного підприємства, а також, сприятиме задоволенню їх потреб.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СПОЖИВАЧІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

1.1. Сутність та види, еволюція формування системи лояльності споживачів в ринкових умовах.

У ХХІ столітті бажання перемогти у жорсткій конкурентній боротьбі, погоня за лідерством та прибутком, штовхає підприємства до пошуку прогресивних методів виграшу цих змагань. Одним з таких засобів є активне формування лояльності споживачів, для чого використовують інновації: випускають нові товари, впроваджують додаткові послуги і зручності, впроваджують нові методи управління підприємством, інтегруються з суміжними бізнесами. Переможцем буде той, хто задовольнить потреби споживачів по-новому, швидше за інших.

Дослідження проблем формування відносин із споживачами на основі програм лояльності і прихильності розроблені й проаналізовані в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема, працях Д. Аакера, К. Бланшара, Є. Н. Скліяра, О. М. Богоявленського, П. Гембела та ін. [1–5].

Дана тема досить добре вивчена і підкріплена низкою досліджень, результати яких широко застосовуються на практиці в маркетинговій діяльності. Основними питаннями їх розробок були процеси реалізації маркетингу відносин зі споживачами, зокрема формування партнерських взаємовідносин між різними суб'єктами ринку, формування програм лояльності споживачів.

Поняття «лояльність» (loyalty) прийшло до нас з-за кордону. Слово «лояльний» у перекладі з французького або англійського («loyal») означає «вірний». В результаті проведених в США і багатьох країнах Європи досліджень було виявлено, що в більшості галузей лідируюче положення займають організації, що мають стійку базу споживачів. Цей фактор успіху і називається *ефект лояльності* [3, 5].

. Деякі дослідники навіть вважають, що ефект лояльності є більш потужним фактором успішної діяльності підприємства, ніж частка ринку і структура витрат.

Лояльність споживачів – це їх схвальне ставлення до продуктів, послуг, сервісу, торгової марки, логотипу, зовнішнього вигляду, персоналу, місця продажу тощо певної компанії. Схвальне ставлення або тенденція обирати продукт чи послугу компанії виявляється в діях покупців [4, с.331].

Лояльність – це віддання переваги споживачем певному товару чи послугі, що формується в результаті узагальнення відчуттів, емоцій, думок відносно цього товару або послуги [5, с.156].

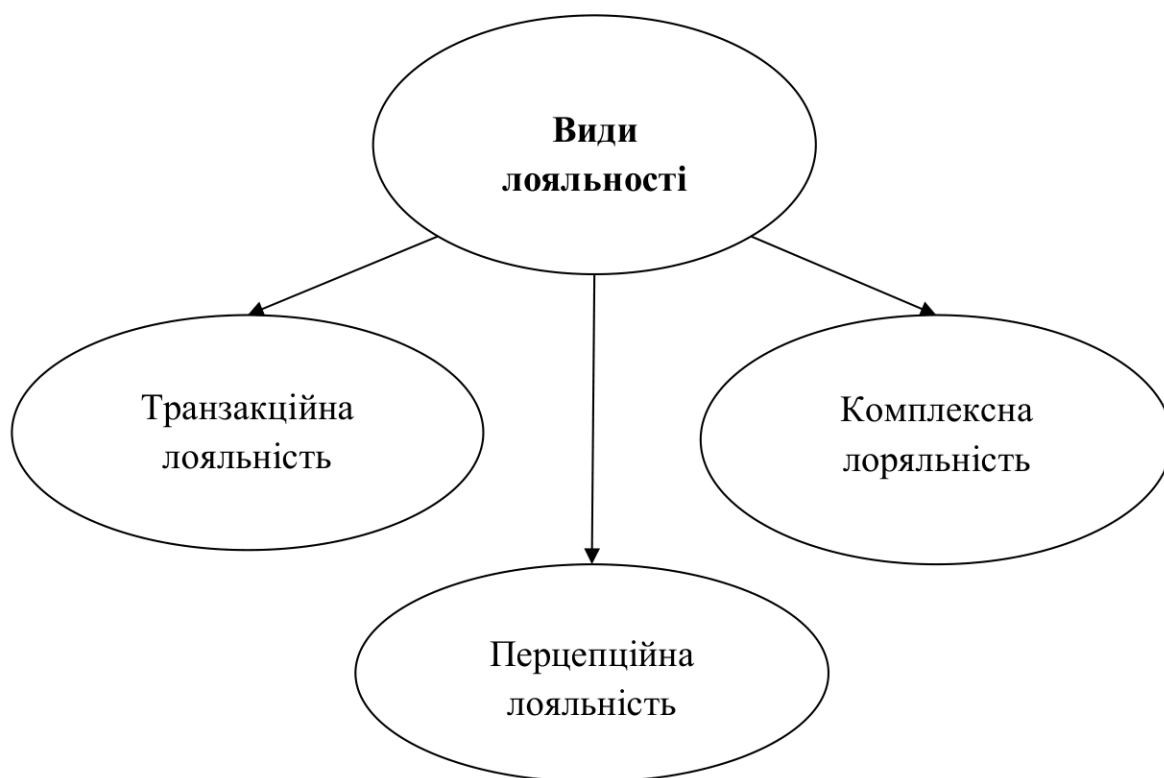


Рис.1.1. Три види лояльності [5, с.157].

У західній маркетинговій літературі прийнято виділяти три види лояльності [5, с.157]:

1. *Транзакційна лояльність* (transactional loyalty) – розглядаються зміни в поведінці покупця (наприклад, частка певного продукту в загальних витратах покупця на товарну категорію), при цьому не вказуються фактори, що

викликали такі зміни. Це найпопулярніший погляд на лояльність, тому що її поведінковий аспект тісно пов'язаний з економічними результатами компанії.

2. *Перцепційна лояльність* (perceptual loyalty) – головними аспектами, що розглядаються, є суб'єктивні думки і оцінки покупців. При цьому не завжди чітко зазначається вплив суб'єктивних показників на поведінку покупця. Перцепційні індикатори розглядаються як більш вагомні, ніж транзакційні, тому що вони містять певну діагностичну та прогностичну інформацію, відповіді на питання: що викликає лояльність, як її правильно побудувати, як може змінитися попит на продукцію в майбутньому? Оцінюють (вимірюють) перцепційну лояльність шляхом опитування покупців.

3. *Комплексна лояльність* (complex loyalty) – розглядається комбінація двох зазначених вище аспектів купівельної лояльності. Часто комплексна лояльність подається у формі індексів лояльності, які складають для різних рівнів компанії (відділень підприємства, географічних ринків та ін.).

Лояльний споживач – це задоволений споживач, що має відповідати таким вимогам [3,5]:

- регулярно здійснює повторні покупки;
- купує широкий спектр продукції компанії;
- привертає увагу інших покупців;
- не реагує на пропозиції конкурентів.

У підходах до визначення споживчої лояльності необхідно враховувати специфіку різних об'єктів лояльності.

Залежно від об'єкта лояльності розрізняють: лояльність споживачів до товару або до компаній-виробників (об'єкт – продуктовий бренд) і лояльність до торговельного підприємства (об'єкт – сервісний бренд). Ці види лояльності взаємозалежні. Як правило, споживча лояльність до торговельного підприємства вторинна відносно споживчої лояльності до певних товарів і компаній-виробників [5-7].

Так за результатами досліджень [8,с.354] з'ясовано, що 74 % опитуваних, у першу чергу, визначаються з вибором товару й тільки після цього відвідують

різні магазини в пошуках оптимального варіанту; 24 % спочатку визначаються з магазином, у якому будуть купувати, і тільки після цього ухвалюють рішення про найкращий варіант товару. Отже, 74 % покупців більшого значення надають продуктовому бренду і тільки 24 % – сервісному бренду.

Можна виділити такі основні типи лояльності:

1. Поведінкову.
2. Афективну.
3. Комплексну [4, с.332].

Поведінкова лояльність – покупець купує товар певної марки чи робить покупки в одній торговій точці, але у нього відсутня будь-яка прихильність. Покупець є байдужим до цієї марки чи торговельної точки й з легкістю змінить її на будь-яку іншу. В структурі даного типу лояльності раціональний компонент переважає над емоційним.

Афективна лояльність або лояльність, яка пов'язана з відношенням – покупець зацікавлений в покупці виключно певної марки або лише в певній торговій точці. Покупець готовий купувати цю торгову марку, чи здійснювати покупки в цій торговій точці тривалий час. Для цього типу лояльності характерний високий рівень емоційної прихильності покупця та його глибоке задоволення від покупки.

Комплексна лояльність – це проміжний тип лояльності, який являє собою певну комбінацію поведінкової та афективної лояльності. Даний тип лояльності базується на розподілі потенційних та реальних покупців відповідно до ступеню їх поведінкової та афективної лояльності та описується матрицею «Повторні покупки/Задоволеність» [4, с.332] (рис.1.2).

	Висока задоволеність	Низька задоволеність
Повторна покупка	Істинна лояльність	Хибна лояльність
Покупка у конкурента	Латентна лояльність	Відсутня лояльність

Рис.1.2. Види комплексної лояльності відповідно до матриці «Повторні покупки/Задоволеність» за [4].

Комплексна лояльність містить у собі декілька підтипів:

- істинна (або абсолютна) лояльність,
- латентна (прихована) лояльність,
- хибна лояльність,
- відсутня лояльність [4, с.333].

Істинна (абсолютна) лояльність характеризується високим ступенем задоволеності покупця торговельною маркою чи торговою точкою, і високим рівнем емоційної прихильності. Це найбільш стійкий сегмент покупців, які найменш чутливі до дій конкурентів.

Абсолютна лояльність є найбільш бажаною для компанії. Споживачів з такою лояльністю найлегше утримати. Для утримання споживачів достатньо підтримувати стандарти якості продукту чи послуги, обслуговування.

Латентна лояльність характеризується високим рівнем прихильності до марки чи торгової точки одночасно з низьким рівнем повторної покупки. На здійснення покупки більше впливає ситуація, ніж відношення. Споживач виділяє певну компанію серед конкурентів, але купує її продукти не так часто, як абсолютно задоволені покупці. Причинами цього є зовнішні фактори, наприклад, недостатній рівень доходів.

У цій ситуації компанії необхідно розвивати поведінкову лояльність, використовуючи цінові фактори, розробити стратегію для перетворення прихованої лояльності в істинну.

Хибна лояльність характеризується низьким рівнем прихильності з одночасним високим рівнем повторної покупки, що пов'язано з раціональним підходом. Покупка здійснюється у зв'язку зі знижками, наявністю товару тільки цієї марки чи просто зручністю розташування торгової точки. Компанії потрібно приділяти увагу таким покупцям, щоб перетворити хибну лояльність у більш сильну форму лояльності, а також щоб визначити нові способи для:

- збільшення рівня уподобання, ступеню впевненості покупця у товарі;
- збільшення рівня диференціації придбаних товарів, а саме, на скільки покупець розуміє, чим відрізняється даний товар від альтернативних [4, с.333].

Відсутня лояльність характеризується незадоволеністю покупця маркою чи торговою точкою та майже відсутністю покупок. Компанії слід відмовитись від зусиль по утриманню цієї частини споживачів [4, с.333].

Лояльність визначається поєднанням поведінкових характеристик та характеристик, що сприймаються.

Поведінкова лояльність визначається поведінкою покупця під час придбання. До складових поведінкової лояльності відносять: перехресний продаж, збільшення покупок, повторні покупки, підтримання споживачем досягнутого рівня взаємодії з компанією [5, с.184].

До основних компонентів лояльності, що сприймається, відносять задоволеність споживача та поінформованість.

Задоволеність – це відчуття задоволення, що виникає у споживача, який зіставляє попередні очікування і реальні якості придбаного продукту. *Задоволеність клієнтів* – суб'єктивна характеристика, відображення у свідомості споживачів (необов'язково правильне) дійсних переваг та недоліків компаній, товарів чи послуг [5, с.184].

Поінформованість споживача – це ступінь обізнаності у діях компанії на цільовому ринку.

Задоволеність є необхідною умовою для формування лояльності, однак у міру розвитку лояльності вона втрачає своє першочергове значення, і в дію вступають інші фактори. Особливу роль відіграє соціальне оточення клієнта.

Можна виділити чотири основні категорії покупців [5, 12]:

1. Потенційний покупець – це людина, що не відчуває потреби відвідати саме це підприємство та відвідує конкурента.
2. Випадковий покупець – зайшов випадково, оскільки, з яких-то причин не зміг потрапити до звичного місця.
3. Покупець – купує у даного підприємства регулярно, тому що йому зручно, але активно розглядає і інші пропозиції.
4. Постійний покупець – купує в даному підприємстві частіше за все, так як задоволений товаром та процесом обслуговування.

Існує вісім стадій розвитку лояльності, які може пройти покупець при взаємодії з фірмою [12, с.135]:

"Підозрюваний" – споживач, який, можливо, і міг би придбати продукт або послугу компанії, але його наміри точно невідомі.

Потенційний споживач – покупець, у якого є потреба в продукті або послугі компанії і можливість їх придбати. Можливо, він ще не співробітничав з компанією.

Неперспективний – потенційний споживач, про якого компанія збрала достатньо інформації і визначила, що її продукти чи послуги, йому або не потрібні, або він не має можливості придбати їх.

Споживач, що вперше здійснив покупку, може також бути споживачем компаній-конкурентів і, можливо, планувати змінити компанію-виробника.

Повторний споживач – покупець, який здійснив дві й більше покупки у компанії. Він може продовжувати купувати і товари компаній-конкурентів.

Клієнт – покупець, який регулярно здійснює покупки в компанії. Із ним встановлюється тісна і тривала взаємодія, яка є захистом від конкурентів.

"Адвокат" – здійснює регулярні покупки в компанії, а також розповсюджує інформацію про компанію і стає "позаштатним" членом команди маркетингу і продажу компанії.

Втрачений покупець – споживач, який був клієнтом компанії, але вже не здійснює покупки впродовж тривалого часу [12, с.136].

Таким чином, з урахуванням об'єкта лояльності, *споживча лояльність* – це переваги споживачем продуктового й сервісного бренда компанії брендам конкурентів, виражена в поведінці споживача на ринку як суб'єкта попиту і в його емоційному сприйнятті бренда.

Споживча лояльність створює низку додаткових конкурентних переваг для компанії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

**Додаткові конкурентні переваги для компанії, які створює
лояльність за [3,7]**

№п/п	Перевага завдяки лояльності споживачів
1	Знижує маркетингові витрати
2	Забезпечує встановлення преміальних цін
3	Утримує більшу частину споживачів при погіршенні макроекономічної ситуації
4	Знижує ризики уходу споживачів, які пов'язані з помилками роботи компанії або з новою пропозицією конкурентів

По-перше, лояльність споживачів сприяє зниженню маркетингових витрат підприємства. Реклама й просування, спрямовані на залучення нових споживачів, вимагають більших витрат у порівнянні з витратами на утримання існуючих споживачів. За даними досліджень, «завоювання нових споживачів коштує в шість раз дорожче, чим утримання вже існуючих» [7, с. 125]. Є дані про те, що зростання ступеня лояльності на 5 % може привести до збільшення прибутку компанії на 100 %; на деяких сегментах ринку збільшення лояльності на 2 % рівнозначно зниженню витрат на 100 % [7,11,28].

По-друге, лояльність споживачів дозволяє підприємствам встановлювати преміальні ціни. При збільшенні лояльності споживачів спостерігається зростання цінової еластичності. Лояльні споживачі готові платити більш високу ціну за надання унікальної цінності.

По-третє, лояльність споживачів дозволяє компанії утримувати більшу частину споживачів при погіршенні економічної ситуації, у періоди кризи. За даними [7,с.127], сильний бренд може зберегати свої сильні позиції протягом тривалого періоду часу (6-10 циклів покупки) без рекламної підтримки, у той час як обсяги продажів звичайного товару падають уже через 2-3 цикли покупки.

Вчетверте, підприємства, що мають багатьох лояльних покупців, краще справляються з ризиками, пов'язаними як з погрішностями роботи самого підприємства, так і з новими пропозиціями конкурентів.

На формування лояльності покупця до торговельного підприємства впливають наступні *п'ять основних груп факторів* (рис. 1.3):

- сервісний бренд підприємства роздрібної торгівлі (послуги, унікальні пропозиції, імідж і ін.);
- продуктові бренди, представлені в торговельному підприємстві (ціна, якість, асортимент, стиль і ін.);
- особливості особистості споживача (культурні, соціальні, особистісні і психологічні характеристики);
- відношення громадськості, ЗМІ, родичів, друзів і знайомих до даного підприємства роздрібної торгівлі; ситуатійні фактори (ситуація в навколишньому ринковому середовищі, пропозиції конкурентів) [13, с.332].

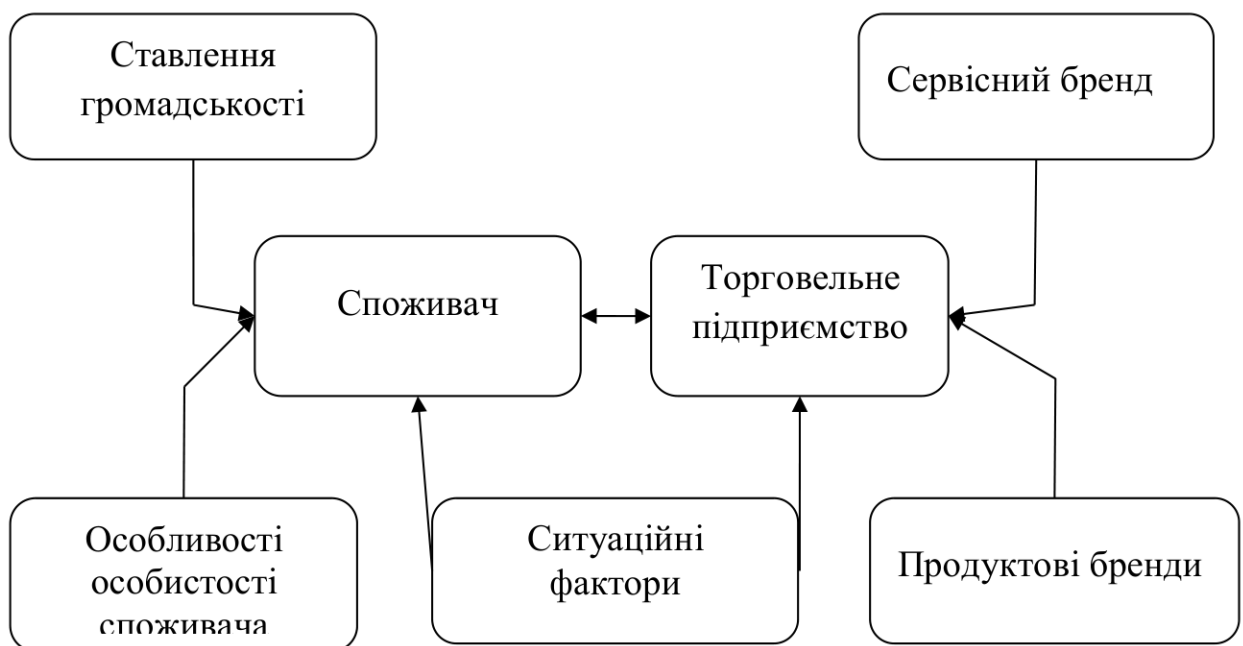


Рисунок 1.3. – Фактори, що впливають на лояльність покупця до бренду торговельного підприємства [13].

Сучасне успішне підприємство роздрібної торгівлі – це не просто торговельна точка, а відомий бренд, з неповторною індивідуальністю і іміджем.

Елементами бренду підприємства роздрібно́ї торгівлі є: товари, послуги, фізичний стан, дизайн простору/приміщень, зручність, репутація, атмосфера усередині приміщення, задоволеність покупця (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Елементи бренду підприємства роздрібно́ї торгівлі [13,15]

Елементи бренду	Складові елементів бренду
Товари	Ціна, якість, вибір/асортимент, стиль
Послуги	Схема вибору покупки, торговельний персонал, спосіб оплати, простота повернення, кредит, доставка
Клієнтура	Споживачі
Фізичний стан простору / приміщень	Легкість і привабливість здійснення покупки, чистота й планування
Зручність	Місце розташування й засоби доступу
Інституціональний статус	Репутація
Атмосфера	Дружелюбність, комфорт, задоволення
Посттрансакційний стан покупця	Задоволеність

Сильний бренд підприємства роздрібно́ї торгівлі є важливим фактором лояльності покупців. Між силою бренду та лояльністю існує прямо пропорційна залежність. Чим сильніше бренд, тим вище рівень лояльності споживачів.

Для того, щоб ритейлеру ефективно управляти лояльністю покупців, необхідно знати процес формування лояльності [18-21]. Актуальні положення:

1. Споживча лояльність має дві складові: поведінкову характеристику споживача й характеристику його емоційного ставлення до ритейлера.

2. Споживча лояльність до ритейлера залежить, в тому числі, й від лояльності покупця до певних товарів і компаній-виробників (брендів). Вони взаємопов'язані.

3. Процес взаємодії споживача й торговельної компанії умовно розділяють на *етапи*: вибір товару й торговельної компанії, здійснення покупки, споживання товару й післяпродажне обслуговування, здійснення повторної покупки. Зміст цих етапів може різнитися залежно від специфіки діяльності торговельної компанії. Сумарна лояльність накопичується поступово в міру проходження споживачем зазначених етапів.

4. Кожний споживач торговельної компанії є індивідуальністю і залежно від статі, віку, доходів, освіти, особистих якостей і т. д. по-різному формує ставлення до компанії. Тому модель формування лояльності буде узагальненою.

Розглянемо *процес формування лояльності* споживачів на кожному з етапів життєвого циклу взаємовідносин споживача й підприємства [23, с.36]:

1. *Етап вибору товару й торговельного підприємства* включає збір інформації потенційним споживачем із зовнішнього середовища (реклама, ЗМІ, поради родичів, друзів, знайомих) і формування на цій основі з урахуванням досвіду й особистісних характеристик очікувань від товару й підприємства, що є підставою *потенційної лояльності*.

2. *Етап здійснення покупки*, після якої споживач суб'єктивно оцінює результат своїх очікувань від товару (асортимент, рівень цін і ін.) і якості обслуговування (атмосфера, викладка, передпродажне обслуговування, та ін.), формуючі *сприйняту лояльність*.

3. *Етап споживання* обумовлює формування *усвідомленої лояльності* під впливом таких факторів, як споживання (для товарів короткострокового користування) або експлуатація (для товарів тривалого користування), післяпродажне обслуговування.

4. *Етап повторної покупки* характеризується ставленням споживача до торговельного підприємства, що виражається в *підсумковій лояльності*, яка складається з потенційної, сприйнятої й усвідомленої лояльності.

В цілому, різноманітні існуючі *програми лояльності* – це спосіб винагородити клієнтів знижками, подарунками та іншими спеціальними пропозиціями [14,23]. Програми лояльності довели свою ефективність в плані утримання, повернення клієнтів, збільшення суми покупок і створення додаткової цінності для бізнесу у вигляді збільшення потоку клієнтів.

Для ефективної програми лояльності необхідні три речі [23, с.89]:

– *Єдине уявлення про клієнта*: здатність правильно сегментувати, визначити і зрозуміти, хто є покупцем, з'ясувати потреби і точки дотику.

– *Персоналізація*: забезпечення індивідуальної взаємодії будь-яким каналом і на кожному етапі шляху покупця до покупки, а потім і за його межами - уваги до покупця після покупки, що є важливим фактором, який спонукає клієнтів повертатися.

– *Проактивність*: привернення уваги клієнтів за допомогою прогнозової аналітики і рекомендацій. Аналітичні звіти в CRM дозволяють спрогнозувати ймовірну поведінку клієнтів.

1.2. Інструменти формування лояльності споживачів.

Як відомо, *інструментами впливу на поведінку споживача* є наступні:
1. Товар. 2. Ціна. 3. Реклама. 4. Стимулювання збуту. 5. Упаковка. 6. Фірмовий стиль. 7. Спонсорство. 8. Прямий маркетинг. 9. Сервіс. 10. Мерчандайзинг. 11. Паблік рилейшнз. 12. Корпоративний імідж. 13. Виставки [14, 18]. У таблиці 1.3 наведені усі інструменти впливу на споживача.

Таблиця 1.3.

Склад маркетингових інструментів впливу на поведінку споживачів та їх інтенсивність на різних ринках
(+ -найменший вплив; ++ -середній вплив; +++ -найбільший вплив) [14]

Види маркетингових інструментів	Споживчі ринки	Ринки товарів науково-технічного призначення
1. Товар	+++	+++
2. Ціна	+++	+++
3. Реклама.	+++	++
4. Стимулювання збуту	+++	++
5. Упаковка.	++	+
6. Фірмовий стиль.	++	+
7. Спонсорство.	+	+
8. Прямий маркетинг.	+++	+++
9. Сервіс.	++	+
10. Мерчандайзинг.	+++	++
11. Паблік рилейшнз.	+	+
12. Корпоративний імідж.	++	+
13. Виставки	+++	++

У маркетингу відносин для утримання споживачів за допомогою їхнього повного задоволення використовуються *програми підвищення лояльності споживачів*.

Під програмою підвищення лояльності споживачів (loyalty programs) розуміють набір дій, організованих таким чином, щоб стимулювати споживачів і відповідати їхнім вимогам, а також щоб звести до мінімуму втрати, а саме втрати в кількості споживачів, і збільшити кількість продажів [23].

Програма лояльності – це ціла система винагород, яку розробляють бренди з метою привабити нових покупців, збільшити середній чек та зміцнити стосунки з чинними клієнтами [7, с.108].

Основним мотивом програм лояльності є надання покупцям вигід: матеріальних, емоційних, психологічних.

Програми лояльності широко використовуються в роздрібній торгівлі, авіакомпаніях, компаніях з прокату машин, в секторах, які пропонують товари й послуги повсякденного користування за достатньо високою ціною.

У табл. 1.4. наведена типологія програм лояльності.

Таблиця 1.4.

Типологія існуючих програм лояльності за [7].

Ознака	Програма лояльності
Географія зони обслуговування	- Міжнародна - Національна - Регіональна - Локальна
Профіль діяльності і кількість компаній-учасників	- Локальна програма однієї компанії - Клубна програма, що діє в різних компаніях одного профілю - Коаліційна програма декількох компаній різного профілю з незалежним оператором або з «якірним оператором» - Рекламний альянс декількох компаній різного профілю з визнанням карт учасників
Цінова система заохочення клієнтів	- Дисконтна система з фіксованою знижкою або накопичувальна - Бонусна система з накопиченням бонусів або з «розрахунковими» бонусами
Нецінова система заохочення клієнтів	- Заходи стимулювання споживачів в активній формі (конкурси, ігри) - Клуби постійних споживачів

Основними ознаками класифікації були обрані: географічні зони обслуговування; профіль діяльності компаній-учасників; система заохочення клієнтів. З точки зору системи заохочення клієнтів, виділяють цінові і нецінові програми лояльності [7] (рис.1.4).

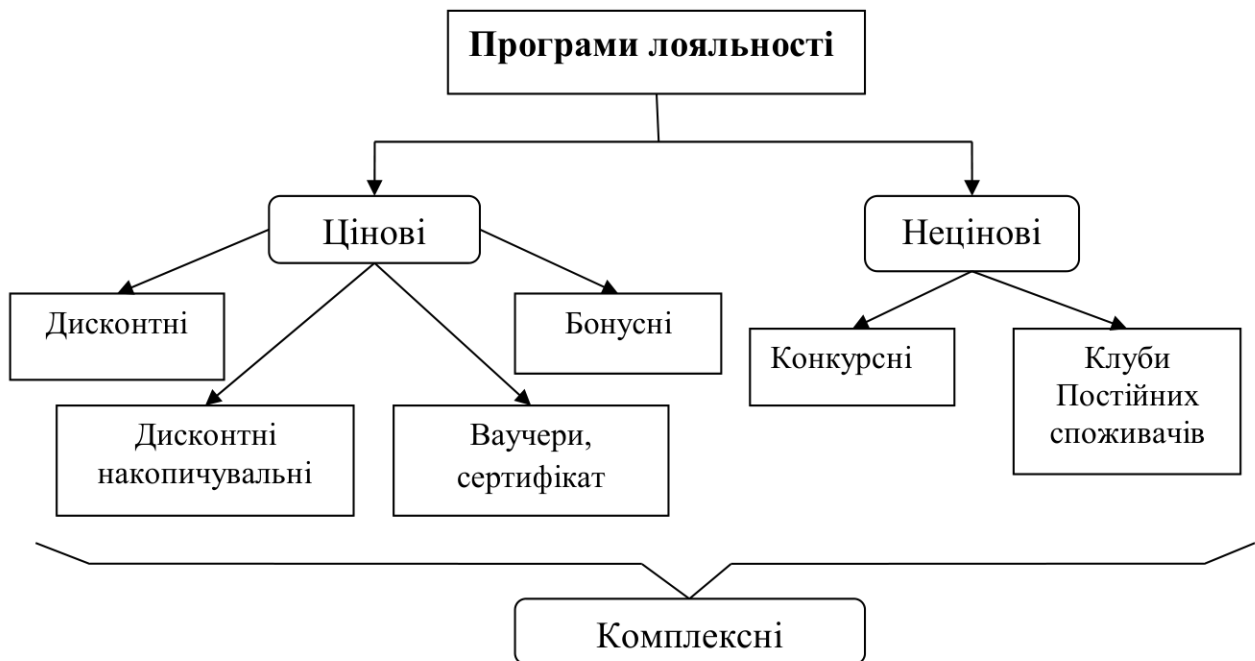


Рис.1.4. Види програм лояльності за [7].

Залежно від цінової системи заохочення клієнтів виділяють два основних види програм підвищення лояльності споживачів: *дисконтні програми* (і їх різновид – накопичувальні дисконтні програми) і *бонусні програми*.

Взагалі є кілька базових видів лояльних програм: *дисконтна, накопичувальна програми, закритий клуб, кобрендинг*. У кожній з них – свої переваги [7, с.109].

Дисконтні програми надають учасникам виключно матеріальну вигоду у вигляді повернення частини оплаченої вартості товару безпосередньо в момент покупки. Недоліком дисконтної системи є те, що за наявності у споживача карт із однаковою знижкою двох (чи більше) конкуруючих компаній, він не лояльний ні до однієї, ні до іншої – йому байдуже, у кого купувати товар. Крім того, якщо третя компанія запропонує ще більшу знижку на товар, то споживач віддасть перевагу їй. Отже, знижка не утримує споживачів, не робить їх

лояльними. Різновидом дисконтних програм є *накопичувальні дисконтні програми*. У таких програмах вигода учасників залежить від їхньої купівельної активності: чим частіше й на більшу суму вони купують, тим більшу вигоду одержують. Вигода при цьому виключно матеріальна – економія грошей.

На зміну дисконтним програмам приходять *бонусні програми* заохочення лояльності споживачів. *Бонуси* – це, зазвичай, можливість заощаджувати на покупках у мережі. При здійсненні покупок, споживач може розраховуватися накопиченими бонусами, а не коштами. У бонусних програмах, як і в дисконтних, є матеріальна вигода, але також є й емоційна вигода від отримання бажаного товару дешевше [12, с.137].

Закритий клуб – це коли використовують преміальні бренди, де окрім бонусів та знижок, постійний клієнт отримує подарунки та ексклюзивний доступ до спеціальних пропозицій. Вони несуть більше емоційний характер, ніж фінансовий: наприклад, запрошення на вечірки закритого типу або презентації. Перевага: в закритому клубі клієнти стають амбасадорами бренду, що впливає на збільшення лояльної аудиторії.

Кобрендингова програма лояльності – це колаборація з партнерами, з якими у компанії схожі аудиторія та цінності. Вона суттєво розширює базу потенційних клієнтів завдяки партнерам, у яких схожі портрети покупця. У такому форматі передбачені спеціальні картки з вигідними знижками на продукти всіх учасників програми. Проте, таку програму складніше впровадити, тому частіше її використовують великі бізнеси, наприклад, авіакомпанії, банки [12, с.138].

Кобрендингова карта – це карта випущена банком спільно з комерційною компанією, як правило тієї, яка працює з кінцевими споживачами. Це, наприклад, авіакомпанії, мобільні оператори, ритейлери і ін. Функціонал кобрендингової карти такий же як і у звичайної банківської картки - нею можна розплачуватися, знімати готівку, поповнювати її. Але вона дає додаткові бонуси клієнтам комерційної компанії, які розплачуються кобрендинговою картою - знижки, подарунки, бонуси та ін. [28].

Один з прикладів кобрендингової програми: «ПриватБанк» розсилає листи з пропозиціями від магазинів-партнерів та пропонує своїм клієнтам зробити покупку та сплатити товар частинами через їхній сервіс - додаток.

З нестандартних програм лояльності – з фокусом на благодійність. Компанія (ритейлер, наприклад) разом з благодійною організацією запускає акцію та просить користувачів взяти в ній участь. Зазвичай механізм такий: клієнти придбали певні товари, а ритейлер відраховує відсотки з кожної покупки на благодійність. Так компанія не тільки дає постійним клієнтам можливість зробити добру справу, але й привертає нових покупців, яким важливий не тільки товар, але й соціальна позиція компанії [7,28].

Однією із тенденцій розвитку електронної комерції останніх років є *новий рівень програм лояльності, вбудованих в CRM системи*. CRM-система може аналізувати великі обсяги даних і є точкою опори продажів. З появою CRM індустрія електронної комерції рухається в бік персоналізації і створення додаткових зручностей для споживачів [19-22].

Трендом 2019-20 рр. для програм лояльності є *мультиканальність*, тобто гарантія оптимізації сайту програми лояльності для будь-яких мобільних пристроїв (комп'ютер, планшет, смартфон) та будь-яких програмних платформ (iOS, Android) та інтеграція з соціальними мережами [31].

Також, трендом 2019-21 рр. для Інтернет-комерції і програм лояльності є *оперативність зв'язку з покупцем*: відповіді на повідомлення та дзвінки, надання інформації, консультації та більш швидка обробка платежів: проста і зрозуміла форма оформлення замовлення з простою опцією оплати.

Щоб бути в тренді в 2021 році, потрібно більше працювати над персоналізацією он-лайн продажів, забезпечити цілісну взаємодію з кожним клієнтом всіма маркетинговими каналами. Іншими словами, потрібно ідентифікувати клієнта як одну і ту ж людину у всіх каналах продажів, щоб запобігти дублюванню користувачеві нав'язливих пропозицій [31].

Якщо самостійне створення програми лояльності здається занадто трудомістким або витратним, обирають і використовують *одну з готових платформ лояльності*, підходящу для вашого бізнесу, наприклад [31]:

1. *RX Loyalty* - онлайн платформа для роздрібних мереж.

Види програм: бонусна, дисконтна, реферальна, купонна, створення лотерей, сертифікати.

Можливості інтеграції: 1С Роздріб, 1С Парус.

Переваги: CRM для настройки персоналізованих пропозицій, просунута аналітика від Microsoft Power BI, настройка, доопрацювання під клієнта, поновлення, навчання, омніканальність. Хто використовує: Ашан, Формула здоров'я, Півний двір. Термін впровадження: 2-4 тижні.

2. *Dinect* - універсальна платформа для будь-якого бізнесу.

Види програм: бонусна, дисконтна, знижки, кешбек, будь-яка комбінація, коаліційні (партнерські) програми.

Можливості інтеграції: POS системи, CRM, ERP.

Переваги: мобільний додаток під бізнес, настройка, доопрацювання під клієнта, поновлення, навчання, омніканальність, 250 вбудованих шаблонів маркетингових акцій, онлайн аналітика. Хто використовує: 5FIT, «Плантація», «Здорова сім'я». Термін впровадження: 2-4 тижні.

3. *iDiscount* - платформа для бізнесу будь-якої величини в ритейлі та послуги.

Види програм: дисконтна.

Можливості інтеграції: POS системи, CRM.

Переваги: мобільний додаток, настройка, навчання, омніканальність, низька ціна. Хто використовує: Адідас, Економ Сіті, «Мавероні».

Термін впровадження: 1-2 тижні.

4. *SailPlayLoyalty* - платформа для ритейлу, громадського харчування.

Види програм: бонусна, знижки, купони, заохочення за відгуки, багаторівнева програма.

Можливості інтеграції: POS системи, 1С.

Переваги: CRM для настройки персоналізованих пропозицій, вбудовані можливості розсилки E-mail, SMS, налаштування, навчання, омніканальність, створення опитувань, аналітика.

Хто використовує: Папа Джонс, TomTailor, Respect, Crocs.

Термін впровадження: 2-4 тижні.

5. *CLOUDLOYALTY* - платформа для рітейлу.

Види програм: бонусна, реферальна.

Можливості інтеграції: POS системи, 1С, Бітрікс, Мій склад.

Переваги: CRM для настройки персоналізованих пропозицій, вбудовані можливості розсилки E-mail, SMS, Viber і Push, настройка, навчання, омніканальність, аналітика.

Хто використовує: Добра аптека, AlenaAkhmadullina, AloeSmart.

Термін впровадження: 1-2 тижні [31].

Також є й інші програмні продукти.

1.3. Методи дослідження лояльності споживачів.

Одним з найважливіших питань компаній, які впроваджують програми лояльності, є оцінка рівня лояльності споживачів і, відповідно, своїх зусиль та результатів. До вирішення цієї проблеми підключилось дуже багато вчених, було розроблено багато різноманітних концепцій та методів параметричної оцінки лояльності споживачів. Але в зв'язку з тим, що поняття лояльності споживача є комплексним, різні підходи часом суперечать один одному.

З огляду на складність комплексного аналізу лояльності, поширене використання спрощених методів оцінки ступеню лояльності, які ґрунтуються лише на одному параметрі, наприклад, відносна частота здійснення покупок.

На даний момент не існує єдиного підходу для вимірювання рівня лояльності споживачів. Найбільш поширені концепції та методи оцінки рівня лояльності споживача наведені в таблиці (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Методи оцінки лояльності споживачів
(складено автором за [8, 13, 24])

Назва	Автор	Опис методу
Ціна переходу	Пессемір, 1960 р.	Визначається максимальна ціна на товар марки, при якій споживач відмовляється від покупки та замінює її на аналогічний товар іншої марки.
Час споживання	Хаммонд, 1996 р.	Визначається максимальний час, на протязі якого споживач купує товар саме цієї марки.
Еластичність	Діксон, 1995 р., Шарп, 1997 р.	Моніторинг продаж при зміні ціни на товар марки, що досліджується.
Частка споживчої лояльності	Куннінхем, 1956 р., Хаммонд, 1996 р.	Порівняння марок за тривалістю використання однією групою споживачів.
Відносна лояльність	Джонсон та Шарп, 1993 р.	100 бальна шкала у відповіді на кожне питання при опитуванні споживача про його бажання перейти на іншу марку.
Сходи лояльності клієнтів	Уілтон, 1988 р.	Базується на градації споживачів по ступеню їх афективної лояльності на «Адвокатів» та «Союзників».
Надання переваги марці	Гест, 1955 р.	Рейтинг, через виділення марки зі списку згідно рівня переваги.
Ймовірність рекомендації	Райхелд, 2005 р.	10 бальна шкала у відповіді на одне єдине питання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте використання товарів цієї марки своїм друзям та колегам?»
Вербальна ймовірність	Якобі, 1978 р., Даненберг, 1996 р.	10 бальна шкала у відповіді на кожне питання при опитуванні споживача про його ймовірність переходу на використання товару іншої марки.
Оцінка відношення	Хоукс, 1994 р., Шарп, 1997 р.	Споживачі при опитуванні вказують, які з трьох стверджень найкращим чином описують їх почуття по відношенню до марки, що досліджується. Твердження згідно стандарту методу: 1. Є багато причин, щоб продовжити використання та ніяких причин, щоб відмовитися. 2. Є багато причин, щоб продовжити використання, але також багато причин, щоб відмовитися. 3. Є декілька причин, щоб використовувати, але багато причин, щоб відмовитися. Кожне з цих тверджень утворює певний ваговий рейтинг.
Метод однієї цифри (остаточний індекс промоутера)	Ф. Райхельд	Використовується 10-бальна шкала в єдиному питанні про те, «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте компанію друзі або колезі». Відповідь лежить на шкалі від 1 (min) до 10 (max). Респонденти, що поставили 9 чи 10 баллов, називаються промоутерами. Від загального % відповідей 9 і 10 віднімається загальний % відповідей 6 і нижче. Т.ч. визначається % промоутерів, оснговний показник методу. На цій основі розраховується чистий індекс підтримки (Net Promoter Score, NPS).
Конверсійна модель		Застосовуються чотири показники: задоволеність торговельною маркою, наявність і якість альтернативи, важливість вибору бренда, ступінь непевності або подвійності відносин (для остаточного вибору необхідний стимул)
Комплексна модель		Вимірюються: показники повторних покупок, відсоток покупок кожного бренда, кількість куплених брендів (товарів під різними брендами); розмір витрат на перемикання на інший бренд; рівень задоволеності; добре відношення до бренду, через збереження відносин до бренду при зміні цін конкурентами, повага до бренда, та ін.

Індекс чистої підтримки (Net promoter score, NPS) – метод оцінки задоволеності клієнтів. Це цифрове вираження лояльності клієнтів. Воно визначає ступінь "закоханості" клієнтів у вашу компанію, а саме – наскільки вони готові не тільки продовжувати купувати пропоновані товари і послуги, але й рекомендувати їх своїм друзям.

Концепція індексу лояльності клієнтів була розроблена Фредом Райхельдом і презентована у 2003 році в статті "Одна цифра, яку вам потрібно "виростити" (Harvard Business Review) [34,35]. Незабаром її запровадили компанії зі списку Fortune 500, потім вона еволюціонувала в систему управління бізнесом, а зараз стала основним індикатором його успішності. Особливістю індексу споживчої лояльності є його простота й ефективність, адже клієнтам можна поставити лише одне запитання:

"Наскільки ймовірно, що ви рекомендуватиме компанію/бренд X своїм друзям?" При цьому респондентів просять оцінити ймовірність такої рекомендації за шкалою від 0 до 10,

де 0 – "Нізащо не буду рекомендувати";

10 – "Обов'язково порекомендую".

В результаті опитування клієнтів формують основні групи залежно від поставленого ними балу.

0-6 – *Критики (детрактори)*. Це ті користувачі, які мають найменшу лояльність до компанії, через негативний досвід, залишають гнівні відгуки і негативні рекомендації, шкодять репутації компанії.

7-8 – *Нейтралі*. Користувачі, які не критикують, але і не рекомендують бренд іншим. У них немає емоційної прихильності до вашої компанії, їхнє ставлення пасивне і вони готові піти до конкурента, якщо там пропозиція буде вигіднішою.

9-10 – *Промоутери*. Саме ці клієнти є фанатами бренду і підтримують його позитивний імідж серед друзів, найохочіше залишають позитивні відгуки та рекомендації і працюють як сарафанне радіо для компанії.

Чистий індекс підтримки розраховується за формулою [34]:

$$\text{NPS} = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} \quad (1.1)$$

де:

промоутери – клієнти, готові порадити товар / послугу колезі або одного;

детрактори – критики товару / послуги.

Таким чином, індекс чистої підтримки – це відсоток «промоутерів» мінус відсоток «критиків». Наприклад, якщо із 100 клієнтів 30 поставили оцінку від 0 до 6, 20 – 7-8, а 50 – 9 або 10, то індекс NPS буде обчислено таким чином: $(50/100)*100\% - (30/100)*100\% = 50\% - 30\% = 20\%$.

Отримані значення входять до діапазону між – 100 і 100, в якому чим більшою є цифра, тим краще. Щоб простіше орієнтуватися в результатах, можна відштовхуватися від таких значень:

більше 50 – чудовий результат, ваші клієнти дійсно вас люблять. Намагайтеся зберегти і примножити їхню любов;

від 30 до 50 добре, але не ідеально. Вам є до чого прагнути;

менше 30 – лояльність споживачів залишає бажати кращого. Визначте, у чому причини проблем і працюйте над їх розв'язанням;

менше 0 – тривожний сигнал, прихильності користувачів немає. Треба вживати термінових заходів.

Значення в 5-10% — дуже низька лояльність, вона говорить про поганий продукт або клієнтський сервіс. 45% NPS — непогано, говорить про зростання бізнесу. 50-80% зустрічається рідше, це лідери ринку, клієнти до яких приходять навіть без реклами, за рекомендаціями.

Значення NPS змінюється залежно від бізнесу. Організація Net Promoter Score Benchmark порахувала середній NPS для різних галузей і отримала такі дані (витяг): продаж автомобілів — 48%; розробка і продаж ПО — 41%; побутова техніка — 40%; роздрібна торгівля — 35%; інтернет-провайдери — 16% [35].

Як показує статистика, для прийняття рішення про вибір компанії потенційному клієнту потрібно отримати 5-6 позитивних рекомендацій. Кожен промоутер, в середньому, дає від 3 до 4 таких рекомендацій. У той же час кожен детрактор, в середньому, може дати 4-6 негативних відгуків про компанію. При цьому одна негативна рекомендація по силі впливу «перебиває» п'ять позитивних рекомендацій.

Де і як проводити опитування для оцінювання NPS? Раніше дослідження рівня споживчої лояльності здійснювалося офлайн і необхідно було підготуватися: роздрукувати анкети, підібрати персонал для дослідження, провести інструктаж, протягом певного періоду опитувати користувачів, вручну опрацювати результати і тільки потім зробити розрахунки. Процес складний і трудомісткий. Зараз провести анкетування NPS можна онлайн у будь-який зручний для компанії спосіб [35].

1. *Pop-up-опитування на сайті.* Додайте ваше запитання до спливаючого вікна на сайті і аналізуйте результати за будь-який період.

2. *Телефонні опитування.* У сучасних реаліях такий метод придатний хіба що для представників B2B сектору, в яких налагоджені партнерські відносини з користувачами. У більшості випадків люди неохоче відповідають на запитання, а вартість цього способу не відрізняється доступністю.

3. *Оцінювання лояльності споживачів за допомогою email-кампанії.* Переваги: розсилка обійдеться зовсім дешево у порівнянні з іншими каналами (від 0,05 грн за повідомлення).

4. *Опитування через SMS* – цей метод не вирізняється візуальною привабливістю, але залишається доволі ефективним. («Hi, friend! Нам потрібні від тебе 3 хвилини часу і чесний відгук про навчання в школі FRIENDS. Тримай посилку на Гугл-форму...»)

5. *Оцінка NPS у Viber.* Плюси цього способу полягають у його візуальній привабливості для користувача. Яскраве повідомлення із зображенням і кнопкою викликає сильніший емоційний відгук, ніж просте текстове SMS, збільшуються шанси отримати якісний зворотний зв'язок.

Опитування в мобільному додатку. Якщо у вашому проекті є мобільний додаток, запустіть опитування у спливаючому вікні. Для цього вам знадобиться розробити простий і комфортний дизайн опитування, протестувати його на практиці, а потім впровадити на постійній основі. Серед позитиву – це опитування приносить вам відповіді і корисні інсайти ще довго, а заморочитися доведеться лише одного разу.

Здійснювати NPS-дослідження простіше, ніж будь-які інші опитування щодо рівня споживчої лояльності. NPS-анкета містить лише одне запитання, на яке легко дати чітку відповідь. Користувачеві не треба витратити багато часу на тести, що збільшує шанси отримати більше відповідей. Маркетологу нескладно зробити обчислення та інтерпретацію результатів. Завдяки простій реалізації проводити оцінювання можна регулярно, наприклад раз на квартал або на рік. Результати легко відстежувати в динаміці, визначаючи KPI для подальшого розвитку.

Категорії користувачів (критики, нейтралі і промоутери) зручно використовувати для подальшої сегментації. Підготуйте для цих сегментів різні повідомлення: з'ясуйте причини незадоволення у критиків, мотивуйте бонусами і знижками нейтралів і подякуйте промоутерам словами або знижкою/подарунком. Така сегментація ефективніша, ніж одна комунікація для всіх клієнтів. А вам буде легше визначитися, про що писати.

Компанії систематично повинні виділяти серед своїх клієнтів промоутерів і детракторів і порівнювати динаміку. Чим вище частка клієнтів, що позитивно рекомендують компанію, тим вище індекс чистої підтримки компанії, і тим більше позитивної інформації про товари / послуги компанії отримує ринок і тим більше потенційних клієнтів вибирають цю компанію. Індекс чистої підтримки (NPS) впливає на всі процеси організації, включаючи фінанси, операції, маркетинг, дизайн продукту, людські ресурси та інформаційні технології. CEO та інші топ-менеджери повинні вважати збільшення кількості промоутерів і зменшення числа детракторів критично важливою місією.

Спостерігати за рівнем задоволеності споживачів фірма може за допомогою *системи скарг і пропозицій*. Орієнтовані на споживача організації завжди надають їм можливість повідомити свої скарги та пропозиції. Подібні системи дають змогу компаніям не лише швидко вирішувати проблеми, а й є джерелом багатьох гарних ідей з удосконалення товарів і послуг.

Звичайний розгляд скарг і пропозицій не може допомогти компанії достатньо повно визначити, якою мірою споживачі задоволені її товарами або послугами. Як свідчать дослідження, споживачі незадоволені кожною четвертою своєю покупкою, однак менш як 5% з цих незадоволених споживачів звертаються зі скаргою - більшість із них просто віддають перевагу продукції іншої компанії, внаслідок чого компанія втрачає своїх клієнтів.

Відповідальні компанії користуються *методом безпосереднього вимірювання рівня задоволення споживачів*, проводять регулярні опитування. Щоб дізнатися думки споживачів про свою діяльність, компанії розсилають анкети або проводять вибіркове телефонне опитування споживачів, які скористалися послугами компанії.

Так, бельгійська компанія-монополіст у сфері комунікацій "Belgacom" розмістила в газетах Бельгії анкету про якість її послуг і отримала 65000 відповідей. Результати опитування виявили її слабкі сторони й думку про неї як "недружню стосовно клієнтів". Це опитування дало змогу компанії перебудувати свою політику відносно клієнтів [21, с.244].

Однак компанії можуть бути введені в оману своїми результатами. Наприклад, 85% клієнтів вважають рівень обслуговування компанії добрим, але 95% тих самих клієнтів оцінюють рівень обслуговування конкуруючої фірми на "відмінно".

Порядок оцінки лояльності споживачів до торговельного підприємства припускає [21]:

1. Сегментування споживачів, з урахуванням історії їх взаємин з компанією: потенційні, нові, постійні, схильні до уходу.

2. Оцінку кожного з видів лояльності споживачів на основі даних, отриманих у процесі вибіркового анкетування сукупності споживачів і телефонного опитування ключових споживачів. За результатами досліджень здійснюються розрахунки потенційної, сприйнятої й усвідомленої лояльності споживачів.

Для оцінки потенційної лояльності вивчається думка потенційних споживачів, здатних згадати дане торговельне підприємство та встановлюються бар'єри переходу, в зв'язку з наявністю конкуруючих брендів на ринку.

Для оцінки сприйнятої лояльності встановлюють частку споживачів, що мають досвід покупки; що мають намір зробити повторну покупку та прихильних споживачів, готових до рекомендацій.

Оцінка усвідомленої лояльності передбачає визначення частки споживачів, що мають досвід споживання або експлуатації товару та мають намір зробити повторну покупку і надати рекомендації.

Оцінка потенційної лояльності заснована на обліку думок потенційних споживачів, а сприйнятої й усвідомленої – усієї сукупності споживачів, у тому числі ключових і схильних до уходу від компанії. Оцінка лояльності в групі ключових споживачів виявляє різницю між симпатією до компанії й відсутністю незадоволеності. Виділення групи схильних до уходу споживачів дозволяє визначити проблеми й причини незадоволеності.

3. Оцінка рівня підсумкової (агрегованої) лояльності споживачів.

4. Визначення ступеня впливу факторів на підсумкову лояльність споживачів.

5. Обґрунтування необхідності розробки (коригування) програми лояльності споживачів. На основі цих даних можлива розробка такої маркетингової програми, яка найбільш оптимально буде сприяти формуванню лояльності покупців.

Іншим корисним способом оцінювання рівня задоволення споживачів є взяття на роботу спеціальних людей, які, роблячи вигляд, що вони - звичайні споживачі, купують товари різних компаній, а потім повідомляють керівництву

компанії про свої спостереження. Для того щоб перевірити, як працівники компанії вирішують ті чи інші проблеми, ці "споживачі-привиди" іноді спеціально створюють проблеми обслуговуючому персоналу компанії. Наприклад, у ресторані вони можуть поскаржитися на якість страв, які їм запропонували, щоб подивитися, як поводить себе обслуговуючий персонал.

Дослідження, які проводить американська компанія "Research International Mystery Shoppers", дають змогу визначити цілу низку характеристик, що відображають якість обслуговування споживачів. Звертаючись у компанію по телефону, вони можуть оцінити якість обслуговування клієнтів по телефону, наприклад, скільки телефонних дзвінків пролунає в офісі компанії перед тим, як знімуть слухавку; яким голосом і в якому тоні з вами розмовляють; якщо працівники "передають" клієнта від одного до іншого, то скільки знадобиться подібних з'єднань перед тим, як клієнта з'єднають правильно [21, с.245].

Компанії не повинні обмежуватися послугами таких "підставних споживачів", менеджерам компаній слід час від часу залишати свої офіси й вирушати "на місця", щоб "з перших рук" дізнатися, що їх очікує, якщо вони опиняться на місці клієнта. Як альтернатива, менеджери можуть звертатися по телефону в свої ж компанії з різними запитаннями та скаргами, а потім спостерігати реакцію службовця на дзвінок.

Визначення задоволеності споживачів слугують *інтегровані системи зворотного зв'язку зі споживачами - Customer Feedback (CF)*. Системи CF використовують різні методи збирання інформації про рівень задоволеності клієнтів та якості надаваних послуг і забезпечують компанії головну конкурентну перевагу - здатність до оперативної адаптації, змін на споживчому ринку як на макро-, так і на мікрорівні. Для збирання інформації про рівень задоволення клієнтів використовують опитування, скарги, відгуки покупців, фокус-групи, картки гостя, зовнішній бенч-маркінг, внутрішню документацію бізнес-процесів компанії, Mystery Shopping, Mystery Calls [18].

Особливу увагу в цій системі приділяють *процесам сервісу*, які можна оцінити за допомогою методики *SERVQUAL*. Ця методика враховує надійність продукту чи послуги, чуйність, переконливість, компетентність персоналу, співчуття, індивідуальну увагу споживачам, матеріальні елементи [18].

Іноді рівень задоволеності споживачів досить складно інтерпретувати. Наприклад, споживачі досить по-різному можуть визначати якість доставки. Гарна доставка для одних означатиме вчасну доставку, для інших - повноту виконання всього замовлення. Компанії також слід мати на увазі, що два споживачі можуть оцінити "повне задоволення" за різними критеріями. Одні задоволені всім і завжди, інші майже завжди незадоволені а в цьому випадку задоволені. Деякі споживачі, навіть незважаючи на своє задоволення, навмисне висловлюватимуть свою незадоволеність з метою отримати від компанії додаткові поступки.

Підходи з моніторингу задоволеності покупців та визначення лояльності покупців подібні. *Програми моніторингу лояльності* прямо наслідують практику *моніторингу задоволеності*, яка була популярна наприкінці 80-х - у середині 90-х років у Західній Європі і особливо в США [18].

Причина зміщення акцентів із задоволеності на лояльність покупців у тому, що численні дослідження свідчать про недостатньо міцний зв'язок між задоволеністю та їх поведінкою (покупками). Задоволений покупець зовсім не обов'язково зробить покупку - однієї задоволеності недостатньо. Програми моніторингу задоволеності ігнорують поведінковий аспект, унаслідок чого можуть бути зроблені неправильні висновки відносно зміни маркетингової стратегії підприємства. Британський аналітик Дж. Д. Пауер висловився з цього приводу так: "Задоволений покупець - це покупець, що робить повторну покупку. Можливо!?" Зв'язок рівня задоволеності з поведінкою покупця, що робить повторну покупку, не перевищує 30% і зазвичай перебуває на рівні 10-20%, що, безперечно, досить мало [14].

При вивченні зв'язку лояльності та рівня повторних покупок за допомогою *індексів лояльності* виявилось, що зв'язок цих змінних зазвичай

становить 60-80%. Це свідчить на перевагу ефективності програм моніторингу лояльності як інструменту вимірювання і управління лояльністю споживачів [19, 30].

Нині більшість великих і середніх компаній у Європі та США здійснюють *безперервний моніторинг лояльності своїх покупців* у межах стандартизованих програм регулярних маркетингових досліджень. Вихідну інформацію цих програм розподіляють на *дві групи* [19]:

- діагностичну;
- мотиваційну.

Діагностична група охоплює такі елементи [19]:

1. Визначення ключових елементів роботи підприємства, характеристик товару або послуги, що впливають на формування лояльності покупців. Наприклад:

- виконання поставок у строк;
- приязність персоналу;
- швидкість виконання замовлення;
- швидкість ремонту та ін.

Для складання переліку подібних ознак лояльності проводяться якісні дослідження, як правило, серія фокус-групових інтерв'ю з цільовими споживачами [19]. Зазвичай визначення ключових елементів лояльності проводиться нечасто - в середньому один раз на два-три роки. Перелік ознак лояльності змінюється вкрай рідко, лише у зв'язку з еволюційними змінами споживацьких смаків та діями конкурентів.

2. Визначення внеску кожної ознаки лояльності в загальний рівень лояльності покупців. Власне, тут досліджується значущість, пріоритетність кожної ознаки лояльності. Для оцінювання внеску кожної ознаки в загальний рівень лояльності проводять або аналітичні дослідження на основі опитування споживачів, або пропонують самим клієнтам оцінити значущість ознак лояльності. Цю частину досліджень проводять зазвичай один раз на два-три

роки з тим, щоб відстежити зміну в пріоритетності ознак лояльності або у зв'язку з виходом на нові географічні ринки.

3. Визначення рівня виконання кожної ознаки лояльності. Цей рівень розраховують для компанії в цілому, за відділеннями. Розраховують також динаміку оцінок за кожною ознакою. Добута інформація є відповіддю на питання, що потрібно здійснити, щоб посилити лояльність клієнтів. Для збирання інформації відносно рівня виконання за кожною ознакою лояльності використовують різні методи. Наприклад, рівні виконання поставок у терміни та швидкість ремонту визначають на основі внутрішньої документації підприємства, тоді як для оцінювання вихованості і приязності персоналу необхідні інші джерела інформації - опитування клієнтів чи Mystery Shopping. Показники рівня виконання розраховують регулярно, з періодичністю від місяця до року.

Наведені розділи програми досліджень дають змогу зрозуміти:

- що зумовлює лояльність споживачів?
- що і якою мірою впливає на лояльність покупців?
- що слід робити, щоб сформувати лояльність покупців? Мотиваційна група дає змогу побудувати індекси лояльності споживачів. Індекси складають регулярно, з періодичністю від місяця до року (залежно від тривалості циклу споживання товару або послуги). Для збирання інформації під час побудови індексів використовують опитування покупців. При цьому можуть бути використані такі методи [19]:

- телефонне опитування;
- поштове опитування;
- особисте інтерв'ю;
- картка гостя;
- опитування online.

Для визначення загального рівня лояльності покупців використовують *кількісне опитування*, при якому респондент у відповідь на запитання анкети надає інформацію за такими параметрами [19]:

- перцепційна (афективна) лояльність: оцінюються думки, відношення покупців;
- транзакційна (поведінкова) лояльність: вимірюється заявлена поведінка покупців, наприклад, висловлений намір придбати той чи інший товар;
- ймовірність рекомендації компанії (продукту) іншим людям;
- нечутливість поведінки покупців до дій конкурентів: наприклад, визначається ступінь згоди залишатися з компанією при зниженні цін конкурентами на 5%.

Найчастіше в анкеті використовують набір тверджень, з якими респондент має висловити згоду чи незгоду за шкалою Лайкерта (наприклад, за десятибальною шкалою, від "повністю незгоден" до "цілком згоден") [19].

Одним із методів є *метод вимірювання лояльності клієнтів* на базі *індексу NPS* (Net Promoter Score), розроблений експертами консалтингової компанії Bain. Розробником методу вважається Фредерік Райхельд, який вперше анонсував метод в статті *The One Number You Need to Grow*, опублікованій в *Harvard Business Review* в 2003 році. В 2006 році він видав книгу *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, яка на нашому ринку відома як «Книга про справжній прибуток і реальне зростання» (2007). В ній він продовжив свої роздуми на тему лояльності, прибутку й зростання компанії [25,26].

Прихильниками цієї технології NPS стало багато компаній, а саме GE, P&G, Intuit, Apple, American Express, Philips, eBay, Amazon та ін. представники галузей, що надають послуги: страхування, банки, телекомунікації, роздрібна торгівля. В цих галузях ринки вже насичені, є можливість змінити рівень задоволеності клієнтів, змінюючи процес обслуговування. В Україні цей індекс застосовується міжнародними компаніями, які надають послуги клієнтам.

Методика базується на розрахунку результату відповіді клієнта на єдине питання: «З якою ймовірністю ви порекомендуєте нас друзям?» і споживач повинен зробити вибір по 10-бальній шкалі.

Всі клієнти будь-якої фірми можуть бути розподілені *на три групи*.

Перша – Прихильники, лояльні клієнти, які користуються послугами фірми, і навіть ризикуючи своєю репутацією, рекомендують своїм знайомим робити те ж саме (9–10 балів).

Друга група – (7–8 балів) – Пасивні, нейтралі, які задоволені товарами/послугами фірми, але мають бажання рекомендувати її своїм знайомим, і таких легко можуть переманити конкуренти.

Третя група – Критики (0–6 балів), незадоволені споживачі, що знаходяться в поганих відносинах із фірмою. – NPS (Net Promoter Score) = частка Прихильників – частка Критиків. Показник NPS середньостатистичної фірми знаходиться в межах 5–10 %.

При бажанні можна провести просте опитування споживачів, навіть використовуючи E-mail повідомлення, попросивши отримувача відповісти на питання, вказавши свій бал (від 0 до 10), з якою ймовірністю вони порекомендують певний бізнес друзям. Проаналізувавши отримані відповіді та статистику читання розсилки можна зробити потрібні висновки.

Для побудови *індексу лояльності* розраховують середньоарифметичне значення середніх балів за кожним твердженням [25].

Конкретні формулювання тверджень мають бути модифіковані залежно від галузі, в якій функціонує підприємство.

Досить часто в іноземних компаніях значення індексів лояльності прив'язують до рівня винагороди керівника, що забезпечує зацікавленість керівників у формуванні лояльності покупців.

Для визначення *ступеня лояльності* споживачів найчастіше рекомендують використовувати такі показники [25]:

1. *База клієнтів* - загальна кількість усіх активних споживачів продукції компанії. Ця кількість визначається як сума покупців, що здійснили покупку вперше, тих, хто здійснив покупку повторно, та постійних клієнтів. Важливо враховувати саме активних покупців та клієнтів, що вступили в контакт з компанією відносно недавно (термін встановлюється індивідуально для кожної компанії).

2. *Рівень утримання нових покупців.* Цей показник відображує відсоток покупців, що здійснили покупку вперше та повернулися вдруге впродовж певного періоду часу, який встановлюється на основі типового для компанії (галузі) циклу здійснення покупцями повторної покупки.

3. *Рівень утримання клієнтів* - відсоток споживачів, які здійснили певну кількість покупок упродовж встановленого періоду часу.

4. *Частка витрат покупця* - відсоток загальної кількості покупок у певній категорії продуктів або послуг, які здійснює покупець у цій компанії. Продавець має стовідсоткову частку витрат покупця, якщо останній витрачає весь свій бюджет на продукти або послуги саме в нього.

5. *Середня кількість* нових покупців за місяць. Цей показник визначає, яке число покупців уперше здійснили покупку в компанії впродовж місяця. Для обчислення цього показника рекомендують використовувати шестимісячний період.

6. *Частота покупок*, яку визначають за допомогою підрахунку кількості здійснених покупок протягом місяця, кварталу чи року залежно від галузі.

7. *Середня сума покупки* - це сума, яка в середньому витрачається на продукти чи послуги під час однієї покупки.

8. *Рівень втрат* - середньорічний відсоток покупців, які втрачені або з якоїсь причини стали неактивними покупцями (розчаровані чи ті, що змінили адресу).

Українські компанії також визначають *рівень лояльності* своїх споживачів. Один із найпростіших способів, яким користуються українські компанії, - це періодичні заміри показника споживання та надання клієнтами переваги даному бренду відносно брендів-конкурентів. Іноді проводиться аналіз динаміки відношення до торгової марки, щоб виявляти проблеми та оперативно реагувати на них [29].

Деякі компанії, наприклад, компанія "МСТ Рeгіон" (ТМ"Рідна марка" та соки "Мрія") розробила власну *методику визначення лояльності* - визначення *коефіцієнта*, який є відношенням показників надання переваги продукту та

його споживання. В ідеалі цей показник має наближатися до одиниці. Чим ближче він до одиниці, тим краще "здоров'я" бренду[29, 34]. Наприклад, якщо продукт споживають 40% споживачів, а віддають перевагу лише 5%, то коефіцієнт лояльності становить 0,125.

У подібній ситуації необхідні програми лояльності, тому що споживач не віддає перевагу продукту і в будь-який момент може легко "переключитися" на товар-конкурент. І зовсім інша ситуація: продукт купують 5% споживачів, однак при цьому віддають йому перевагу лише 4%. Відповідно, коефіцієнт лояльності дорівнює 0,8, що свідчить про високий потенціал продукту і про потребу розширення частки ринку, рівня споживання, наявності інформації про продукт.

Висновки до 1 розділу.

Поняття «лояльність» (loyalty) прийшло до нас з-за кордону. В результаті проведених в США і Європі досліджень було виявлено, що в більшості галузей лідируюче положення займають організації, що мають стійку споживчу базу. Цей фактор успіху називається *ефект лояльності* і він є потужнішим фактором успішної діяльності підприємства, ніж частка ринку.

Лояльність споживачів – це їх схвальне ставлення до продуктів, послуг, сервісу, торгової марки, логотипу, зовнішнього вигляду, персоналу, місця продажу тощо певної компанії. Схвальне ставлення або тенденція обирати продукт чи послугу компанії виявляється в діях покупців.

У західній маркетинговій літературі виділяють три *види лояльності*: 1) *транзакційна лояльність* – частка певного продукту в загальних витратах покупця на товарну категорію; 2) *перцепційна лояльність* – суб'єктивні думки і оцінки покупців, вимірюються шляхом їх опитування. 3) *комплексна лояльність* – комбінація двох зазначених вище видів, подається у формі *індексів лояльності*.

Можна виділити такі основні *типи лояльності*: 1. Поведінкову. 2. Афективну. 3. Комплексну. *Поведінкова лояльність* – покупець купує товар певної марки чи робить покупки в одній торговій точці, але у нього відсутня будь-яка прихильність. *Афективна лояльність* (відношення покупця) – покупець зацікавлений в покупці виключно певної марки або лише в певній торговій точці. *Комплексна лояльність* – це комбінація поведінкової та афективної лояльності, в свою чергу, містить у собі декілька підтипів: – істинна (абсолютна) лояльність, – латентна (прихована), – хибна лояльність, – відсутня лояльність.

Залежно від об'єкта лояльності розрізняють: лояльність споживачів до товару або до компаній-виробників (об'єкт – продуктовий бренд) і лояльність до торговельного підприємства (об'єкт – сервісний бренд).

Лояльний споживач – це задоволений споживач, що: – регулярно здійснює повторні покупки; – купує широкий спектр продукції компанії; – привертає увагу інших покупців; – не реагує на пропозиції конкурентів.

Виділяють 4 основні категорії покупців: 1) потенційний покупець; 2) випадковий покупець; 3) покупець; 4) постійний покупець. Існує 8 стадій розвитку лояльності, які може пройти покупець при взаємодії з фірмою: "підозрюваний", потенційний споживач, неперспективний, повторний споживач; клієнт, "адвокат".

У маркетингу відносин для утримання споживачів за допомогою їхнього повного задоволення використовуються програми підвищення лояльності споживачів. Під *програмою підвищення лояльності споживачів* (loyalty programs) розуміють набір дій, організованих таким чином, щоб стимулювати споживачів і відповідати їхніми вимогами, а також щоб звести до мінімуму втрати, а саме втрати в кількості споживачів, і збільшити кількість продажів. Основним мотивом програм лояльності є надання покупцям вигід: матеріальних, емоційних, психологічних.

Взагалі є кілька базових видів лояльних програм: дисконтна, накопичувальна програми, закритий клуб, кобрендинг. У кожній з них – свої

переваги. *Кобрендингова програма лояльності* – це колаборація з партнерами, з якими у компанії схожі аудиторія та цінності. Це коли передбачені спеціальні картки з вигідними знижками на продукти всіх учасників програми.

На даний момент не існує єдиного уніфікованого підходу для виміру рівня лояльності споживачів. Більшість великих компаній у світі здійснюють безперервний моніторинг лояльності своїх покупців у межах стандартизованих програм регулярних маркетингових досліджень, опитувань.

Визначенню задоволеності споживачів слугують інтегровані системи зворотного зв'язку зі споживачами - Customer Feedback (CF).

Одним із методів є метод вимірювання лояльності клієнтів на базі *індексу NPS* (Net Promoter Score), розроблений консалтинговою компанією Bain. Чистий індекс підтримки *NPS* розраховується за формулою:

$$\text{NPS} = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} \quad (2.1)$$

де: промоутери – клієнти, готові порадити товар / послугу колезі або другу;
детрактори – критики товару / послуги.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СПОЖИВАЧІВ У ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ».

2.1 Характеристика організаційно-господарської та фінансової діяльності ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»

Найменування підприємства: повне: Товариство з обмеженою відповідальністю «Група компаній «ФОКСТРОТ», скорочене: ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ». Місцезнаходження юридичної особи: 04119, м.Київ, вулиця Дорогожицька, будинок 1 [28].

Засновником підприємства є компанія «ФОКСТРОТ ХОЛДІНГ ОВЕРСІЗ ЛІМІТЕД». Адреса засновника: Кіпр. Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Айвор Омсон, Сейшельські острови, 079764, острів Мае, Анс Етуаль [28]. Однією з компаній, власником якої є ТОВ «Група компаній «Фокстрот» є ТОВ «САВ-Дістрибьюшн», яке представлено в Україні великою мережею супермаркетів електроніки та побутової техніки «Фокстрот».

Основною метою діяльності підприємства є:

- отримання прибутку;
- досягнення високого рівня обслуговування споживачів.

Предмет та основні напрямки діяльності підприємства:

Код КВЕД 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами (основний);

Код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

Код КВЕД 64.20 Діяльність холдингових компаній;

Код КВЕД 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

Код КВЕД 69.10 Діяльність у сфері права;

Код КВЕД 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування.

Група компаній «Фокстрот» складається з таких компаній: Фокстрот. Техніка для дому, Фокстур, DEPOT Development Group, Секунда, Техношара [28]. Структуру компаній наведено на рис.2.1.



Рис.2.1. Структура ГК «Фокстрот» за даними [28].

Торгова мережа Фокстрот — одна з найбільших в Україні роздрібних мереж за кількістю магазинів і обсягами продажів електроніки та побутової техніки.

В українському ритейлі побутової техніки та електроніки є два очевидних лідера — Фокстрот та Comfy. На третьому місці Eldorado. За даними дослідницької компанії Gfk Group, кожен гравець займає приблизно 13-14% ринку. У грошах це 13 млрд. грн. обороту за 2019 рік у ГК «Фокстрот». Приблизно стільки ж і у Comfy, у Eldorado трохи менше — близько 11 млрд грн. [28]. Бренд Фокстрот розвивається як омніканальний (офлайн і онлайн торгівля) і в 2020 році відзначив 26 років роботи. За оцінками, вартість бренду Фокстрот — більше 48 мільйонів доларів. Виручка мережі в 2019 році склала 12,5 млрд. грн, а чистий прибуток - 85 млн грн. [28]. За підсумками 2019 року мережа Фокстрот посіла шосте місце серед торгових мереж України і 76-е місце в рейтингу найбільших компаній України.

Фокстрот входить в топ-вибір покупців з 1998 року і лідирує в категорії магазинів побутової техніки за рівнем впізнаваності бренду, відвідування і покупок. Розвиток мережі почався з відкриття першого магазину в 1994 році в Харкові. У 1997 році торгова марка стала офіційним роздрібним торговцем, а у Києві з'явився супермаркет на вул. Дегтярівській, 48. Станом на січень 2021

року мережа налічує 162 магазини загальною торговою площею 154 тис. кв. м. Магазини розташовані в 90 обласних і районних центрах України. У 2012 році Фокстрот перейшов на омніканальну платформу управління бізнесом, яка поєднує онлайн і офлайн формати торгівлі [28].

Торгова мережа Фокстрот — учасник Euronics, найбільшої закупівельної групи електроніки та побутової техніки, що працює з 35 країнами Європи. За підсумками 2020 р., мережа має 27,8 млн покупців магазинів щорічно.

У компанії працює 4,5 тисячі співробітників. Власний контакт-центр з 70 професіоналів, якому у 2020 році виповнилося 15 років, консультує клієнтів компанії 7 днів на тиждень з 09:00 до 21:00. Зміст своєї діяльності компанія передбачає в тому, щоб приносити людям [28]:

- нову якість життя, тому що підприємство пропонує покупцям не просто широкий вибір техніки, а й широкий вибір рішення побутових проблем.

Компанія несе комфорт в оселю, а це створює затишок в квартирах і в душах співвітчизників;

- новий тип відносин «продавець» - «покупець» в магазинах нового формату, де відносини базуються на взаємній повазі, позитивізмі та результативності процесу;

- нову якість партнерських взаємин, коли партнери відповідальні за обов'язки і результат;

- новий погляд на корпоративні відносини, де кожен співробітник - частина корпоративної команди, а холдинг зміцнюється за рахунок посилення командного духу;

- нову якість участі бізнесу в житті суспільства, оскільки соціальні проекти ТОВ «САВ-Дістрибьюшн» систематичні, узгоджені з соціальною державною політикою і підтримують діяльність державних інститутів у вирішенні нагальних соціальних проблем.

До основних цінностей ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» належать [28]:

- лідерство. Робота компанії передбачає постійний пошук і втілення кращих ідей, які результативні для співробітників компаній і суспільства.

- відповідальність. Підприємство готове виконувати взяті на себе зобов'язання і нести відповідальність за свої рішення і дії перед тими, хто користується їх послугами.

- розвиток. Компанія готова до сталого розвитку через підвищення професіоналізму кожного співробітника, загальної якості роботи підрозділів і рівня їх складності.

- відданість. Підприємство цінує колектив як основу спільних зусиль для досягнення цілей компанії.

Більш ніж в 100 містах України покупці отримують сервісні послуги, які забезпечують 54 майданчики, 4 з них працюють під власною ТМ «Наш Сервіс».

У 2019-2020 роках компанія провела успішний ребрендинг із закликом «Оновлюйся!», в концепцію якого закладена зміна позиціювання, візуального стилю, tone of voice, оновлення магазинів. Так, у 2019 році було відкрито перший магазин нового формату у Броварах (Київська обл.), у 2021 р. компанія відкрила одразу два фірмові магазини у Києві – у ТРЦ Blockbuster Mall (просп.С.Бандери, 36) і «РайОН (вул. Лаврухіна, 4), Усього з початку ребрендингу переформатовано понад 40 магазини і відкрито чотири абсолютно нових. Протягом наступних 2-х років «нове обличчя» отримає більшість торгових точок мережі [28].

Компанія демонструє сучасний підхід у діджиталізації бізнес-процесів та комунікації, розвиває програму лояльності «Фокс Клуб», кількість учасників якої налічує 11,1 мільйонів покупців.

Кілька років поспіль Фокстрот утримує свої позиції в рейтингах кращих роботодавців та компаній за версіями авторитетних видань. У 2020 увійшов до щорічного рейтингу найкращих компаній-роботодавців за версією журналу «Фокус». А також визнаний однією з 50 кращих компаній за версією журналу «Власть денег», де представлені видатні компанії українського ринку, які розвиваються за найвищими стандартами сучасного європейського бізнесу.

Також компанія визнана одним з кращих 25 українських брендів. На церемонії RDBAwards-2020 Фокстрот увійшов до трійки кращих e-commerce-ритейлерів року в сегменті техніки, електроніки і гаджетів.

Бренд дотримується принципів Глобального Договору ООН про принципи соціальної відповідальності бізнесу. Проекти «Зелений офіс» і «ЕКОклас» — турбота про навколишнє середовище. У «Школі безпеки», яка розвивається за участю ДСНС України, акценти розставлені на безпеку дітей в побуті, школі, торговому центрі і на вулиці [28].

Керівники Групи компаній «ФОКСТРОТ» — Валерій Маковецький і Геннадій Виходцев. Керівник мережі Фокстрот — Олексій Зозуля. Компанія «Фокстрот» проводить торговельну діяльність по всій Україні, тому управління компанією розділено на регіональні управління (рис. 2.1).

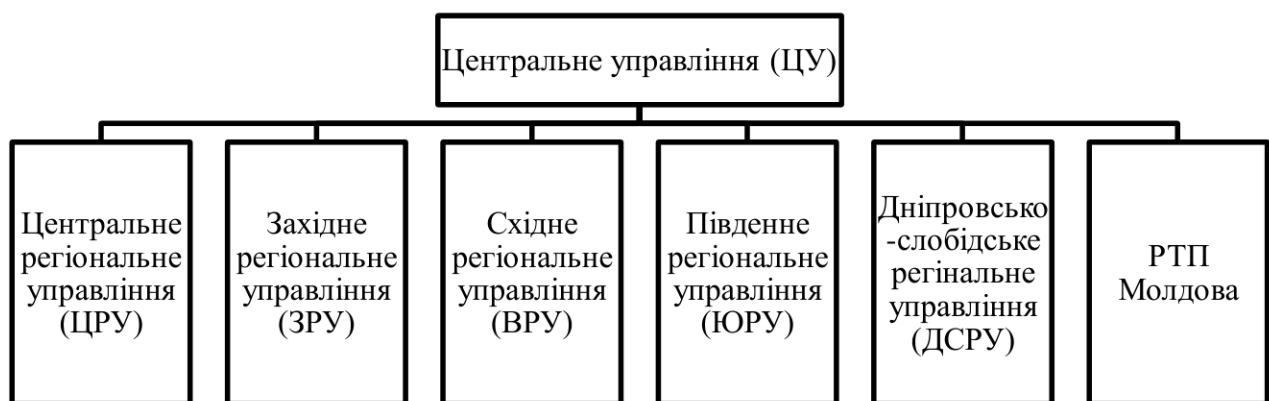


Рис. 2.1 Структура Центрального управління ТОВ «ГК«ФОКСТРОТ»[28].

В кожному регіональному управлінні є такі підрозділи:

- служба управління персоналом;
- фінансово-економічна служба;
- служба роздрібних продаж;
- служба логістики;
- служба сервісної логістики;
- служба нерухомості і розвитку;
- служба оптових продаж;
- служба інтернет-продаж.

Особливості організації роботи з персоналом. Всі працівники, що приходять в компанію «Фокстрот» проходять *випробувальний термін*. Для різних вакансій випробувальний термін різний. Так, для касирів і техніків-вантажників це 1 місяць. Для продавців-консультантів 2 місяці. Для адміністрації магазину – 3 місяці. Після проходження випробувального терміну працівник повинен знати:

- внутрішні правила і норми роботи в компанії;
- свого внутрішнього та/або зовнішнього клієнта;
- яких результатів від нього чекають і за якими критеріями будуть оцінювати цей результат;
- за що відповідає його підрозділ, які цілі і задачі на момент закінчення випробувального терміну стоять перед його підрозділом;
- до кого необхідно звертатись при виникненні технічних проблем, до кого – при неможливості самотійно вирішити конфлікт, що виник, до кого – при виникненні будь-якої іншої потреби;
- як поводити себе в критичній ситуації.

Після проходження випробувального терміну працівник повинен продемонструвати:

- володіння ключовими робочими процесами;
- зразок результатів своєї роботи.

Для адміністрації магазину керівником служби роздрібних продаж затверджений бланк «План введення на посаду».

Для торговельного персоналу результат успішності проходження випробувального терміну розраховується, виходячи із виконання:

- планових показників індивідуальних продаж;
- результатів проходження тестів і курсів в SmartNet.

За підсумками випробувального терміну працівнику або повідомляється про його успішне проходження, або пояснюються причини невдалого проходження випробувального терміну. В останньому випадку випробувальний

термін може бути продовженим; або трудові відносини між компанією і працівником можуть бути розірваними.

Корпоративне навчання: Система корпоративного навчання в компанії заснована на принципах передачі знань від більш досвідчених працівників до новачків, від керівників до підлеглих, і звісно ж, на самонавчанні. Навчання і підвищення професійного рівня передбачено як для нових працівників, так і для тих, кого вже давно найняли на роботу. І складається з двох напрямів:

1. *Дистанційне навчання.* Необхідний рівень знань новачки можуть отримати пройшовши електронні курси і тести на внутрішньому порталі SmartNet. Після проходження атестації і визначення рівня знань, спеціалісти відділу навчання допоможуть підібрати курси для підвищення кваліфікації.

2. *Очне навчання.* Внутрішні тренери Компанії проводять заходи з навчання персоналу роздрібних магазинів за двома основними напрямками «Продажі» і «Менеджмент» у вигляді аудиторних тренінгів, майстер-класів і польового навчання (навчання на робочому місці).

3. *Основні програми навчання і розвитку [28]:*

Програма «Наставництво» призначена для навчання продавців-консультантів. Проект «Кураторство» призначений для того, щоб допомогти працівникам швидко і легко адаптуватись до посади касира. Проект «Школа директорів» має завдання створення прозорої і ефективної системи підготовки кандидатів із числа продавців-консультантів для формування внутрішнього резерву на позиції Директорів роздрібних магазинів.

Додаткова мотивація персоналу. Фокстрот приділяє особливу увагу заохоченню кращих працівників як матеріально, так і нематеріально. Рейтинг ТОП-100 кращих продавців України з року в рік містить ТОВ «ГК«ФОКСТРОТ». Складається щомісячний рейтинг серед-продавців-консультантів по всій мережі. Кожен продавець-консультант має шанс потрапити ТОП-100, якщо він виконає план за місяць: – план по обороту товару; – план по послугах; – план за аксесуарами.

Учасники, що потрапили в рейтинг, перший раз отримують диплом учасника і значок. Про них виходить інформація в новинах разом з фотографіями. За кожне потрапляння в ТОП-100 працівник отримує матеріальну винагороду. За знаходження в рейтингу протягом 6 місяців, учасник отримує винагороду у вигляді подарункового сертифіката на купівлю техніки. За перебування в рейтингу протягом 12 місяців, учасник отримує заохочення у вигляді годинника з гравіруванням і запрошується на вечірку «кращих».

Маркетингова діяльність компанії «Фокстрот». Канали продажів у ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» [28]:

1. *Роздрібні продажі.* В цей момент є основним каналом збуту. В обороті компанії роздрібні продажі становлять 75,5%.
2. *Оптові продажі.* Частка оптових продаж в обороті компанії – 19%.
3. *Інтернет-продажі.* Частка інтернет-продаж досягла 9% обороту компанії.

Власні торговельні марки компанії «Фокстрот» [28]:

Delfa. Це чудовий асортимент дрібнопобутової, крупнопобутової і кліматичної техніки. Для виробництва товарів ТМ Delfa вибираються заводи Китаю, Туреччини і В'єтнаму, де поряд з продукцією Delfa розробляється техніка для всесвітньовідомих компаній Gorenje, Electrolux, Moulinex, Philips, Kenwood, Zelmer, Vitek і інших виробників. Завдяки відсутності витрат на маркетингове просування, утримання персоналу по всьому світу, вартість техніки Delfa набагато нижче аналогічних моделей відомих брендів.

Bravis. Власний бренд компанії «Фоксторот. Техніка для дому» з 2004 року. Торговельна марка спеціалізується на виробництві аудіо-, відео-, цифрової техніки і аксесуарів за доступною ціною. Спеціалізуючись саме в цих категоріях, Bravis активно слідує світовим трендам і представляє багатофункціональні сучасні пристрої, які по якості не відрізняються від аналогічної продукції світових виробників. Філософія бренду Bravis – це переконання в тому, що техніка повинна володіти необхідним функціоналом,

привабливим дизайном і розумною вартістю. У серпні 2015 року ТМ «BRAVIS» була нагороджена національною премією серед виробників і ритейлерів «Private Label – 2015 [28].

LeChef. Відносно новий бренд на полицях магазинів Фокстрот. Основна ідея і філософія торговельної марки – надати покупцю продукт високої якості, але який би знаходився в середньому ціновому сегменті. Продукція LeChef відрізняється привабливим дизайном, найкращими комплектуючими і матеріалами, а також, всім необхідним функціоналом преміум-продуктів. Бренд спеціалізується на вбудованій техніці, витяжках і дрібно-побутовій техніці, на якісних кухонних аксесуарів і посуду преміум-якості [28].

В таблиці 2.1 представлено дані про стан використання ресурсів виробництва підприємства. Як свідчать дані таблиці 2.1, «Фокстрот. Техніка для дому» збільшує обсяги реалізації, що відображається на показниках доходу від реалізації. Причому, як бачимо, підприємство три роки поспіль реалізовувало всю продукцію, що в нього була на складах, тобто на кінець періоду, підприємство реалізовувало усі наявні в товарообороті товари.

Таблиця 2.1

Рівень виробництва і реалізації продукції підприємства «Фокстрот. Техніка для дому» [28].

Показники	Од. виміру	2017	2018	2019	2019 у % до 2017
Обсяги валової продукції	млрд. грн.	8,5239	8,3066	11,3559	133,22%
Обсяг товарної продукції	млрд. грн.	8,5239	8,3066	11,3559	133,22%
Вартість реалізованої продукції	млрд. грн.	7,2453	6,9775	9,3118	128,52%

В 2019 році вартість валової продукції підприємства становила 9,3118 млрд. грн., що в 1,2852 разів більше, ніж в базовому 2017 році. Дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився в 2019 році в порівнянні з 2017 роком на 2,8320 млрд. грн., і становить 11,3559 млрд. грн. Таке стрімке зростання обсягів господарювання пов'язано, в першу чергу, із значним збільшенням обсягів продажу.

В таблиці 2.2 проведено аналіз основних фінансових показників господарської діяльності підприємства. Як свідчать дані таблиці, «Фокстрот. Техніка для дому» веде свою господарську діяльність ефективно та прибутково.

Валовий прибуток «Фокстрот. Техніка для дому» в 2019 році склав 1395,2 млн. грн., тобто зріс в 1,8 рази від базового 2017 року. Чистий прибуток підприємства збільшився в 2019 році в 7,4 рази, що відображає прибутковість та перспективність діяльності фірми. Прибуток склав в 2019 році 89,0 млн. грн.

Про дещо негативні зрушення в діяльності підприємства свідчить зменшення значення коефіцієнта оборотності оборотних активів в 2019 році по відношенню до 2017 року на 5,32 [28].

Таблиця 2.2

Аналіз основних фінансових показників діяльності «Фокстрот. Техніка для дому» за [28].

Показники	Од.	2017	2018	2019	2019 р. до 2017	
					+/-	%
Виручка	млн. грн.	8,5239	8,3066	11,3559	2,8320	133,22%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт)	млрд. грн.	7,2453	6,9775	9,3118	2,0665	128,52%
Валовий прибуток (збиток)	млрд. грн.	1,2786	1,3291	2,0441	0,7655	159,87%
Адміністративні витрати	млрд. грн.	0,0589	0,0752	0,09436	0,0355	160,20%
Витрати на збут	млрд. грн.	0,6691	0,6281	0,8756	0,2065	130,86%
Фінансовий результат від операційної діяльності	млрд. грн.	0,5506	0,6258	1,0741	0,5235	195,08%
Податок на прибуток	млрд. грн.	0,1156	0,1189	0,1933	0,0777	167,21%
Чистий прибуток (збиток)	млрд. грн.	0,4350	0,5069	0,8808	0,4458	202,49%

Рівень рентабельності продукції (робіт, послуг)	%	6,00%	7,26%	9,46%	3,46	-
Рентабельність товарної продукції	%	118%	119%	122%	0,0430	-

Разом із ростом результатів господарської діяльності підприємства, зросли і витрати на його функціонування, що вплинуло на показник рентабельності господарської діяльності підприємства. Так, в 2019 році цей показник був на рівні 6,0%, що на 3,46 процентів нижче, ніж в 2017 році. Це свідчить, що підприємство непропорційно збільшує витрати та обсяг закупівель продукції відносно отриманих доходів. У чому можна впевнитися, за допомогою рис. 2.2. Отже, як видно із рис. 2.2, в 2019 році збільшилися витрати та собівартість підприємства відносно попередніх років. Таке зростання викликане збільшенням собівартості реалізованої продукції.

Таким чином, можемо зробити висновки, що «Фокстрот. Техніка для дому» працює прибутково і досить успішно. Магази́ни цього підприємства відомі і заслужили прихильність громадян України. «Фокстрот. Техніка для дому» є підприємством, що за відносно невеликий термін свого функціонування суттєво збільшило власні розміри та обсяги реалізації.

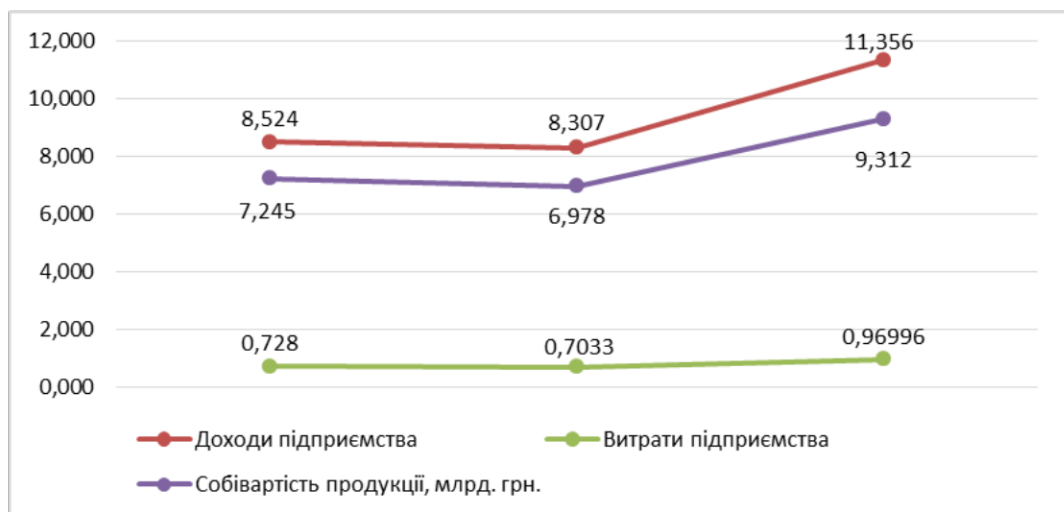


Рис. 2.2. Співвідношення доходів і витрат «Фокстрот. Техніка для дому» за 2017-2019 рр. (млрд. грн.) (складено автором).

Фондовіддача визначає ефективність використання основних засобів. За нормальних умов підприємницької діяльності фондовіддача повинна мати тенденцію до збільшення.

В 2019 році підприємство на одну вкладену в основні засоби гривню отримало 51,77 грн. доходу, що для торгового підприємства є високим результатом. Поступове збільшення фондовіддачі свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Продуктивність праці - це обсяг підприємницької діяльності в грошовому виразі в розрахунку на одного середньооблікового працівника підприємства. За обсягами отриманої виручки продуктивність праці в 2019 році становила 296,65 грн. (що на 415,8 грн. менше, ніж у 2017 році). Зниження показників продуктивності праці є негативним явищем, так як наявний персонал, згідно із даних розрахунків „не заробляє” власну заробітну плату [28].

Тривалість обороту оборотних засобів в 2019 році, відносно рівня 2017 року хоч і не стрімко, але позитивно зменшується. Так, 2019 року коефіцієнт оборотності оборотних засобів становив 38,26, що на 1,28 пункти нижче за рівень 2017 року. Це свідчить про зниження темпів окупності коштів, що вкладені в оборотні активи «Фокстрот. Техніка для дому».

Таблиця 2.3

**Показники використання ресурсів торговельного підприємства
«Фокстрот. Техніка для дому»**

Показники	Од. виміру	2017	2018	2019	2019 до 2018 (+; -)
Фондовіддача	грн.	41,35	40,73	51,77	+ 10,42
Продуктивність праці середньооблікового працівника (за оплатою)	т. грн.	7,96	7,76	11,06	+ 3,1
Продуктивність праці (за виручкою)	т. грн.	954,18	928,86	1369,7	+ 415,52
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	-	9,23	9,36	9,54	+ 0,31
Тривалість обороту оборотних засобів	дні	39,54	39,00	38,26	- 1,28

Джерело: авторські розрахунки.

Отже, підведемо підсумки проведеного економічно-фінансового аналізу. В 2019 році «Фокстрот. Техніка для дому» покращила результати власної діяльності, про що свідчить ріст таких основних показників, як чистий прибуток, дохід від реалізації, продуктивність праці. В діяльності підприємства помічаються і дещо негативні риси, наприклад, значна частка залучених коштів у вигляді короткострокових банківських позик, що впливають на фінансову стійкість «Фокстрот. Техніка для дому».

Таким чином, результати діяльності підприємства за 2017-2019 рр. в цілому можна назвати позитивними, і за результатами аналізу господарської діяльності та оцінки основних тенденцій розвитку «Фокстрот. Техніка для дому» можна визначити стратегію його розвитку як *стратегію зростання за рахунок захоплення ринку та розвитку власного потенціалу*.

Після виходу з «весняного» локдауна з червня по грудень 2020 року приріст продажів мережі електроніки Фокстрот на ринку склав 25% в порівнянні з аналогічним періодом 2019 року. В цілому ж, за обсягами продажів компанія закінчила 2020 рік зі зростанням 20%.

«Основними драйверами зростання були смартфони і телевізори: приріст річних продажів в Фокстрот склав 14% і 28% відповідно. Ці категорії разом з такими товарами як холодильники, пральні машини, кондиціонери, дрібною побутовою технікою, аксесуарами склали 70% всіх продажів. Особливістю 2020 року став значний приріст продажів ноутбуків і комп'ютерної техніки: 80% і 67% відповідно», — зазначив СЕО Фокстрот Олексій Зозуля [28].

За даними компанії, в 2 рази зросла частка послуги самовивозу інтернет-замовлень з магазинів мережі, а в Чорну п'ятницю цією опцією скористалися 69% всіх обслужених в дні акції покупців. Одними з головних чинників зростання відзначають карантинні обмеження роздрібної торгівлі і посилення присутності бренду Фокстрот в інтернет-середовищі. Як показала практика, покупцям однаково важлива швидкість вибору покупки онлайн і купівельний досвід у фізичному магазині.

У 2020 році кожен другий покупець, оформляючи покупку на FOXTROT.UA, вважав за краще забирати товар в магазині самостійно, скориставшись оновленим сервісом самовивозу інтернет-замовлень «Фоксаж» (раніше послуга «Пікап»). Перевагами даного способу покупки є легке оформлення в онлайні (в 5 кліків), готовність замовлення до видачі протягом 30 хвилин і швидке отримання клієнтом в магазині (до 2 хвилин) [28].

Крім того, в мережі Фокстрот в період зимового карантину в січні 2021 року відповідно до Постанови №1236 з 8 до 24 січня магазини продавали засоби зв'язку і медичного призначення.

2.2. Аналіз факторів впливу середовища на лояльність споживачів.

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства була здійснена методом SWOT-аналізу.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз для «Фокстрот» (складено автором)

<u>Сильні сторони</u>	<u>Слабкі сторони</u>
Присутність на ринку, що зростає та розвивається; Великий досвід роботи на ринку; Наявність власного виробничого комплексу; Довгострокові партнерські відносини з постачальниками сировини; Високий рівень кваліфікації менеджменту; Значні власні технологічні розробки; Значний виробничий потенціал підприємства; Широкий ряд асортименту продукції, що виготовляється	Деякий вплив сезонності на обсяги продажів; Недовикористання існуючих потужностей підприємства; Неактивна маркетингова кампанія; Значне моральне і фізичне старіння основних фондів; Недостатність оборотних коштів; Неефективна організаційна структура управління підприємством
<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
Збільшення частки підприємства на	Можливість збільшення курсу

ринку; Створення власної торгової мережі; Вихід підприємства на нові ринки; Зростання платоспроможного попиту населення; Поява нових технологій у виробництві; Зниження кількості конкурентів; Зміна маркетингової політики	іноземних валют; Збільшення цін на сировину та матеріали; Розрив партнерських взаємовідносин з постачальниками сировини; Форсмажорні обставини: втрата основних фондів у результаті дії обставин непереборної сили; Технологічний вихід устаткування з ладу; Погіршення загальноекономічної ситуації в країні; Зміни чинного законодавства; Дії контролюючих органів.
--	---

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу для «Фокстрот» (складено автором)

Зовнішнє середовище	<u>Можливості</u>		<u>Загрози</u>	
	1. Збільшення ринкової частки. 2. Удосконалення власної збутової мережі. 3. Виїхид на нові ринки. 4. Зростання платоспроможного попиту. 5. Збільшення обсягів реклами.		1. Зміна діючого законодавства. 2. Розірвання партнерських відносин. 3. Дії контролюючих органів. 4. Погіршення загальної відрвазу.	
Внутрішнє середовище	Поле «СiМ»		Поле «СiЗ»	
<u>Сильні сторони:</u> 1. Великий досвід роботи на ринку. 2. Наявність власного виробництва. 3. Довгосрокові партнерські відносини з постачальниками. 4. Широкий асортимент. 5. Значна кількість лояльних клієнтів.	Збільшення частки підприємства на ринку	Власне виробництво з постачальниками	Зміна діючого законодавства	Рівень кваліфікації менеджменту
	Збільшення власної торговельної мережі	Менеджмент та досвід роботи на ринку	Розірвання партнерських відносин із постачальниками	Диверсифікація джерел постачант, створення операційних
	Вихід на нові ринки	Значні власні технологічні розробки	Дії контролюючих органів,	Участь в асоціаціях підприємців,
	Зростання платоспроможного попиту населення	Досвід роботи на ринку, рівень кваліфікації менеджменту;	Погіршення загально-економічної ситуації	Досвід роботи на ринку, рівень кваліфікації менеджменту, відслідковуване

		наявність виробничого комплексу.		еі
--	--	--	--	----

Продовження таблиці 2.2.

Слабкі сторони:	Поле «СіМ»		Поле іСіЗ»
1. Деякий вплив сезонності, свят на обсяги продажів.	Деякий вплив сезонності, свят на обсяги продажів.	Зміна кон'юнктури ринку та вихід визід	«Кризове поле» - з метою подолання загроз, усунення слабких сторін підприємства, потрібно розробити комплекс стратегій, взявши культуру заходів, розроблену в полях СіМ, СіЗ, та СлМ. Серед них стратегії диверсифікації виробництва,
2. Недовикористання усіх ресурсів, потужностей.	Недовикористання існуючих потужностей	Зростання платоспроможності	
3. Неактивна маркетингова компанія.	Неактивна маркетингова програма	Зміцнення, збільшення торгової мережі та вихід підприємства на нові ринки.	
4. Моральне і фізичне старіння основних фондів	Старіння основних фондів	Збільшення частки компанії на ринку,	

Отже, при аналізі середовища підприємства “Фокстрот”, було виявлено, що для більш повної реалізації можливостей та сильних сторін рекомендується використати *такі стратегії*: 1) Стратегію подальшого розвитку власного виробництва, власних марок та збутової мережі при збільшенні частки підприємства на ринку, зростанні ринку та при позитивній зміні кон'юнктури ринку; 3) Стратегію зниження впливу сезонності за рахунок підвищення попиту, активізації рекламної кампанії, стрімкого росту ринку; 4) Стратегію підвищення об'ємів продажу, лояльності споживачів завдяки розумній ціновій політиці і персоналізованому сервісу.

Стратегії, які дозволяють мінімізувати вплив слабких сторін організації та загроз: 1) Стратегія постійного спостереження менеджерів за змінами законодавства та загальноекономічної ситуації, за конкурентами; 2) Стратегія відкритості та доступності фінансової інформації для контролюючих органів; 3) Стратегія розвитку та підтримки доброзичливих відносин з постачальниками; 4) Стратегія диверсифікації виробництва, використання конкурентних переваг для завоювання більшої частки ринку.

Отже, SWOT–аналіз дав змогу розглянути основні напрями реалізації стратегій з метою розвитку сильних сторін, реалізації шансів, пом'якшення загроз та подолання слабкостей підприємства.

2.3. Аналіз ефективності організації системи управління лояльністю споживачів у ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ».

Сьогодні перед роздрібними мережами техніки і електроніки стоїть завдання не відставати від тенденцій цифрової економіки, в якій просунуті клієнти хочуть можливість купувати де і коли завгодно. Це завдання обумовило необхідність переосмислення власної бізнес-моделі забезпечення прибутку через інтеграцію нових технологій.

Успіх у сфері ритейлу залежить від того, як компанії використовують технології та інформацію у своєму бізнесі, щоб не тільки краще знати своїх клієнтів, але й краще обслуговувати їх шляхом створення інтелектуального ланцюжка постачання та переосмислення досвіду роздрібної торгівлі.

«Фокстрот» пропонує покупцям масу акцій і знижок. Вони представлені на сторінці сайту <https://www.foxtrot.com.ua/uk/actions> : «Тільки один день. Зараз або ніколи», «Ніч знижок», «Вікенд сейл», та інші, всього вже проведено 2687 акцій, в т.ч. «Чорна п'ятниця» і «Кіберпонеділок» [28].

Українці, всупереч карантинним обмеженням у зв'язку з пандемією COVID-19, у 2020 році активно купували побутову техніку та електроніку на акціях «чорна п'ятниця» і «кіберпонеділок», що призвело до зростання продажів у порівнянні з минулим роком на 28% і їх рекорду у 6,6 млрд грн.

Акція «Чорна П'ятниця» (Black Friday) – день розпродажів зі знижкою до 70%, прийшла до нас із США, де вона проводиться в п'ятницю після Дня подяки. В Україні в інтернет-магазині «Фокстрот» акція пройшла 27 листопада 2020 року – починаючи з 00:00 техніку можна було замовити за зниженою вартістю. У розпродажу брали участь товари усіх категорій каталогу. Знижки до 70% дозволяли недорого придбати техніку та гаджети.

Як і «Чорна п'ятниця», «Кіберпонеділок» - день масових онлайн-розпродажів перед Новорічними святами. У «Фокстроті» розпродаж тривав 2 грудня 2020 р. Знижки сягали до 70%.

Крім того, мережа проводить акції «Товар тижня зі знижкою», використовує промокоди на знижки. Промокоди «Фокстрот Червень 2021» можна подивись на сайті – агрегаторі промокодів <https://www.kodino.com/ua/magazin/fokstrot>. Також «Фокстрот» організовує «тижні брендів». Наприклад, у «Тиждень Bosh» знижки сягали 20%. Партнери Фокстрот: SAMSUNG, Philips, TEFAL, ROWENTA, MOULINEX, LG, та ін.

Торгова мережа однією з перших на ринку ритейлу побутової техніки та електроніки спільно з перевізником Ipost реалізувала для покупців спосіб швидкого отримання товарів, замовлених на fokstrot.ua. З вересня 2020 р. проєкт «Експрес-доставка за 2 години» було запущено в столиці, у планах на майбутнє – покрити послугою всі міста присутності магазинів Фокстро (близько 90).

Програма лояльності «ФОКС клуб» (з 2021 р. ФоксFan) – національна бонусна програма лояльності роздрібною мережі «Фокстрот», існує 15 років.



Рис.2.3. ФоксFan – національна бонусна програма лояльності роздрібною мережі «Фокстрот. Техніка для дому».

Старт роботи - січень 2006 року. За підсумками 2020 року, кількість клієнтів ФоксFan Фокстрот зросла з 9,5 до 11,1 млн осіб.

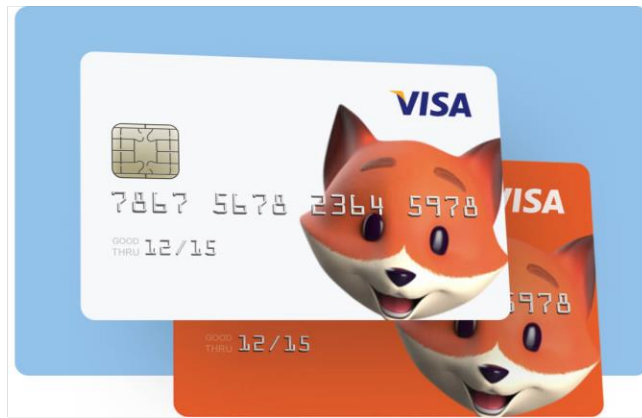


Рис.2.3. Картка лояльності «ФОКС клуб» (ФоксFan) мережі «Фокстрот».

Як показала статистика компанії, якщо в 2019 році із цифри 8,2 млн «Фокс клуб» щомісяця збільшувався в середньому на 100 тисяч учасників, то у 2020 р. було вже 11,1 млн учасників програми лояльності «Фокс-клуб», і більше 10 млн користувачів сайту щомісяця. Кількісне збільшення прихильників – результат змін, які відбулися у рамках стратегії оновлення бренду. Крім додаткового активу у 1,6 млн, зросли: частка утримання споживачів на 18%, частота покупки - на 10%, а чисельність молодіжної аудиторії - ще на 15%. [28].

Чинники успіху – оптимізація умов програми лояльності, акцент на персоналізації, налагоджена комунікація та підвищення якісних стандартів роботи з відвідувачами магазинів мережі. Фокс клубу» виповнилося 15 років. За ці роки компанія змогла зібрати найбільшу кількість прихильників своєї програми лояльності серед інших ритейлерів побутової техніки та електроніки, – коментує Євген Кречетович, начальник служби CRM Фокстрот. Більшість покупок в мережі здійснюють саме постійні покупці. 80% вторинних покупців використовують можливості бонусної картки. Одночасно з цим збільшується частка покупок, здійснених за омні-моделлю: покупці обирають річ в інтернет-магазині, а купують в стаціонарному. Або навпаки: дивляться і тестують товари в традиційному магазині, а купують на сайті foxtrot.com.ua.

Аналітики Фокстрот визначили, що середній чек учасника програми «Фокс клуб» утричі перевищує середній чек. Одночасно з цим ймовірність повторної покупки дорівнює 70%, тому що за кожную покупку нараховується кешбек у вигляді бонусів: 1 бонус дорівнює одній гривні. Отримані бонуси-гривні можна використовувати при наступній покупці. На цьому «корисності»

програми лояльності не закінчуються. Її учасники першими дізнаються про новинки, акції та знижки, а також отримують персональні цінові пропозиції [28]. Мережа «Фокстрот» впровадила унікальний проект для своїх постійних клієнтів і розширила поточну програму лояльності бонусним функціоналом. Він дозволяє покупцям накопичувати бонуси при здійсненні кожної покупки і ефективно використовувати їх при повторних покупках.



Рис. 2.4. Карта лояльності «Фокстрот», програма «Комфорт»

«Фокстрот» надає споживачам можливість вибору найбільш комфортного варіанту участі в програмі лояльності: бонусного або дисконтного. При здійсненні покупки на касі споживач може використовувати будь-яку з версій за допомогою однієї картки. Переваги для учасників «Програми комфорту» від бонусного функціоналу:

- У більшості покупців рівень знижки по «Карті комфорту» нижче, ніж фіксований рівень бонуса - 4% від вартості покупки;
- Рівень бонусу в 4% в мережі «Фокстрот» вище, ніж в інших мережах;
- Кожна покупка клієнта є джерелом фінансування наступних покупок; Бонуси поширюються навіть на покупку в кредит;
- «Картка комфорту», виконуючи функції дисконтної та кредитної карток одночасно, тепер дозволяє накопичувати бонуси і розплачуватися ними за покупки, купувати товари в кредит, а також розміщувати депозит. Власники Карт комфорту здійснюють покупки в 3 рази частіше, а середня сума чека покупки на 45% більша, ніж у покупців, у яких Карти комфорту немає.

Компанія запустила портал www.my-comfort.com.ua – для лояльних покупців. Завдяки сайту, власники Карт комфорту можуть не тільки ознайомитися з поточними новинами і акціями, але і впливати на процеси усередині компанії завдяки розділу «Зробимо сервіс краще».

Фокстрот першим в галузі в квітні 2016 року скасував обов'язкову пластикову карту лояльності, замінивши її *віртуальною бонусною карткою*. Всі дії – від ідентифікації до нарахувань зняття бонусів відбуваються *за допомогою номера мобільного телефону*. Покупець лише називає на касі свій номер телефону за оплату товару і починає накопичення бонусів [28]. Компанія реалізувала CRM-інновацію - *ідентифікацію учасників програм лояльності за номером мобільного телефону*. Це кращий досвід, що дозволяє перейти в єдиний контекст з покупцем.

Для клієнтів мереж магазинів електроніки "Фокстрот" ця CRM-інновація дає такі переваги:

- немає необхідності мати при собі фізичну карту "ФОКС клуб", тепер можна накопичувати і витратити бонуси, називаючи номер телефону;
- мінімум часу при реєстрації - потрібно лише назвати номер телефону, після чого зразу накопичуються бонуси;
- можливість збереження функціональності своєї карти "ФОКС клуб" (якщо клієнту необхідний "пластик", він його оперативно отримає);
- якщо клієнт забув або втратив карту, він не залишиться без бонусів;
- зниження часу обслуговування покупців на касі.
- Віртуальна карта "Фокстрот" розроблена для того, щоб послуги лояльності були зручними для покупців, тому що номер телефону - більш зручний для ідентифікації клієнта в програмі лояльності, чим бонусна карта.

Реєструючись у програмі лояльності "ФОКС клуб" учасник отримує "3%" бонус на першу покупку, 7 днів для подання заявок за програмою "Захист справедливих цін", "-5%" на придбання послуги економ-доставки. Роблячи наступні покупки, власник картки накопичує бали, де 1 бал дорівнює 1 гривні. Це дозволяє отримати більший відсоток бонусів; тривалий термін за програмою

«Захист справедливої ціни»; знижку на сервісі економ-доставки - до «20%»; довгий термін повернення або обміну товару - до 30 днів [28].

У 2020 р. група компаній «Фокстрот» розпочала потенційне співробітництво з Microsoft Україна у галузі модернізації інформаційних систем [28]. Додатки з підтримкою штучного інтелекту Microsoft впроваджуються у роботу торговими мережами, дозволяють створювати унікальні персоналізовані пропозиції. Основними напрямками потенційного партнерства є допомога у цифровій трансформації, впровадженні технологій на базі платформ Microsoft. Сторони підписали Меморандум про взаєморозуміння.

Співзасновники ГК «Фокстрот» Валерій Маковецький і Геннадій Виходцев вважають важливою діджиталізацію роздрібної торгівлі, оскільки успіх ритейлерів залежить від використання інноваційних технологій: цифрові рішення забезпечують розуміння інтересів клієнтів та створюють інтелектуальний ланцюжок постачання. Раніше у ГКФ почали співпрацю з акселератором у напрямку логістики, що істотно поліпшило складські процеси, та запустили проєкт з інноваційних способів доставки товарів клієнтам.

Майкрософт допоміг ГКФ ефективно пройти локдаун, надавши у безкоштовне користування 6000 ліцензій Microsoft Office 365 [28]. Це дало можливість ефективно організувати віддалену роботу та використовувати сучасні засоби комунікацій. Подальша співпраця з Майкрософт дасть новий досвід ринку електроніки і побутової техніки України, допоможе вивести на новий рівень взаємодію з клієнтами і якість обслуговування.

Цифрові рішення є запорукою успіху розвитку омніканального формату ритейлера. Використання хмарних технологій дозволить компанії першою в Україні пілотувати інновації Майкрософт, що впроваджуються в усьому світі. Компанія зможе ефективніше здійснювати аналіз великих обсягів інформації, зібраних за допомогою інтернету речей у роздрібних магазинах, й поліпшити досвід взаємодії з клієнтами та партнерами [28].

У 2019 - 2020 рр. мережа техніки та електроніки Фокстрот запустила новий сайт свого інтернет-магазину foxtrot.ua, збільшила трафік і відповідно – конверсію, скоротилась кількість відмов.

«Все частіше шлях споживача починається в інтернеті: там ми шукаємо майбутні покупки, порівнюємо ціни, читаємо огляди. Завдяки цьому саме онлайн у значній мірі стає драйвером сучасної торгівлі. Критично важливим для ритейлера є наявність зручного, комфортного для клієнтів онлайн-майданчику. Тому ми відкриваємо оновлену версію інтернет-магазину foxtrot.ua», – прокоментував подію Кирило Попов, e-commerce директор компанії Фокстрот [28].

Новий дизайн сайту істотно відрізняється від попередньої версії – починаючи від головної сторінки і завершуючи лістингом, фільтрами, картками товару, кошиком і чекаутом. Компанія доклала значних зусиль для того, щоб сайт став зручнішим, попрацювали зі структурою сторінок і меню, приділили увагу адаптивності й мобільності дизайну. Основний акцент зробили на персоніфікації пропозицій, змінили й доопрацювали логіку роботи особистого кабінету клієнта. В цілому, зробили все, щоб знайти, вибрати і придбати техніку було максимально легко і комфортно.

По-друге, була переглянута SMM-стратегія, яка дала значний приріст абонентів в соцмережах і охоплення публікацій. Для залучення аудиторії з покоління Z і всіх, хто цікавиться практичним застосуванням усіх можливостей електронних гаджетів, в жовтні 2019-го запущений іміджевий *Youtube*-канал «*Живи наживо*». Проаналізували, чим можна бути цікавим цільовій аудиторії. Зрозуміли, що, з контентом з відеооглядами техніки можна загубитися серед інших. Тому вибрали іншу стратегію: просто і доступно ділитися з глядачами порадами з підкорення Instagram і Youtube, запрошувати топових блогерів і робити колаборації.

Результати роботи 2020 р. по зміцненню онлайн-напрямку комунікацій з споживачами в Фокстрот, в порівнянні з аналогічним періодом 2019 року [28]:

+43% в трафіку на сайт зі значним приростом в органіці при зростанні конверсії та скороченні показника відмов на 20%;

+50% в абсолютних значеннях товарообігу на початку сезону і +58% в Black Friday і передсвяткові розпродажі;

соціальні мережі: +42% користувачів у Facebook і в 10 разів зросла аудиторія в Instagram;

Youtube-канал: за перші два місяці отримали понад 1,5 млн переглядів і більше 27 000 фоловерів.

Крім того, ритейлер підключив програмну *онлайн-касу* і *електронний чек* Checkbox і VisaQR за допомогою рішення компанії Checkbox (РРО) у всіх роздрібних магазинах і в інтернет-магазині foxtrot.ua [28]. Як і у випадку з підключенням платформи для оплати товарів у Viber, Фокстрот приєднався до нової діджитал-ініціативи. Пілотний проект був запущений у вересні 2020 р. у двох магазинах у Києві — на вул. Мішуги, 4 і просп. С. Бандери, 23 з подальшим масштабуванням на всю мережу.

За допомогою програмного РРО продавець-консультант скорочує час на формування і видачу фіскального чека, так як може одразу в торговому залі відправити його покупцеві в електронному вигляді на e-mail, в особистий кабінет на сайті або чат-бот в месенджері. Для інтернет-магазину був створений API, за допомогою якого чек приходить клієнту автоматично після оплати.

Перехід з звичайних кас на програмні — це прорив для кожного українського бізнесу і динамічний *крок на шляху діджиталізації компанії*. Щоб забезпечити поступовий перехід мережі до уніфікованої видачі електронних чеків, перший час програмні реєстратори розрахункових операцій у магазинах мережі будуть працювати паралельно зі стаціонарним РРО. У 2021 році планується повний перехід на РРО від Checkbox, що дозволить заощаджувати на обслуговуванні касових апаратів, підвищити якість обслуговування.

Також Фокстрот спільно з компанією Tranzzo підключив ще один спосіб цифрової оплати — *платіжний сервіс* Visa QR. Суть його полягає в безпечній прив'язці дебетового, кредитного чи передплатеного рахунку Visa до додатка

Visa QR, що дозволяє споживачам оплачувати покупки надійним і безпечним способом шляхом сканування QR-коду. Тобто покупцеві досить мати при собі реквізити банківської картки, щоб прямо в торговому залі розрахуватися за товар і отримати електронний чек, не підходячи до каси.

З 19 листопада 2020 р. мережа Фокстрот зробила ще один прорив у бік цифровізації, підключила опцію для оплати товарів і послуг за допомогою свого чат-бота в додатку Viber за допомогою *віртуального гаманця* (Apple Pay/Google Pay). Це означає, що Фокстрот — перший ритейлер, хто готовий запропонувати покупцям *всі методи оплати, доступні на українському ринку, продовжуючи розвивати цей напрям* [28]. Таким чином, очевидно, що Фокстрот є лідером з *цифрової трансформації бізнесу, зручностей для споживача*.

У 2019 році бренд «Фокстрот» у черговий раз увійшов до лідерів Рейтингу кращих роботодавців України (за даними ділового видання «Власть денег»). Водночас компанія посіла перше місце в ТОП-20 кращих роботодавців України в сегменті торгівлі електронікою і побутовою технікою.

Захист прав споживача. Конкурентною ознакою бренду Фокстрот є системна робота над дотриманням прав споживачів на якісний товар та послуги. У 2019 році запроваджено *нову методологію фіксації звернень і скарг, порядок їх опрацювання та вирішення* на користь споживачів. Зменшилась кількість скарг на сервісне обслуговування у 2019 р.

Для постійних покупців діє *Програма лояльності*, яка дає можливість заощаджувати на покупках у Фокстрот. За кожную покупку техніки споживачі отримують кешбек у вигляді бонусів, які можна використовувати у подальшому. ФоксFan – оновлена національна бонусна програма лояльності роздрібної мережі «Фокстрот. Техніка для дому», станом на квітень 2021 р., кількість учасників Програми лояльності Фокстрот становила 11,1 млн осіб.

У квітні 2021 р. мережа магазинів Фокстрот спільно з monobank і компанією Visa ввела продаж платіжних карт на касах своїх торгових точок. Серед ритейлерів електроніки і техніки така послуга в партнерстві з monobank

надається вперше. Завдяки такій колаборації, взаємодії бізнесів monobank пропонує клієнтам додатковий і доступний спосіб отримання платіжної картки, а ритейлер Фокстрот тим самим розширює інноваційні сервіси для своїх покупців, пропонує сучасний інструмент оплати, яким клієнти можуть користуватися вже через 10-15 хвилин після його покупки.

Вартість карти становить 50 грн, але після реєстрації та дистанційної верифікації в додатку банку, ця сума буде зарахована покупцю на рахунок. Відповідно, сама карта для користувача буде безкоштовною. Тепер клієнти, які приймають рішення про покупку, зможуть зареєструватися на місці і відразу скористатися кредитними коштами або оформити «Покупку частинами» [28].

Фокстрот вже 11 разів виступив партнером XI Консумерського фестивалю в Україні «Час діяти!» під гаслом Consumers International «Цифровий світ: СМАРТ-товари, яким довіряють».

Мережа «Фокстрот» утримує близько 5 тисяч робочих місць і працює «вбілу»: продаючи техніку, продавці видають фіскальний чек, як того вимагає закон (з 2017 року в Україні техніка з гарантійним талоном в роздрібних магазинах продається виключно з фіскальним чеком). Це наповнення скарбниці України податками та соціальна відповідальність компанії-продавця.

Волонтерська діяльність. Недержавна програма “Українці-Разом!” (допомоги учасникам бойових дій та членам сімей загиблих героїв) від початку війни на сході об’єднує захисників України та членів сімей загиблих героїв АТО/ООС, які є власниками *соціальної картки «Українці-Разом!»* Завдяки картці воїни отримали знижки на товари і послуги вже на понад 512 млн.грн. адресної допомоги цієї програми.

Внесок ТМ “Фокстрот” у програму “Українці-Разом!” у 2019 році був наступний: 1000 покупців-власників за місяць соціальної картки учасника АТО; 2 300 000 грн. надано адресної допомоги за 2019 рік у рамках проекту “Українці-Разом!”; 16 000 захисників України та 1 500 членів сімей загиблих героїв АТО/ООС стали власниками соціальної картки «Українці-Разом!».

Корпоративний волонтерський рух ГК «ФОКСТРОТ» «Хочу допомогти» у 2019 році: 1000 співробітників-активістів; 94 000 грн. сума, зібрана активістами волонтерського руху і відправлена на підтримку підрозділу волонтерів-парамедиків “Янголи Тайри” і щомісячну допомогу пораненим учасникам АТО. *Ековідповідальність*. У 2019 році бренд “Фокстрот” очолив ТОП-5 екологічних ритейлерів та увійшов до ТОП-20 екобрендів України [28].

Нами був розрахований NPS - чистий індекс підтримки за формулою (1.1). Опитування проводилось серед студентів і співробітників університету, друзів і знайомих в соціальних мережах. Із 100 опитуваних 19 поставили оцінку від 0 до 6 і були «критиками», 27 чоловік поставили 7-8 - «нейтралі», а 54 людини поставили 9 або 10, і виявились «промоутерами».

$$\begin{aligned} \text{NPS} &= \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} = \\ (54/100) * 100\% - (19/100) * 100\% &= 54\% - 19\% = 35\%. \end{aligned}$$

35% входить в діапазон значень від 30 до 50 «добре, але не ідеально, Вам є до чого прагнути».

Висновки до 2 розділу:

Таким чином, оцінивши організаційно-господарську та фінансову діяльність ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» можна констатувати, що витрати та собівартість підприємства відносно попередніх років збільшилися, що викликано збільшенням собівартості реалізованої продукції. Не дивлячись на кризу, «Фокстрот. Техніка для дому» працює прибутково. У 2019 році підприємство на одну вкладену в основні засоби гривню отримало 51,77 грн. доходу, що є високим результатом. У 2019 році «Фокстрот. Техніка для дому» покращила результати власної діяльності, про що свідчить зростання чистого прибутку, доходу від реалізації, продуктивності праці.

За результатами аналізу господарської діяльності та оцінки основних тенденцій розвитку «Фокстрот. Техніка для дому» за 2017-2019 рр., оцінки середовища підприємства методом SWOT-аналізу, визначено його доцільну стратегію як *стратегію зростання* за рахунок розвитку власного потенціалу.

Підприємство має власні торговельні марки і займається розробкою продукції у сфері техніки і електроніки. Є найкращим роботодавцем, лідером з корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, з цифрового обслуговування споживачів.

Підприємство запровадило кілька програм лояльності, у 2020 р. учасниками програми лояльності «Фокс-клуб» (ФоксFan) було вже 11,1 млн покупців. «Картка комфорту», виконуючи функції дисконтної та кредитної карток одночасно, дозволяє накопичувати бонуси і розплачуватися ними за покупки, купувати товари в кредит. Реєструючись у програмі лояльності "ФОКС клуб" учасник отримує "3%" бонус на першу покупку, роблячи наступні покупки, власник картки накопичує бали, де 1 = 1 гривні. Це дозволяє отримати більший відсоток бонусів..

Віртуальна карта "Фокстрот" розроблена для того, щоб послуги лояльності були зручними для покупців, тому що номер телефону - більш зручний для ідентифікації клієнта в програмі лояльності, чим номер бонусної карти. У квітні 2021 р. мережа магазинів Фокстрот спільно з monobank і компанією Visa ввела продаж платіжних карт на касах торгових точок. Завдяки взаємодії бізнесів, клієнтам пропонується сучасний інструмент оплати, яким клієнти можуть користуватися вже через 10-15 хвилин після його покупки.

У 2019 - 2020 рр. мережа Фокстрот запустила новий сайт інтернет-магазину foxtrot.ua, збільшила трафік і конверсію. Сайт став зручнішим, адаптивним і мобільним, удосконалили роботу особистого кабінету клієнта.

Була переглянута SMM-стратегія, яка дала значний приріст абонентів в соцмережах і охоплення публікацій. Для залучення аудиторії з покоління Z в 2019 р. запусканий іміджевий Youtube-канал «Живи наживо».

У 2020 р. ГК «ФОКСТРОТ», здійснила успішний цифровий проект з впровадження програмних кас від компанії Checkbox і видачу електронних фіскальних чеків замість паперових. Підприємство системно працює над дотриманням прав споживачів на якісний товар та послуги.

Нами був розрахований NPS - чистий індекс підтримки за формулою: $NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}$. Із 100 опитуваних 19 виявились «критиками», 27 чоловік «нейтралами», а 54 людини «промоутерами». Отримали $NPS = 35\%$, що значить «добре, але не ідеально, компанії є до чого прагнути».

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ У ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» НА ОСНОВІ ПЕРСОНАЛІЗОВАНОГО МАРКЕТИНГУ.

3.1. Обґрунтування необхідності підвищення лояльності споживачів у ТОВ «ГК» Фокстрот».

Проведене у попередньому розділі роботи дослідження показало, що на сучасний момент уся діяльність ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» зосереджена у сфері оптово-роздрібного продажу побутової техніки та електроніки.

У той же час український сектор побутової техніки та електроніки особливо постраждав і відчуває спад в умовах пандемії коронавірусу і кризи 2019-2021 років. А девальвація гривні відносно євро та долара США призвела до того, що імпорт більшості позицій (а на теперішній момент імпортовий товар складає 85-90% від усієї товарної пропозиції підприємства ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ»)) робить його малорентабельним для підприємства та недоступним для споживачів.

Ринок побутової техніки та електроніки в Україні змінюється під впливом низки внутрішніх та зовнішніх чинників, ключовими з яких є глибока економічна криза та стрімке подорожчання більшості позицій імпортованої техніки та електроніки, через кризу і девальвацію національної валюти.

Цей фактор, на тлі перенасиченості пропозиції в окремих сегментах, призводить до звуження ринку побутової техніки та електроніки як у грошовому (скорочення більш ніж на 10%), так і у натуральному (зниження більш ніж на 15%) вимірі, вимагаючи від ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» нових (інноваційних) підходів до формування конкурентних переваг та вибудовування оновленої стратегії розвитку підприємства [28].

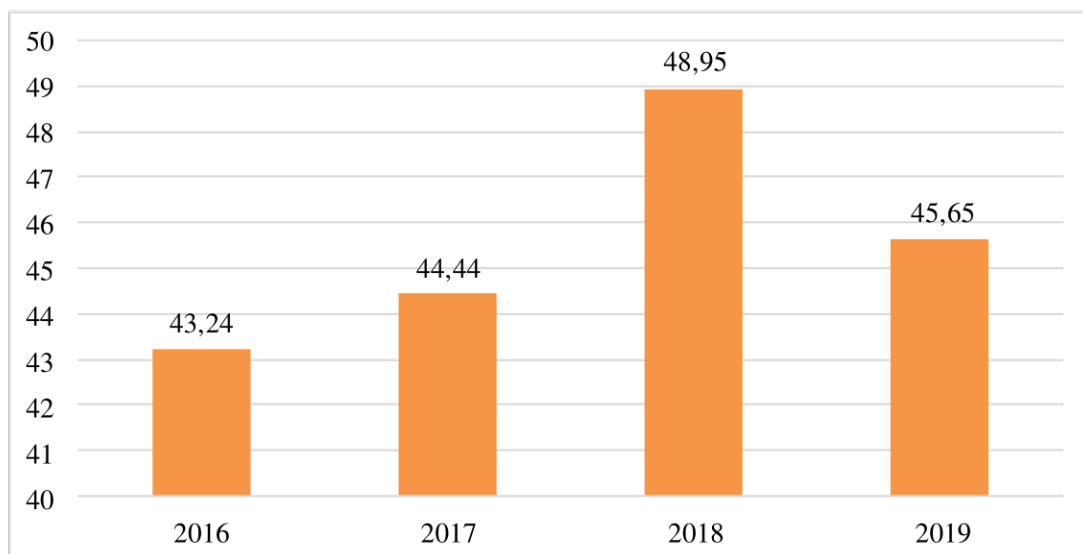


Рис. 3.1. Динаміка обсягу ринку побутової техніки в Україні у 2016-2019 рр. (млрд. грн.) за даними [28].

Проблема ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» виявляється у тому, що підприємству все складніше забезпечувати приріст надходжень від продажу техніки (через падіння платоспроможності покупців, через подорожчання техніки та через згортання 90% програм роздрібного кредитування), більше зусиль доводиться витратити для того, аби забезпечувати зростання частки ринку.

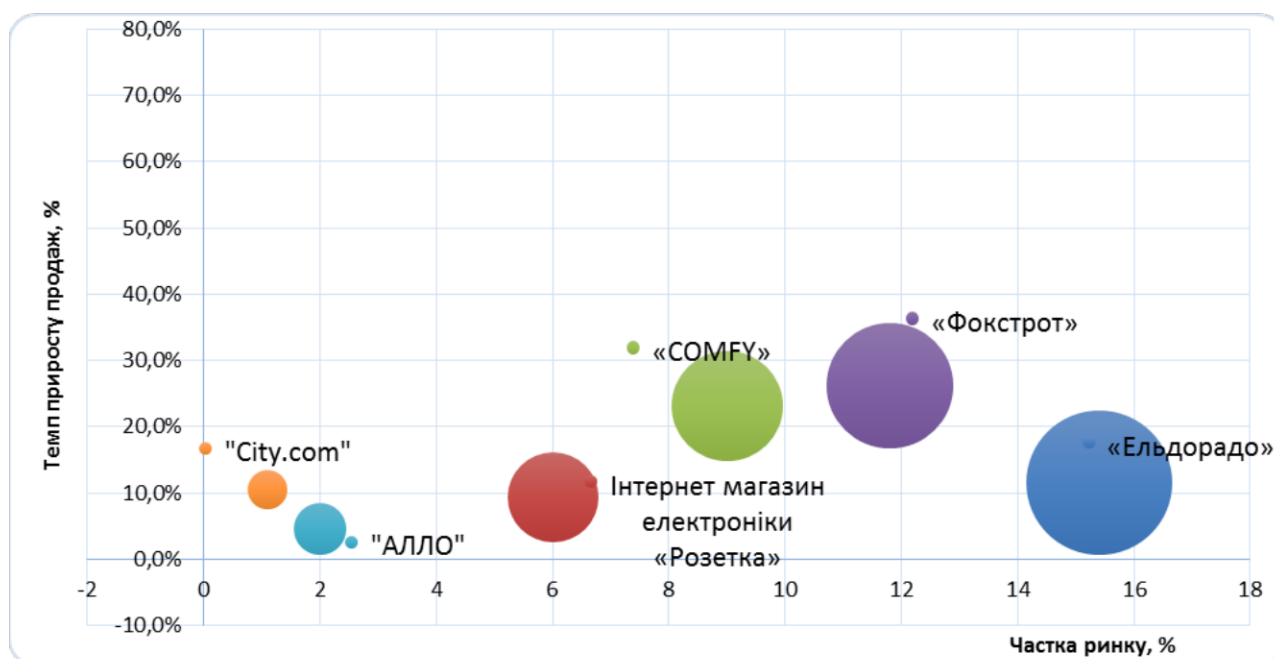


Рис. 3.2. Карта стратегічних груп конкурентів магазинів «Фокстрот» на ринку м. Києва (складено автором).

Окремі Інтернет – конкуренти (Rozetka.ua, Comfy, City.com,) розвиваються більш динамічно; спостерігається відхід стратегічно важливих клієнтів до конкурентів.

До зовнішніх чинників проблеми відносяться загальна економічна криза в Україні, падіння купівельної спроможності населення та висока ринкова активність конкурентів. Проте, є низка внутрішніх чинників проблеми, які пов'язані із недостатньо збалансованим товарним портфелем підприємства, недостатнім рівнем додаткових послуг, інноваційних сервісів для споживачів, а також відсутністю чіткої CRM – стратегії відносно ключових груп споживачів.

Таким чином, головною проблемою для ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» є зменшення потенціалу для розвитку та зростання в нинішніх умовах українського ринку побутової техніки та електроніки.

На наш погляд, шляхом підвищення лояльності споживачів може бути подальший розвиток підприємством персоналізованого маркетингу в Інтернет, реферального маркетингу (програм відгуків покупців), впровадження сучасних цифрових технологій шопінгу: віртуальних (мобільних) карт лояльності і мобільного додатку «електронний гаманець», а також використовувати партнерство, колаборацію, в т.ч., такі, наприклад, як запровадження мобільних карток з monobank та компанією Visa, якими можна користуватися вже за 10-15 хвилин після покупки, підключити для зручності усі можливі сучасні способи цифрової оплати.

3.2. Заходи з підвищення лояльності споживачів ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ».

Перша пропозиція: слід надалі розвивати *персоналізований маркетинг* – особисті відносини між брендом і клієнтом, які дозволяють дізнатися більше про клієнтів, збільшити конверсію та продажі, обійти конкурентів.

Персоналізація – повідомлення, адресовані безпосередньо конкретній людині, необхідний покупцям контент, який звертається до них в певній точці

їх циклу прийняття рішень. Це величезна перевага, до якої необхідно прагнути. 75% споживачів заявляють, що будуть дивитись лише персоналізовані маркетингові повідомлення, 70% маркетологів вважають персоналізацію ключовою стратегією підвищення ефективності бізнесу.

У сфері пошукової реклами *персоналізація* - означає *таргетинг*, за допомогою персональних даних користувача і рекламних інструментів. А на наш погляд, персоналізацію слід розглядати з двох сторін:

- 1) контент, адресований певній групі людей;
- 2) усі можливі методи його доставки цільовій аудиторії, в тому числі можливості таргетингу на основі персональних даних (data-driven targeting).

Обидва підходи впливають на результат. Добре підготовлений для всіх каналів персоналізований контент значно збільшує коефіцієнт конверсії.

З кожною наступною порцією контенту, що публікується компанією, вона змушує клієнтів перейти на наступну стадію воронки продажів. *Персоналізація* - спосіб направляти увагу споживачів і контролювати попит.

Слід визначити теми, цікаві для цільової аудиторії, що її хвилює, і які її проблеми компанія може вирішити своїми продуктами.

Кроки зі створення і просування персоналізованого контенту:

1. *Сформулювати меседж*, який необхідно донести до споживача, окреслити коло тем для розгляду. Крім ринкових досліджень і моніторингу відгуків, допоможуть інсайти відділу продажів.

2. *Визначити свою аудиторію*. Чітко зрозуміти, як подавати інформацію, вибрати відповідний тон і стиль подачі (обличчя бренду у випадку відео).

3. *Простежити шлях покупця* на сайті, взаємодію з брендом. Створити інфографіку, пропрацювати шлях клієнтів з різних таргет-груп, визначити, на яких з точок customer decision journey продажі уповільнюються.

4. *Сегментація аудиторії*. Слід згрупувати аудиторію в окремі воронки або сегменти. Методами UI/UX-дизайну можна *створити кілька персонажів* і визначити їх потреби як своїх клієнтів. Потім слід тестувати повідомлення через канали подачі контенту - email-маркетинг, блог або месенджери. Основу

персонажів складуть визначені сегменти, дану структуру можна використовувати як базисну для створення контенту.

5. *Підтримувати актуальність.* Слід з'ясувати деталі, що визначають ефективність кожного з етапів циклу продажів, підібрати ключові слова і налаштувати тригери відповідно до них.

6. *Постійно перевіряти себе.* Відстежувати помилки в своїх повідомленнях конкретному користувачеві.

Слід продовжувати будувати контентну кампанію, поки вона не переросте в повноцінну стратегію digital-маркетингу. Додаючи персонажів, можна сегментувати аудиторію на окремі таргет-групи, які потім комбінувати.

Основні стратегії персоніфікованого маркетингу спрямовані на:

1) *Підкреслення вигідних відмінностей на тлі конкурентів.* Конкуруючі підприємства використовують аналогічні інструменти для залучення клієнтів. Індивідуальний підхід дозволяє виділитись.

2) *Налагодження довгострокового спілкування зі споживачами.* Важливо завжди залишатися на зв'язку з покупцями (на сайті це спливаюче віконце з чатом). Головне - вчасно, точно і коректно відповідати на всі питання.

3) *Сайт, що демонструє всі переваги компанії і містить унікальний контент* для користувача. Зручна і швидка навігація, грамотний і комплексний підхід допоможе закріпити позитивне враження про компанію.

Щоб зробити персоналізований маркетинг максимально ефективним, необхідно докласти зусиль: точно визначити свою цільову аудиторію, підтримувати з нею контакт, використовуючи усі можливі канали зв'язку.

Середній користувач витратить на 88% більше часу на веб-сайті з відео, довгоформатні відео можуть допомогти зацікавити людей у вашому бренді.

Друга пропозиція, слід використовувати *реферальний маркетинг*.

Глобальне опитування, проведене компанією Nielsen, показало, що 84% респондентів з 58 країн вважають рекомендації друзів і знайомих надійнішим джерелом інформації про товари і послуги. Самі користувачі, якщо їх правильно мотивувати, стануть активними промоутерами вашого продукту.

Реферальний маркетинг - процес поширення інформації про товар через покупців. Має ефект сарафанного радіо, коли про вподобаний товар чи сервіс розповідають своїм друзям або підписникам стрічки в соціальних мережах. Люди, які рекомендують товари і послуги - *реферери* або *амбасадори*. Люди, які використовують пропозицію амбасадора - *реферали*.

Різновиди амбасадорів:

1. *Посли бренду*. Це звичайний лояльний клієнт, який при належній мотивації поділиться гарною думкою про бренд.

2. *Адвокати бренду*. Це теж клієнт, але його лояльність бренду перейшла вже на інший рівень: він готовий доводити, що Ви найкраща компанія в ніші.

3. *Лідери думок*. Це люди цікаві для цільової аудиторії. Якщо у звичайної людини 100-200 підписників, то у них тисячі й десятки тисяч. Рекомендація від такої людини приносить багато продажів, тому слід шукати їх самим.

Формат. Поширення інформації відбувається трьома способами: – посилання, в якому вже "зашифта" вся необхідна інформація про рефералів і амбасадора; – промокод, що підходить для оффлайна і онлайна; – QR-код, для оффлайна. *Типи винагород*: бали; знижки; подарунки; гроші.

За типами програми бувають двох видів - *односторонні* і *двосторонні*. Різниця між ними в тому, хто отримує винагороду: в однобічній програмі лояльності винагороду отримує амбасадор, у двосторонній - і реферал також.

1) *Одностороння схема*: Ви просите клієнтів поділитися інформацією про продукт, у відповідь заохочуєте додатковою опцією. 2) *Двостороння схема*: бонуси від запрошення нового користувача отримують обидві сторони, амбасадори заробляють бонусні бали за кожного реферала.

Ще в реферальній програмі варто застосовувати і *партнерський (аффіліативний) маркетинг*, в якому діє тільки грошова винагорода і майже не дають рекомендацій в чистому вигляді. Можна ставити свої реферальні посилання в платні рекламні канали і повертати частину витрат із рекламного бюджету з покупок відвідувачів.

Запуск реферальної програми включає в себе підготовку текстів, місць розміщення та умов, й активне просування на свою аудиторію, всіма каналами комунікації. Основна підготовка для *реферальної програми на сайті*:

1. Вибрати тип і розмір винагороди, виходячи з привабливості для відвідувача, маржинальності і середнього чеку.
2. Вибрати місця розміщення інформації про програму на сайті: окрема сторінка з посиланням з меню і аккаунт користувача, банер на сайті; картка товару; сторінка після оплати замовлення тощо.

Ключові метрики ефективності програми реферального маркетингу:

1) *Кількість рекомендацій користувачів.* Порахувати дії, виконані на сторінці при поширенні посилання – нескладно. % учасників від загальної кількості відвідувачів показує, наскільки реферальна пропозиція цікава.

2) *Віральність*, або скільки нових клієнтів приводиться на одну рекомендацію (скільки нових бонусів видано). Це стандартний трекінг переходів з UTM-міткою. Можна відстежувати в будь-якій системі аналітики. На старті коефіцієнт повинен бути більше 1. Нормальний показник - 1-2 нових бонусу з однієї розміщеної рекомендації.

3) *Конверсія приведених відвідувачів в покупців.* Щоб отримати запропонований бонус, використовується унікальний код. Знаючи кількість виданих кодів і кількість використаних, можна обчислити конверсію. Нормальна конверсія - 20-25% (п'ята частина нових клієнтів зробила покупки).

Посилення реферальної програми залученням зовнішніх агентів впливу - блогерів, арбітражників, учасників CPA-мереж. Буде більше трафіку і замовлень, а реферальна програма буде контролювати взаєморозрахунки.

Всі кампанії реферального маркетингу ділять на *дві великі групи*:

Передпродажні. Потенційному клієнту пропонується знижка або бонус за рекомендацію до покупки. Вбиваються два зайці відразу: клієнт отримує стимул на вчинення покупки, а сарафанне радіо діє на широку аудиторію.

Постпродажні. Після покупки клієнту пропонується порекомендувати компанію і отримати за це бонус. Діє на найлояльніших клієнтів, так як мотивація у покупця на рекомендацію після придбання товару мінімальна.

Автоматизація реферального маркетингу в соціальних мережах. Є сервіс управління пароллями LastPass, який пропонує клієнтам публікувати на своїх сторінках в соцмережах короткі рекламні тексти, в яких запрошують перевірити якість сервісу і отримати за це якийсь бонус.

Автоматизація матеріальної мотивації менеджерів з продажу: Sellsy (платформа для менеджерів з продажу) пропонує до 30% комісійних за кожного передплатника по вашому посиланню.

Залучення «третіх осіб» - користувачів, безпосередньо не пов'язаних з діючими клієнтами (розробка спільних акцій з партнерми).

Важливо: Реферальна програма повинна мати чітку мету, ретельно контролюватися. Успіх починається з простих інструментів для обміну інформацією - унікальні реферальні посилання, автоматичні повідомлення для електронної пошти, рекламні повідомлення для репоста в соціальних мережах.

Слід забезпечити користувачам можливість відстежувати результати їх дій по залученню рефералів. В Yesware є спеціальне вікно статистики з кількістю запрошених і бонусними балами. (Yesware - плагін Gmail, універсальний інструментарій продажів, який дозволяє відстежувати електронну пошту, планувати відправку листів пізніше, створювати шаблони, телефонувати в CRM прямо з поштової скриньки). Доцільно побудувати стратегію стимулювання найактивніших користувачів.

Третя пропозиція: дбати про лояльних клієнтів за допомогою цифрових технологій сучасного шопінгу. Йдеться про *віртуальні карти лояльності* і про *мобільний додаток «електронний гаманець»* - агрегатор карт лояльності.

Клієнту не подобається носити з собою безліч пластикових карт (в середньому покупці використовують, від 10 до 20 карт лояльності), вони не вміщуються в гаманці і губляться. У кишені є смартфон, а в ньому - все, що потрібно - мобільний додаток, в який можна завантажити всі свої карти.

За даними Virtual Next 84% власних додатків рітейлерів видаляються з телефонів вже через місяць після скачування. Тому все більшої актуальністю користуються інші додатки: *програми-агрегатори карт лояльності (електронні гаманці)* - аналог гаманця в смартфоні, які зберігають всі необхідні карти в одному місці і позбавляють користувачів від необхідності встановлювати на свій телефон безліч додатків різних мереж.

Електронний гаманець - це віртуальний платіжний інструмент, програмне забезпечення, встановлене на смартфон. З ним можна оплатити товар або послугу в онлайн-режимі, переказати гроші на банківську карту, щоб в подальшому зняти в банкоматі чи відділенні банку.

Карта лояльності в мобільному додатку - це частина сучасного шопінгу. Клієнту зручно, коли всі його знижки під рукою - в смартфоні.

Переваги карти лояльності в мобільному додатку типу «гаманець»:

1. *Ви отримуєте повну і достовірну інформацію про клієнтів.*

«Гаманець» перевіряє дані користувачів через двоступеневу систему ідентифікації, що виключає можливість помилки клієнта чи співробітника.

2. *Ви дежко і однозначно впізнаєте клієнта на касі.*

Клієнт просто показує карту на екрані смартфона і швидко отримує знижки і бонуси. Інтеграція з «гаманцем» розширює можливості мобільної карти: у клієнта є оперативний доступ в особистий кабінет.

3. *Підвищується якість обслуговування.*

Пластикова карта - це складність для покупця. Для оформлення картки потрібно заповнити анкету, для отримання знижки - знайти картку у сумці, не забути і не втратити. Мобільна дисконтна карта позбавляє клієнта від дискомфорту. На касі клієнт отримує знижку, показавши штрихкод на екрані смартфона. Магазин швидко обслуговує клієнта і надає йому привілеї. Клієнт щасливий і задоволений.

Віртуалізація картки лояльності допомагає спростити і поліпшити клієнтський досвід. З точки зору рітейлу, віртуалізація картки лояльності поліпшує комунікації з клієнтом в режимі онлайн. Клієнт завжди має доступ до

балансу карти, історії покупок, управляє своїми даними в особистому кабінеті, оперативно отримує кастомізовані пропозиції.

4. Ви отримуєте новий інструмент для комунікації з клієнтом.

Мобільна карта в «гаманці» допомагає компаніям ефективніше спілкуватися із своєю аудиторією. Комунікація може бути пасивною: інформування про акції, купони, особистий кабінет покупця з історією покупок, і активною: геотаргетинг повідомлення користувачам, виходячи з їх місця розташування. Такі цільові пропозиції показують клієнту, що компанія дбає про нього, а не розсилає спам. Використовуючи "гаманець" у якості каналу зв'язку з клієнтами, можна оперативно запустити будь-яку акцію. Пропозиція може бути масштабована як на всю аудиторію, так і на вузько таргетовану.

5. Ефективніше використовується бюджет компанії.

Пластикові карти обходяться компанії дорого, Мобільна карта - економія.

6. Компанія позиціонує себе як сучасну, цифрову компанію.

Можна відмовитися від пластикової карти при ідентифікації за номером телефону, як роблять деякі мережі. А можна запропонувати клієнтам трохи більше. Не просто картинку карти лояльності у смартфоні, а і випуск карт без заповнення паперових анкет, надання інформації про баланс, бонусний звіт, виведення на екран усіх покупок, зберігання персональних купонів та чат.

Основні переваги електронних гаманців – агрегаторів карт лояльності:

- 1) проста реєстрація онлайн; 2) товари і послуги доступні для купівлі з дому;
- 3) безкоштовне обслуговування гаманців (на відміну від банківських карт).

Четверта пропозиція: використовувати партнерство, синергію брендів, кобрендингові програми лояльності – колаборацію з партнерами, з якими у компанії схожі аудиторія та цінності. Вони суттєво розширюють базу потенційних клієнтів завдяки партнерам, у яких схожі портрети покупця.

Вдалим прикладом є нещодавнє запровадження мобільних карток з monobank та компанією Visa, якими можна користуватися вже за 10-15 хвилин після покупки, підключити усі можливі сучасні способи цифрової оплати.

Зараз величезна кількість компаній по всьому світу приймає криптовалюту як форму оплати товарів і послуг. Це онлайн- і оффлайн-магазини, авіаперевізники, автовиробники та ін., в т.ч. в Україні. Після прийому від клієнта оплати біткоіни виставляють для обміну електронні майданчики і зараховують на свій рахунок вже в гривні. З криптовалютою працює платіжна система PayPal. У 2020 р. Visa представила нову кредитну карту з кешбеком в біткоінах. Користувачі кредитної картки Bitcoin Rewards зможуть отримувати 1,5% від своїх покупок назад у вигляді найціннішого цифрового активу в світі, а також одноразову виплату в \$250 в криптоактиві, якщо витратять більше \$3000 за перші три місяці, повідомляє BlockFi. Так що ми не дуже здивуємось, якщо незабаром почуємо, що український лідер цифровізації серед ритейлерів «Фокстрот» першим почне приймати в оплату біткоінах.

Щодо ефективності системи лояльності. Є дані про те, що зростання ступеня лояльності на 5 % може привести до збільшення прибутку компанії на 100 %; на деяких сегментах ринку збільшення лояльності на 2 % рівнозначно зниженню витрат на 100 %.

Висновки до 3 розділу:

Проблема ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» у тому, що підприємству все складніше забезпечувати приріст надходжень від продажу техніки (через падіння платоспроможності покупців в зв'язку із карантинном, через подорожчання техніки та згорання програм кредитування), більше зусиль доводиться витрачати для того, аби забезпечувати зростання в умовах висококонкурентного українського ринку побутової техніки та електроніки.

На наш погляд, шляхом підвищення лояльності споживачів може бути:

По-перше, використання усіх можливостей персоналізованого маркетингу в Інтернет. Персоналізація – повідомлення, адресовані безпосередньо конкретній людині, які звертаються до них в певній точці їх циклу прийняття рішень. Персоналізацію слід розглядати з двох сторін: 1)контент, адресований певній групі людей; 2)усі можливі методи його

доставки цільовій аудиторії, в тому числі можливості таргетингу на основі персональних даних.

Добре підготовлений для всіх каналів персоналізований контент значно збільшує коефіцієнт конверсії. *Кроки зі створення і просування персоналізованого контенту:* 1. Сформулювати меседж для споживача. 2. Визначити свою аудиторію. 3. Простежити шлях покупця на сайті. 4. Сегментувати аудиторію в окремі сегменти. 5. Підтримувати актуальність, підібрати ключові слова і налаштувати тригери. 6. Постійно відстежувати помилки в своїх повідомленнях користувачеві.

Щоб зробити персоналізований маркетинг максимально ефективним, необхідно: точно визначити свою цільову аудиторію, підтримувати з нею контакт, використовуючи усі можливі канали зв'язку.

Друга пропозиція, слід використовувати **реферальний маркетинг**, мотивувати покупців, які будуть активними промоутерами товарів компанії, давати рекомендації. Рекомендують товари і послуги - *реферери* або *амбасадори*. Використовують пропозицію амбасадора - *реферали*. Різновиди амбасадорів: 1. Посли бренду. 2. Адвокати бренду. 3. Лідери думок. Типи винагород: бали; знижки; подарунки; гроші.

За типами реферальні програми бувають двох видів - *односторонні* і *двосторонні*, передпродажні і постпродажні. Запуск реферальної програми включає в себе: підготовку текстів, місць розміщення та умов, й активне просування на свою аудиторію, всіма каналами комунікації. *Ключові метрики ефективності програми реферального маркетингу:*

1) *Кількість рекомендацій користувачів, % від загальної кількості.*

2) *Віральність, скільки нових клієнтів приводиться на одну рекомендацію.*

3) *Конверсія приведених відвідувачів в покупців.* Нормальна конверсія – коли 20-25% нових клієнтів зроблять покупки.

Слід застосовувати сервіси автоматизації реферального маркетингу в соціальних мережах і сервіси автоматизації матеріальної мотивації продавців.

Третя пропозиція: використовувати цифрові технології сучасного шопінгу: *віртуальні карти лояльності і мобільний додаток «електронний гаманець» - агрегатор карт лояльності.*

Клієнту не подобається носити з собою безліч пластикових карт (в середньому покупці використовують, від 10 до 20 карт лояльності), вони не вміщуються в гаманці і губляться. У кишені є смартфон, а в ньому - все, що потрібно - мобільний додаток, в який можна завантажити всі свої карти.

Електронний гаманець - це віртуальний платіжний інструмент, програмне забезпечення. *Карта лояльності в мобільному додатку* - це частина сучасного шопінгу. Клієнту зручно, всі його знижки під рукою - в смартфоні. На касі клієнт отримує знижку, показавши штрихкод на екрані смартфона. Магазин швидко обслуговує клієнта і надає йому привілеї. Клієнт щасливий і задоволений.

Четверта пропозиція: використовувати партнерство, синергію брендів, кобрендингові програми лояльності – колаборацію з партнерами, з якими у компанії схожі аудиторія та цінності. Вони суттєво розширюють базу потенційних клієнтів завдяки партнерам, у яких схожі портрети покупця.

Компанії слід підключити усі можливі сучасні способи цифрової оплати. Можливо, український лідер цифровізації серед ритейлерів «Фокстрот» скоро першим почне приймати в оплату біткоїнах.

В 2020 р. дохід (виручка) від реалізації продукції компанії склала 11,5 млрд.грн., чистий прибуток - 89 млн.грн. Приріст товарообігу склав +50%, приріст продажів +25%. За підрахунками, тільки запропоновані заходи з підвищення лояльності споживачів шляхом персоналізованого маркетингу, реферальної програми (роботи з реферами і амбасадорами) дадуть приріст продажів не менше +25%, що приведе до збільшення чистого прибутку не менше ніж на 22,2 млн.грн.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Таким чином, ми розглянули теоретичні основи дослідження процесу управління лояльністю споживачів на підприємстві. Поняття «лояльність» (loyalty) прийшло до нас з-за кордону. *Лояльність споживачів* - це їх схвальне ставлення до продуктів, послуг, сервісу, торгової марки, логотипу, зовнішнього вигляду, персоналу, місця продажу тощо певної компанії. Схвальне ставлення або тенденція обирати продукт чи послугу компанії виявляється в діях покупців. *Лояльний споживач* – це задоволений споживач, що має відповідати таким вимогам: – регулярно здійснює повторні покупки; – купує широкий спектр продукції компанії; – привертає увагу інших покупців; – не реагує на пропозиції конкурентів.

2. Залежно від об'єкта лояльності розрізняють: лояльність споживачів до товару або до компаній-виробників. Ці види лояльності взаємозалежні. Залежно від рівня поведінкової лояльності та лояльності, що сприймається, можна виокремити *різні види лояльності*: низьку, високу, абсолютну, приховану, хибну.

Виділяють 4 основні категорії покупців: 1) потенційний покупець; 2) випадковий покупець; 3) покупець; 4) постійний покупець. Існує 8 *стадій розвитку лояльності*, які може пройти покупець при взаємодії з фірмою: "підозрюваний", потенційний споживач, неперспективний, повторний споживач; клієнт, "адвокат".

3. Більшість великих компаній світу здійснюють безперервний *моніторинг лояльності* своїх покупців у межах стандартизованих програм регулярних маркетингових опитувань. Визначенню задоволеності споживачів слугують інтегровані системи зворотного зв'язку зі споживачами - Customer Feedback (CF). Одним із методів є *метод вимірювання лояльності клієнтів на базі індексу NPS* (Net Promoter Score), або чистий індекс підтримки компанії, розроблений експертами консалтингової компанії Bain. Є також спеціальні комп'ютерні програми з вимірювання лояльності: RX Loyalty та ін.

4. Під програмою підвищення лояльності споживачів (loyalty programs) розуміють набір дій, організованих таким чином, щоб стимулювати споживачів і відповідати їхнім вимогам, а також щоб звести до мінімуму втрати, а саме втрати в кількості споживачів, і збільшити кількість продажів.

Програма лояльності – це ціла система винагород, яку розробляють бренди з метою привабити нових покупців, збільшити середній чек та зміцнити стосунки з чинними клієнтами. *Основним мотивом* програм лояльності є надання покупцям вигід: матеріальних, емоційних, психологічних.

Є кілька базових видів лояльних програм: *дисконтна, накопичувальна програми, закритий клуб, кобрендинг*. У кожної з них – свої переваги. Для ефективної програми лояльності необхідні три речі: 1) єдине уявлення про клієнта: правильна сегментація, 2) персоналізація: забезпечення індивідуальної взаємодії будь-яким каналом на кожному етапі шляху покупця до покупки; 3) проактивність: привернення уваги клієнтів за допомогою прогностичної аналітики і рекомендацій.

Існує багато методів вимірювання лояльності покупців. Одним із поширених методів є метод вимірювання лояльності клієнтів на базі індексу NPS (Net Promoter Score), розроблений експертами консалтингової компанії Bain.

Є спеціальні комп'ютерні програми з вимірювання лояльності: RX Loyalty та ін. Трендом ринку є програми лояльності, вбудовані в CRM-системи.

5. Оцінивши організаційно-господарську та фінансову діяльність ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» можна констатувати, що в останні роки збільшилися витрати та собівартість підприємства, що пояснюється збільшенням собівартості реалізованої продукції. Не дивлячись на кризу, падіння купівельної спроможності, «Фокстрот. Техніка для дому» працює прибутково і успішно. У 2019 році підприємство на одну вкладену в основні засоби гривню отримало 51,77 грн. доходу, що є високим результатом. У 2020 р. онлайн-продажі збільшились на 25%. «Фокстрот. Техніка для дому» покращила результати власної господарської діяльності, чистий прибуток, дохід від реалізації,

продуктивність праці. Результати діяльності підприємства за 2017-2019 рр. можна назвати позитивними, і за результатами оцінки основних тенденцій розвитку «Фокстрот. Техніка для дому» можна визначити стратегію його розвитку як *зростання за рахунок захоплення ринку та розвитку власного потенціалу*.

Підприємство має власні торговельні марки і займається розробкою побутової техніки і електроніки. Є лідером з цифрового обслуговування споживачів, запровадило вже кілька програм лояльності. У 2020 р. учасниками програми лояльності «Фокс-клуб» були 11 млн покупців. «Картка комфорту», виконуючи функції дисконтної та кредитної карток одночасно, дозволяє накопичувати бонуси і розплачуватися ними за покупки, купувати в кредит.

По результатам проведеного SWOT– аналізу середовища підприємства “Фокстрот”, нами було виявлено, що для більш повної реалізації можливостей та сильних сторін рекомендується використати такі стратегії: 1) Стратегію подальшого розвитку власного виробництва, власних марок та збутової мережі при збільшенні частки підприємства на ринку, зростанні ринку та при позитивній зміні кон’юнктури ринку; 2) Стратегію підвищення попиту, активізації рекламної кампанії; 3) Стратегію підвищення об’ємів продажу, лояльності споживачів завдяки розумній ціновій політиці, системі знижок. А також доцільно застосувати стратегії, які дозволяють мінімізувати вплив слабких сторін організації та загроз: 1) Стратегію постійного спостереження за змінами економічної ситуації, конкурентами; 2) Стратегію диверсифікації, використання конкурентних переваг для завоювання більшої частки ринку.

Нами був розрахований показник лояльності NPS - чистий індекс підтримки компанії «Фокстрот». Із 100 опитуваних 19 були «критиками», 27 «нейтрами», а 54 людини виявились «промоутерами». $NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} = 35\%$, що значить «добре, але не ідеально, компанії є до чого прагнути».

До негативних зовнішніх чинників проблеми підприємства відносяться загальна економічна криза в Україні, падіння купівельної спроможності населення та висока активність конкурентів. Проте, є внутрішні чинники проблеми: недостатній рівень додаткових послуг, інноваційних опцій та сервісів для споживачів, а також відсутністю чіткої CRM – стратегії відносно ключових груп споживачів. Головною проблемою для ТОВ «ГК «ФОКСТРОТ» є зменшення потенціалу для розвитку та зростання в нинішніх умовах кризи українського ринку побутової техніки та електроніки.

На наш погляд, *шляхами підвищення лояльності споживачів може бути:*

По-перше, *подальший розвиток підприємством методу персоналізованого маркетингу в Інтернет, що дозволяє дізнатися більше відомостей про потенційних клієнтів і, відповідно, – збільшує конверсію та продажі.*

Кроки зі створення і просування персоналізованого контенту: 1. Сформулювати меседж для споживача. 2. Визначити свою аудиторію. 3. Простежити шлях покупця на сайті, взаємодію з брендом. 4. Сегментувати аудиторію в окремі воронки або сегменти. 5. Підтримувати актуальність, підібрати ключові слова і налаштувати тригери. 6. Постійно відстежувати помилки в своїх повідомленнях користувачеві. Щоб зробити персоналізований маркетинг максимально ефективним, необхідно: точно визначити свою цільову аудиторію, підтримувати з нею контакт, використовуючи усі канали зв'язку.

По-друге, *слід використовувати реферальний маркетинг, мотивувати покупців, які будуть активними промоутерами товарів компанії - реферерами або амбасадорами – і будуть рекомендувати товари і послуги. Різновиди амбасадорів: посли бренду, адвокати бренду, лідери думок. Використовують пропозицію амбасадора – реферали. Типи винагород: бали; знижки; подарунки; гроші. За типами реферальні програми можуть бути: односторонні і двосторонні, передпродажні і постпродажні. Запуск реферальної програми включає в себе: підготовку текстів, місць розміщення та умов, й активне просування на свою аудиторію, всіма каналами комунікації. Ключові метрики*

ефективності програми реферального маркетингу: 1) *Кількість рекомендацій користувачів, % від загальної кількості.* 2) *Віральність, скільки нових клієнтів приводиться на одну рекомендацію. Нормальний показник - 1-2 нових бонусу з однієї рекомендації.* 3) *Конверсія приведених відвідувачів в покупців. Нормальна конверсія – коли 20-25% нових клієнтів зроблять покупки.*

Слід застосовувати сервіси автоматизації реферального маркетингу в соціальних мережах і сервіси автоматизації матеріальної мотивації продавців.

По-третє, впровадження сучасних цифрових технологій шопінгу: *віртуальних (мобільних) карт лояльності і мобільного додатку «електронний гаманець» - агрегатора карт лояльності.*

Клієнту не подобається носити з собою безліч пластикових карт (в середньому покупці використовують, від 10 до 20 карт лояльності), вони не вміщуються в гаманці і губляться. У кишені є смартфон, а в ньому - все, що потрібно - мобільний додаток, в який можна завантажити всі свої карти.

Електронний гаманець - це віртуальний платіжний інструмент, програмне забезпечення на смартфон. З ним можна оплатити товар або послугу в онлайн-режимі, переказати гроші на банківську карту, щоб в подальшому зняти в банкоматі чи відділенні банку. *Карта лояльності в мобільному додатку* - це частина сучасного шопінгу. Клієнту зручно, коли всі його знижки під рукою - в смартфоні. На касі клієнт отримує знижку, показавши штрихкод на екрані смартфона. Магазин швидко обслуговує клієнта і надає йому привілеї. Клієнт щасливий і задоволений.

По-четверте, слід використовувати партнерство, синергію брендів, кобрендингові програми лояльності – колаборацію з партнерами, з якими у компанії схожі аудиторія та цінності. Вони суттєво розширюють базу потенційних клієнтів завдяки партнерам, у яких схожі портрети покупця. Вдалим прикладом є запровадження «Фокстротом» мобільних карток з monobank та компанією Visa, якими можна користуватися вже за 10-15 хвилин після покупки. Можливо, «Фокстрот» скоро першим почне приймати в оплату біткоїни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аакер Д. А. Створення сильних брендів: навч. посібн. для ВНЗ. – К. : Видавничий центр «Академія», 2014. – 534 с.
2. Скляр Е. Н. Менеджмент, ориентированный на бренд: актуальные проблемы современной практики управления промышленным предприятием: монография. – Минск: МГТУ, 2008. – 340 с.
3. Бланшар К. Як досягти лояльності клієнтів у сфері послуг: навч. посібн. для ВНЗ. – К. : КНЕУ, 2008. – 189с.
4. Богоявленський О. В. Управління лояльністю споживачів на вітчизняних та закордонних ринках як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції.// Вісник економіки транспорту і промисловості № 36, 2011 р. С. 331–336.
5. Гембл П., Стоун М. Маркетинг відносин із споживачами: навч. посібн. для ВНЗ. – К. : Кондор, 2002. – 252 с.
6. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник. – Вид.3-тє, переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2011. – 543 с.
7. Райхельд Ф. Искренняя лояльность: ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Ф. Райхельд при участии Р. Марки ; пер. с англ. С. Филина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 347 с.
8. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга / Пер. с англ. 2-е европ. изд. – Киев: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
9. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. від традиційного до цифрового. К.: Кондор, Серія: Бізнес, 2018. – 208 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. – Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — Киев: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 464 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер : пер. с англ.– Киев: Кондор, 2010. – 211 с.
12. Літовкіна, О. О. Як досягти лояльності споживачів / Економічний вісник, 2013, №4, р.135 – 141.
13. Ландреви Ж. Меркатор. Теория и практика маркетинга. В 2 т. Т. 1 / Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон ; пер. с франц. – М.: МЦФЭР, 2006. – 664 с.
14. Маркетингові комунікації : навч. посіб. для студентів / П.В. Захарченко та ін. – К. : КНУБА, 2016. – 151 с.
15. Ортинська В.В., Мельникович О.М. Маркетингові дослідження : підручник. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 455 с.
16. Парсяк В.Н. Маркетинг : сучасна концепція та технології : підручник. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 324 с.
17. Попова Н.В. Маркетинг : підручник. – Харків : В справі, 2016. – 298 с.
18. Примак Т. О. Маркетингові комунікації. – Навч. пос. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 280 с.

19. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Дніпропетровськ : НГУ, 2015. – 357 с.
20. Економічна енциклопедія : У трьох томах [За заг. ред.: С.В. Мочерного]. – Том 2 – К. : Видавничий центр “Академія”, 2000. – 848 с.
21. Філановський О. Головна маркетингова книга – Вид-во: Нон-фікшн, 2018. – 304с.
22. Чучка І.М., Студеняк І.П. Інтерактивний маркетинг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К., Кондор, 2009. В.М. 122 с.
23. Мартышев А.В. Маркетинг отношений. – М.: учеб.пособие, 2018, - 352 с.
24. Н. В. Рибачук, Формування лояльності споживачів як одного з основних чинників функціонування установи Ефективна економіка № 7, 2014, с.
25. Голосов А. О. Оценка деятельности партнерских сетей с использованием NPS – метрики / Журнал «Экономический анализ: теория и практика» М.: ИД «Финансы и кредит» № 10, апрель 2010.
26. Ивович Е. NPS – метод изучения потребительской лояльности [Электронный ресурс] : Loyalty.info, № 6 (26) декабрь 2008.
27. Еремина П. В., Скляр Е. Н. Основные правила и принципы разработки программ лояльности и этапы их внедрения / Материалы региональной научной конференции «Достижения молодых ученых». – Минск: МГТУ, 2010. – С. 161–164.
28. Офіційний сайт компанії «Фокстрот»: <https://www.foxtrot.com.ua/>
29. Як збільшити продажі через персоналізацію тематичної стратегії: <https://promodo.ua/ua/blog/kak-uvelichit-prodazhi-cherez-personalizatsiyu-kontentnoj-strategii.html>
30. Фролов И. Р. Корпоративная политика лояльности (на примере рынка потребительских товаров), Маркетинговые коммуникации, 2007, № 2., С. 76-90.
31. Журнал «Маркетинг в Україні» <http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/arhive.php>
32. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.— К. : КНЕУ, 2003. — 250 с.
33. Майовець Є.Й., Кузик О. В. Маркетингові комунікації : навч. посіб., Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. – Л. : ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. – 191 с.
- Бутенко Н. В. Маркетинг: Підручник, – К. : Атака, 2008. – 300 с.
34. Індекс підтримки споживача https://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_підтримки_споживача
35. Індекс лояльності клієнта: що це і як його розрахувати <https://publish.com.ua/biznes/indeks-loyalnosti-klienta-shcho-tse-i-yak-yogo-rozrakhuvati.html>

