

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ І УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ
ВЗАЄМОВІДНОСИН ЗІ СПОЖИВАЧАМИ»**

(на прикладі ТОВ «ФТД-Ритейл»)

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Юлія БУРЛАКОВА

(підпис)

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРД-42

Юлія БУРЛАКОВА

Керівник:

кандидат технічних наук, доцент

Ірина СОВЕРШЕННА

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Тетяна СЬОМКІНА

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Кафедра	Маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Бакалавр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
маркетингу
_____ Олена
ВИНОГРАДОВА
«27» лютого 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Бурлаковій Юлії Олександрівні

-
1. Тема кваліфікаційної роботи: Формування і удосконалення стратегії взаємовідносин із споживачами (на прикладі ТОВ «ФТД-Ритейл»)
керівник кваліфікаційної роботи Ірина СОВЕРШЕННА, к.т.н., доцент
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 року № 36
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «10» травня 2024 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 формування стратегії взаємовідносин підприємства із споживачами
2. Аналіз системи взаємовідносин підприємства із споживачами
3. Пропозиції з удосконалення стратегії взаємовідносин ТОВ «ФТД-Ритейл» зі споживачами
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Презентація
6. Дата видачі завдання 27.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	05.02 - 26.02
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05-11.05
9.	Рецензування роботи керівником	11.05-13.05
10.	Зовнішнє рецензування	11.05-13.05
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
12.	Попередній захист	16.05-17.05
13.	Захист кваліфікаційної роботи	10.06-14.06

Здобувач вищої освіти _____ **Юлія БУРЛАКОВА**

Керівник роботи _____ **Ірина СОВЕРШЕННА**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувачка Бурлакова Юлія Олександрівна до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 – Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: Формування і удосконалення стратегії взаємовідносин підприємства зі споживачами
Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ Сергій ФЕДЮНІН

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувачка Бурлакова Юлія Олександрівна виконала кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні питання формування і удосконалення стратегії взаємовідносин підприємства зі споживачами; здійснено аналіз системи взаємовідносин підприємства ТОВ «ФТД-Ритейл» зі споживачами; розроблено пропозиції з удосконалення стратегії взаємовідносин досліджуваного підприємства із споживачами. Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувачка продемонструвала добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих в роботі, сприятимуть підвищенню ефективності стратегії взаємовідносин ТОВ «ФТД-Ритейл» зі споживачами.

Все це дозволяє позитивно оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача та присвоїти йому кваліфікацію бакалавр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Ірина СОВЕРШЕННА
«12» травня 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Бурлакова Ю.О. допускається до захисту даної роботи в Експертній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____ Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 101 стор., 16 табл., 3 рис., 36 джерел.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій стосовно розробки стратегії взаємовідносин підприємства зі споживачами та її удосконалення.

Об’єкт дослідження – процес розробки і удосконалення стратегії взаємовідносин підприємства зі споживачами.

Предмет дослідження – теоретичні основи, методичні підходи та організаційно-практичні аспекти щодо формування і удосконалення стратегії взаємовідносин підприємства зі споживачами.

Короткий зміст роботи:

У роботі розглянуто поняття, значення, цілі та основні задачі стратегії взаємовідносин підприємства зі споживачами. Виокремлено складові і інструменти стратегії взаємовідносин підприємства із споживачами. Представлено алгоритм розробки і показники ефективності стратегії взаємовідносин підприємства зі споживачами.

Надано загальну організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ФТД-Ритейл». Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства. Проаналізовано систему відносин підприємства ТОВ «ФТД-Ритейл» із споживачами.

Обґрунтовано необхідність удосконалення стратегії взаємовідносин підприємства. Наведено Програму заходів з удосконалення стратегії взаємовідносин підприємства. Розраховано ефективність запропонованих рекомендацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *маркетинг, маркетинг взаємовідносин, стратегія взаємовідносин із споживачами, показники ефективності, ритейл, ТОВ «ФТД-Ритейл».*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА ЗІ СПОЖИВАЧАМИ.....	10
1.1. Теоретичні основи концепції маркетингу взаємовідносин.....	10
1.2. Сутність та види програм споживчої лояльності та методи їх оцінки.....	17
1.3. Види стратегій взаємовідносин підприємства із споживачами, процес їх формування та вимірювання ефективності.....	46
Висновки до розділу 1.....	54
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА ЗІ СПОЖИВАЧАМИ.....	56
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ФТД-Ритейл».....	56
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства.....	60
2.3. Аналіз ефективності системи взаємовідносин підприємства із споживачами.....	63
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» ЗІ СПОЖИВАЧАМИ.....	77
3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення стратегії взаємовідносин зі споживачами ТОВ «ФТД-Ритейл».....	77
3.2. Пропозиції щодо удосконалення стратегії взаємовідносин зі споживачами.....	79
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах великої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища, перевищення пропозиції над попитом, торговельні підприємства вимушені воювати за споживача усіма можливими способами, швидко реагувати на зміни, впроваджувати цифрові інновації, швидко доставку, розробляти стратегії взаємовідносин із споживачами, привабливі програми лояльності, підвищувати свій імідж і авторитет в очах населення.

Підраховано, що вигідніше стимулювати старих покупців на повторні купівлі, ніж залучати нових. За даними маркетингових досліджень, підвищення рівня утримання вже існуючих клієнтів на 5% збільшує прибуток з 25% до 95%.

Основна ідея нової концепції управління маркетингом – маркетингу взаємовідносин полягає в тому, що об'єктом уваги і управління стають відносини, комунікації з покупцями та іншими учасниками процесу купівлі-продажу. Єдиний спосіб утримати споживача сьогодні – це індивідуалізація відносин з ним на основі розвитку довгострокової взаємодії, партнерства. Відносини стають важливим ресурсом, яким володіє компанія наряду з матеріальними, людськими та іншими ресурсами. Особливого значення набуває маркетингова діяльність, спрямована на формування у споживачів лояльності до продукту, бренду, компанії, тобто маркетинг взаємовідносин.

Сучасний споживач – людина цифрової епохи, цінує свій позитивний досвід взаємодії з компанією і підтверджує своє задоволення позитивними відгуками, повторними купівлями, лояльністю. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження факторів, що впливають на процес формування довготривалих взаємовигідних відносин, побудову ефективної стратегії взаємовідносин підприємства із споживачами.

Дослідженням розвитку маркетингу взаємовідносин господарюючих суб'єктів присвячені праці зарубіжних науковців: Л.Беррі, Ф.Вебстера, Д.Вудкока, К.Грьонроса, П.Гембла, К.Келлера, Ф.Котлера, Р.Моргана, М.Стоуна, та вітчизняних авторів: А.А.Афанасьєва, О.В.Виноградової,

В.С.Катькало, С.П.Куща, О.А.Третьяка, О.В.Юлдашева та ін. Незважаючи на значну кількість досліджень з даного питання, ця тема актуальна і сьогодні, тому що відносини із споживачами залишаються основним стимулом для успішного бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії взаємовідносин підприємства із споживачами та її удосконалення.

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні основи концепції маркетингу взаємовідносин;
- поняття лояльності і задоволеності споживача, сутність та види програм лояльності;
- види стратегій взаємовідносин підприємства із споживачами та процес їх формування і вимірювання ефективності;
- надано загальну організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ФТД-Ритейл»;
- проаналізовано фінансово-економічні показники підприємства;
- зроблено аналіз ефективності системи взаємовідносин підприємства із споживачами;
- надані пропозиції з удосконалення стратегії взаємовідносин зі споживачами ТОВ «ФТД-Ритейл»;
- розрахована прогнозна ефективність запропонованих заходів;

Об'єктом дослідження є процес формування і удосконалення стратегії взаємовідносин зі споживачами ТОВ «ФТД-Ритейл».

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні підходи та організаційно-практичні аспекти щодо формування і удосконалення стратегії взаємовідносин зі споживачами сфери послуг.

Підприємство, на прикладі якого виконано дипломну роботу: ТОВ «ФТД-Ритейл» – компанія-оператор української мережі магазинів електроніки та побутової техніки «Фокстрот», заснована 1 вересня 1994 року в м.Києві, юридична адреса: м.Київ, вул. Дорогожицька, буд. 1, поверх 6.

Методи дослідження: загальнонаукові методи (порівняльний аналіз і синтез, моніторинг, індукція, дедукція, спостереження, класифікація), теоретичні методи (системний аналіз), таблично-графічний, та інші.

Інформаційною базою роботи є наукові статті та публікації в періодичних виданнях, законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність досліджуваного підприємства, офіційні інформаційні дані на інтернет – сайтах, наукові статті та публікації в періодичних виданнях, матеріали монографій, підручники з маркетингу взаємовідносин.

Практичне значення одержаних результатів полягає у кращому розумінні системи взаємовідносин зі споживачами підприємства сфери роздрібної торгівлі. Результати дослідження містять рекомендації щодо розробки стратегії взаємовідносин підприємства із споживачами, пропозиції моделей його поведінки з метою формування стабільних, довготривалих взаємовідносин із споживачами та їх довіри до торговельного підприємства.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи склав 92 сторінки, що включає: 5 рисунків, 8 таблиць. Список використаної літератури містить 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА ЗІ СПОЖИВАЧАМИ

1.1. Теоретичні основи концепції маркетингу взаємовідносин

Маркетологи-практики говорять про смерть класичного традиційного маркетингу в сучасних умовах. Інтернет сьогодні забезпечує і полегшує багато складових маркетингової діяльності: дослідження, планування, комунікації, і в т.ч., забезпечує інтерактивне 24/7 спілкування з споживачами. Першочерговим найважливішим завданням, яке стоїть сьогодні перед підприємствами, є налагодження довгострокових партнерських взаємовідносин із споживачами, що означає, по суті, необхідність боротьби практично за кожного з них.

Результати досліджень Ф. Райхельда й Р. Сассера показують, що збільшення лояльних до компанії споживачів на 5% супроводжується збільшенням прибутку в діапазоні від 25 до 85 % залежно від сфери діяльності [4, с.14]. Робота з старими клієнтами, а не залучення нових, є більш рентабельною. Залучити нового клієнта у 5-25 разів дорожче, ніж утримати існуючого.

Таким чином, останнім часом більше уваги приділяється створенню взаємовигідних відносин між суб'єктами ринкової діяльності, тобто відбувається перехід до концепції маркетингу відносин. Загострення конкурентної боротьби призводить до того, що підприємства поступово починають змінювати маркетингову стратегію з традиційної на клієнтоорієнтовану. Еволюція концепцій маркетингу наведена в таблиці 1.1.

Маркетинг відносин (від англ. relationship marketing, RM) - це процес побудови, підтримки та розширення міцних довгострокових, взаємовигідних відносин із ключовими партнерами організації, такими як клієнти, кінцеві споживачі, постачальники, персонал та дистриб'ютори. Основною метою маркетингу відносин є надання споживачам стійких тривалих цінностей та

досягнення високого рівня задоволення споживачів протягом тривалого часу [4, с.6]. Концепція маркетингу відносин виникла в 1980-х роках у Швеції в межах промислового маркетингу і стала відповіддю на зміни в споживачській поведінці та розвиток інтерактивних комунікаційних технологій. Вона покликана забезпечити довгострокові взаємовідносини з клієнтами та іншими учасниками ринку, зокрема шляхом індивідуального підходу, взаємодії та надання персоналізованих послуг [4].

Таблиця 1.1.

Еволюція концепції маркетингу за [4-6].

Концепція	Основні принципи	Інструментарій
Виробнича або вдосконалення виробництва (1860-1920 рр.)	Орієнтація на товари, які широко поширені й продаються за доступними цінами в умовах, коли попит перевищує пропозиція	Стандартизація, мінімізація витрат, підвищення продуктивності праці й обсягів виробництва
Товарна або вдосконалення товару (1920-1930 рр.)	Орієнтація на виробництво якісних товарів і вдосконалювання споживчих властивостей товару	Розвиток і вдосконалювання властивостей товару
Збутова або інтенсифікації комерційних зусиль (1930-1950 рр.)	Агресивна політика продажів і активне просування продукції на ринок, інтенсивний розвиток збутової мережі	Оптимізація дистрибуції, реклами, агресивні продажі, тиск на споживача
Традиційна маркетингова (1960-1980 рр.)	Дослідження потреб цільових ринків і задоволення споживачів більш ефективними, ніж у конкурентів, способами	Інструменти стратегічного маркетингу, оперативний комплекс маркетингу, дослідження споживачів
Соціально-етична (1980-1990 рр.)	Виробництво з урахуванням потреб споживачів і вимог суспільства, дослідження соціальних і екологічних наслідків їх виробництва й споживання	Комплекс маркетингу, дослідження соціальних і екологічних наслідків від виробництва й споживання товарів і послуг
Маркетинг відносин або маркетинг взаємодії (з 1990 рр. по теперішній час)	Виробництво товарів і послуг, що задовольняють споживачів і партнерів по бізнесу з використанням методів координації, інтеграції й мережного аналізу	Методи координації, інтеграції, партнерства й мережного аналізу, більш розвинутий комплекс маркетингу

Еволюція концепцій маркетингу відповідає, вписується в еволюцію управлінських концепцій, яка включає наступні *підходи* [5, 6]:

- промислово-орієнтований (відповідають виробнича і товарна концепції),
- конкурентно-орієнтований (збутова і традиційна маркетингова концепція),
- і клієнто-орієнтований підхід (соціально-етична і маркетинг відносин).

Таким чином, кожному управлінському підходу відповідають свої концепції маркетингу.

Маркетинг відносин спрямований на створення вигідних стосунків з усіма суб'єктами ринкової діяльності та відіграє важливу роль у сучасному бізнесі, для якого характерні партнерство, об'єднання, інтеграції. В той же час через відносну новизну концепції маркетингу відносин існує достатньо багато підходів до її визначення, які ми відібрали і спробували систематизувати в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

**Підходи щодо трактування маркетингу відносин
із споживачами різних авторів**

Автори	Термін	Зміст
1	2	3
Гренроос К.	Маркетинг відносин	Маркетинг відносин – підстава, підтримка й посилення взаємодії зі споживачами й іншими партнерами на взаємовигідній основі, так, щоб цілі сторін були досягнуті, що забезпечується за допомогою спільного обміну обіцянками і їх виконанням.
Цайтамл В., Битнер М.	Маркетинг відносин	Маркетинг відносин – філософія ведення бізнесу, стратегічна орієнтація, яка фокусується скоріше на втриманні й «поліпшенні» поточних споживачів, чому на залученні нових
Портер М.	Маркетинг відносин	Маркетинг відносин – це процес, в якому обидві сторони – покупець і продавець – організовують ефективні, комфортні, надихаючі й етичні взаємини; особисті, професійні та вигідні взаємини для обох сторін
Котлер Ф.	Маркетинг відносин, маркетинг взаємовідносин	Маркетинг відносин – практика побудови довгострокових взаємовигідних відносин із ключовими споживачами з метою встановлення тривалих привілейованих відносин на підставі надання їм додаткової цінності.

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3
Гордон Дж.	Маркетинг партнерських відносин, маркетинг взаємодії,	Під маркетингом партнерських відносин зазвичай розуміють безперервний процес визначення і створення нових цінностей при безпосередній участі індивідуального споживача, а потім сумісного отримання і розподілу вигоди від цієї діяльності.
Ламбен Ж.-Ж.	Маркетинг відносин	Маркетинг відносин є системою маркетингу, яка прагне встановити тривалі і конструктивні зв'язки з покупцями на відміну від маркетингу угод, що має більш короткострокову орієнтацію, направлений на негайні продажі. В маркетингу відносин джерело прибутку – клієнт, а не товар і не марка, тому залучення нових клієнтів розглядається як проміжна мета. Підтримувати і розширювати коло споживачів – це головна мета в рамках встановлення взаємовигідних відносин.
Гаркавенко С.	Маркетинг стосунків	Передбачає спрямованість маркетингової діяльності фірми на встановлення довгострокових, конструктивних, привілейованих стосунків з потенційними клієнтами.
Примаєк Т.	Концепція Маркетингу відносин	Вирізняє поняття маркетингу відносин та маркетингу утримування клієнтів. Причому останнє розглядається як складова концепції маркетингу відносин і полягає у формуванні лояльності споживача.
Стрій Л.	Маркетинг відносин	Це філософія маркетингу, спрямована на встановлення, підтримку і зміцнення взаємовигідних відносин співробітництва з усіма учасниками процесу планування, виробництва і розподілу товарів, послуг і інформації з метою забезпечення тривалого процвітання підприємства, підтримки і поліпшення благополуччя його партнерів, споживачів і суспільства в цілому.
Ларіна Я., Мочерний С.	Маркетинг відносин	Це концепція довіри та близькості відносин між покупцем і продавцем.

Джерело: сформовано автором за [5, 12, 30]

Метою маркетингу відносин є високий рівень задоволення потреб клієнтів протягом тривалого періоду, за допомогою надання їм довгочасних стійких цінностей.

При цьому вважається, що чим більшою мірою споживач задоволений взаємовідносинами з організацією і її продуктом, тим більше імовірно, що він стане прихильником цієї організації.

Маркетинг відносин припускає «масову персоналізацію», засновану на індивідуальній взаємодії із клієнтами [12]. Основні відмінності маркетингу відносин від трансакційного маркетингу представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Аналіз відмінностей маркетингу взаємовідносин і транзакційного маркетингу

Транзакційний маркетинг	Маркетинг відносин
Орієнтація на одноразовий продаж товару споживачу	Орієнтація на утримання, повернення споживача
Контакт з покупцем на разовій основі	Контакт з покупцем на постійній основі
Акцент на споживчі властивості товарів і послуг	Акцент на споживчу цінність товарів і послуг для покупця
Короткострокова взаємодія з покупцем	Спрямованість на довгострокову взаємодію з покупцем
Недостатнє значення обслуговування покупця в торговельних закладах	Високе значення обслуговування покупця в магазинах
Обмежені зобов'язання щодо виконання споживчих очікувань	Високі вимоги до виконання споживчих очікувань відвідувача магазину
Якість як основний інтерес персоналу торговельного підприємства	Якість як основний інтерес персоналу торговельного підприємства

Джерело: складено за [21, 22].

Основні принципи маркетингу взаємовідносин такі:

1. Пріоритет довгострокової взаємодії, повторних купівель, перед окремими транзакціями: унікальний нематеріальний актив – маркетингова ділова мережа – формується в процесі довгострокових взаємовигідних відносин з партнерами, що забезпечує додаткову конкурентну перевагу підприємству;

2. Пріоритет утримання існуючих споживачів перед залученням нових. За даними [1,3], витрати на залучення нового покупця у 5 разів перевищують витрати на утримання вже існуючих. Якщо зменшення покупців досягне 25%, то прибуток підприємства може бути збільшений на 25-85%;

3. Створення конкурентної переваги власної пропозиції (не тільки за рахунок асортименту, стандартів обслуговування, надання додаткових послуг, але і за рахунок вивчення своїх клієнтів, їх поведінки та гнучкого реагування на зміни їх потреб);

4. Створення індивідуального підходу до кожного клієнта: клієнто-орієнтований підхід маркетингу відносин спрямований на особистісні відносини

з клієнтами. Він дозволяє детально визначити потреби кожного з них і забезпечити високий рівень індивідуалізації пропозиції. Саме такий підхід має бути основою взаємовідносин підприємства зі своїми клієнтами, особливо з кінцевими споживачами;

5. Сегментація та орієнтація діяльності на задоволення потреб ключових клієнтів і створення для них привілейованих пропозицій: враховуючи правило Парето, підприємство на засадах сегментації має визначити найбільш цінних для себе клієнтів і застосовувати до них спеціально розроблені привілейовані пропозиції, сервісне обслуговування і постійно приділяти підвищену увагу;

6. Всебічна чітка орієнтація на якість: при використанні концепції маркетингу відносин підприємство мусить робити акцент на споживчій цінності пропонованої продукції, високій якості обслуговування покупця та забезпеченні переваги власної пропозиції;

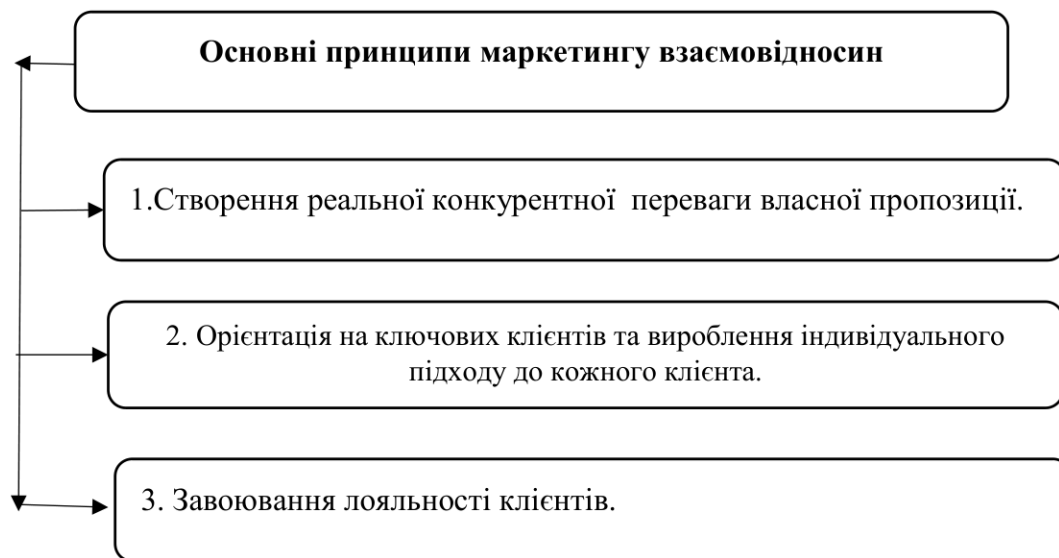


Рис.1.1. Основні принципи маркетингу взаємовідносин.

Джерело: складено автором.

Маркетинг відносин вводить, оперує такими поняттями, як *ділові мережі, партнерство, взаємовідносини*. Започаткувала розвиток мережевого підходу (networking approach) в маркетингу міжнародна група IMP Industrial Marketing and Purchasing (IMP), до якої увійшли дослідники з різних країн [8, 11]. Вона розглядала взаємодії і взаємовідносини учасників маркетингової мережі як

процеси, які з'єднують і координують учасників ділової мережі - різні організації і спрямовують їх на створення кінцевого результату. Взаємовідносинам підприємства з учасниками ринку, що його оточують, фактично відводиться роль нематеріального активу, що виникає на основі довгострокових і взаємовигідних відносин між підприємствами, який є фактором додаткових конкурентних переваг.

Якщо в транзакційному маркетингу поняття конкурентоспроможності пов'язують з окремим товаром (послугою) або підприємством, то в маркетингу взаємовідносин додаткова конкурентна перевага реалізується через довгострокові маркетингові ділові мережі.



Рис.1.2. Відомі інструменти маркетингу відносин за [5].

Інструментами маркетингу відносин є: етична поведінка підприємства на ринку, встановлення довіри, маркетинг в місцях продажу, особистий підхід до кожного споживача, Інтернет-маркетинг, простір із зануренням, вірусний маркетинг, Event маркетинг, Web 2.0, виставки (рис.1.2).

1.2. Сутність та види програм споживчої лояльності та методи їх оцінки.

Поняття «лояльність» (від англ. loyalty) прийшло до нас із Заходу. Слово «loyal» у перекладі з англійської означає «вірний». Як свідчать результати досліджень в США і Європі, в усіх галузях на ринках лідирують підприємства, які мають стійку базу споживачів. Цей фактор успіху бізнесу називається «ефект лояльності» [3, 5].

Лояльність споживачів – це їх схвальне ставлення до продуктів / послуг, торговельної марки, зовнішнього вигляду продукції, персоналу, сервісу, магазину певної компанії. Схвальне ставлення або тенденція постійно обирати продукт чи послугу компанії виявляється в діях споживачів – купівлях [4, с.232].

Лояльність – це надання переваги споживачем певному товару чи послугі, яка формується в результаті позитивних відчуттів, емоцій, думок щодо цього товару або послуги [5, с.156]. Види споживчої лояльності наведені на рис. 1.3.

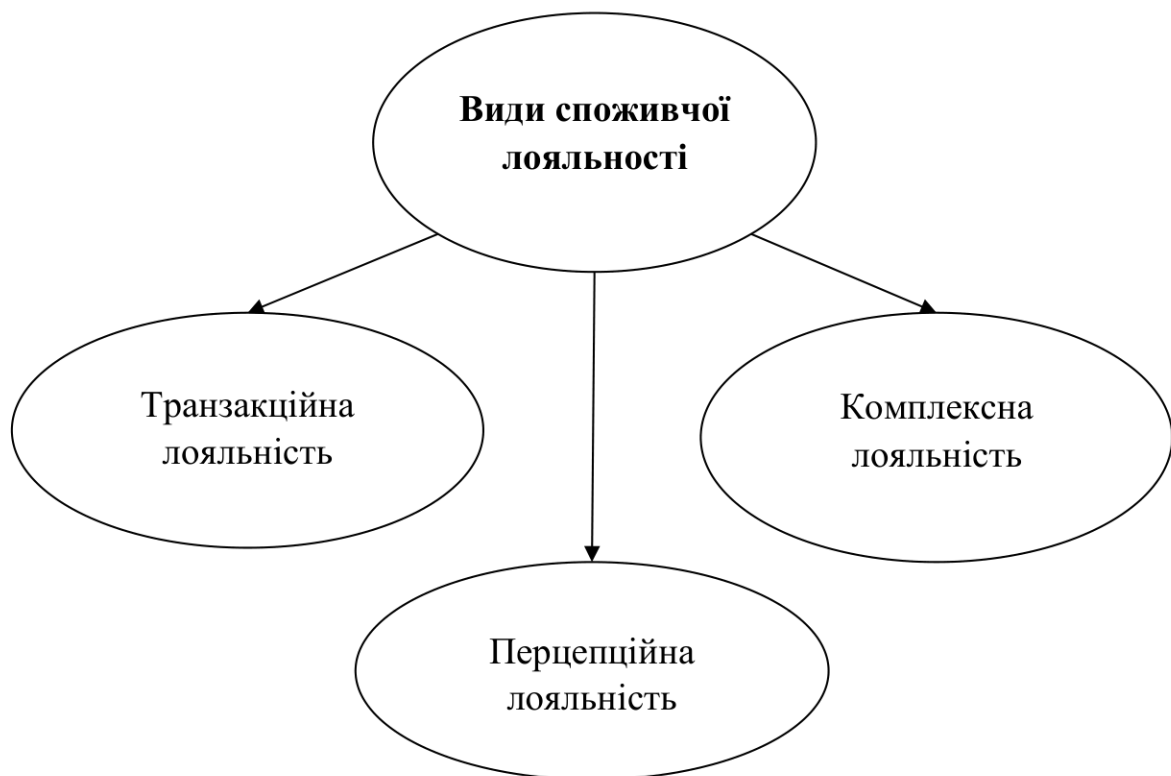


Рис.1.3. Різновиди споживчої лояльності [5, с.157].

Західні маркетологи виділяють 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.

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

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

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

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

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.252] 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).

Комплексна лояльність, в свою чергу, 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 їх утримання 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 відвідувати 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 зібрала 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).

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].

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 на ринку
4	Знижує ризики уходу споживачів, які пов'язані з помилками роботи компанії або з новою пропозицією конкурентів

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 погіршеннями 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; ситуативні фактори (ситуація в навколишньому ринковому середовищі, пропозиції конкурентів) [13, с.332].

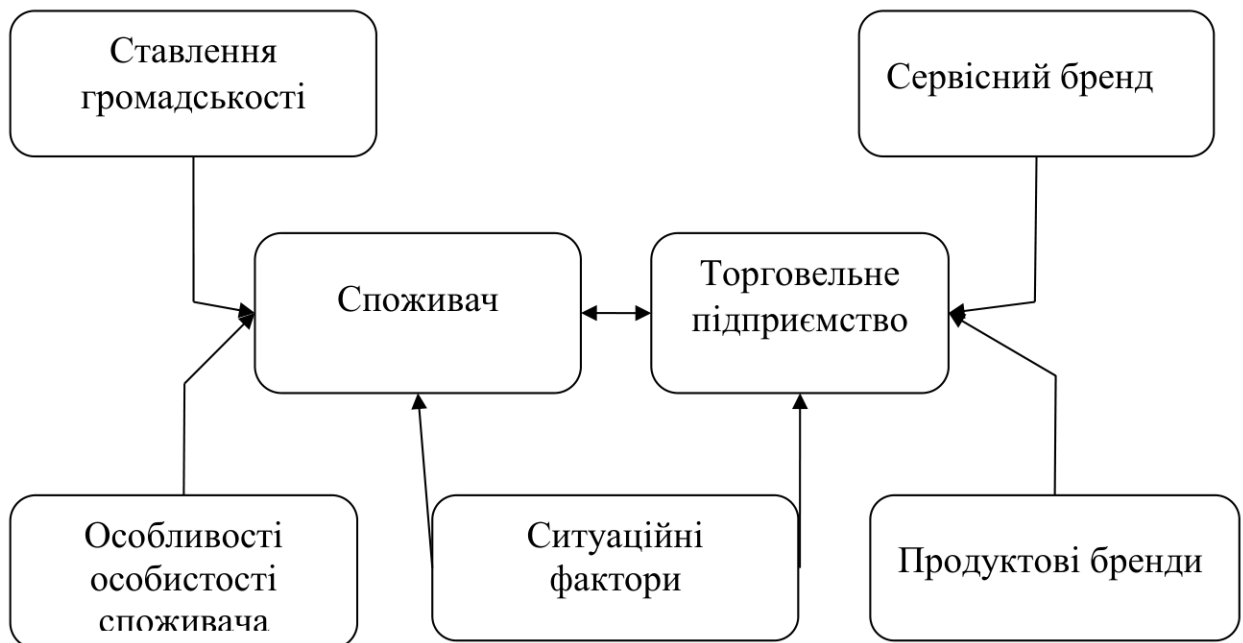


Рисунок 1.3. – Фактори, що впливають на лояльність покупця до бренду торговельного підприємства. Джерело: складено автором за [4, 13].

Сучасне успішне підприємство роздрібної торгівлі – це не просто торговельна точка, а відомий бренд, з неповторною індивідуальністю і іміджем. Елементами бренда підприємства роздрібної торгівлі є: товари, послуги, фізичний стан, дизайн простору/приміщень, зручність, репутація, атмосфера усередині приміщення, задоволеність покупця (табл. 1.2).

Сильний бренд підприємства роздрібної торгівлі є важливим фактором лояльності покупців. Між силою бренда 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].

Основні положення:

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

Таблиця 1.2

Елементи бренду підприємства роздрібної торгівлі [13,15]

Елементи бренда	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
Посттранзакційний стан покупця	Задоволеність

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 по-різному формує своє ставлення до компанії. Тому модель формування лояльності буде носити узагальнюючий характер.

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 і привернути 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.

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.

У маркетингу відносин для утримання споживачів за допомогою їхнього повного задоволення використовуються як інструмент *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 автомобілів, в секторах, які пропонують товари й послуги повсякденного користування за достатньо високою ціною.

Типологія програм лояльності наведена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Типологія відомих програм лояльності за [7].

Ознака	Програма лояльності
1	2
Географія зони обслуговування	- Міжнародна - Національна - Регіональна - Локальна

Продовження таблиці 1.4.

1	2
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).

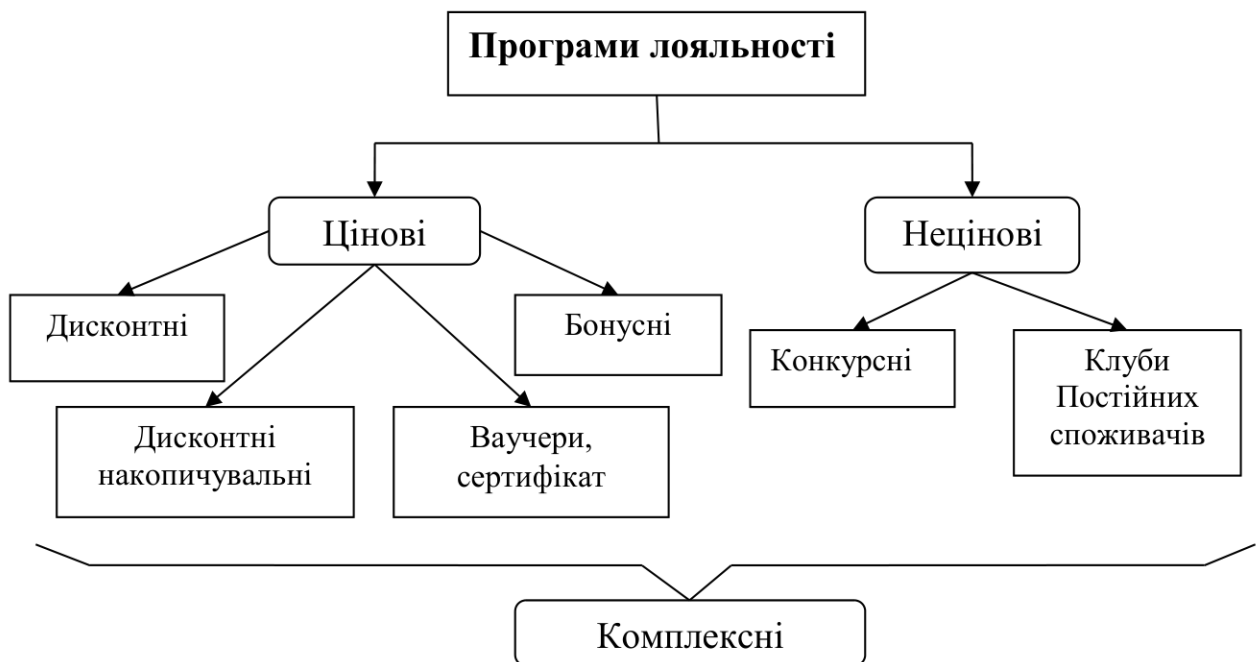


Рис.1.4. Види програм лояльності за [7].

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 кожної 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 для продажів. З появою CRM індустрія електронної комерції рухається в бік персоналізації і створення додаткових зручностей для продавців і споживачів [19-22].

Трендом 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, Andriod) та інтеграція з соціальними мережами [31].

Також, трендом 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 2024 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 цього виду 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. Використовує: Ашан, Сільпо, Формула здоров'я.

2. *iDiscount* - платформа для бізнесу будь-якої величини в ритейлі та послугах. Види програм: дисконтна. Можливості інтеграції: POS системи, CRM. Переваги: мобільний додаток, настройка, навчання, омніканальність, низька ціна. Хто використовує: Адідас, Економ Сіті.

3. *CLOUDLOYALTY* - платформа для ритейлу. Види програм: бонусна, реферальна. Можливості інтеграції: POS системи, Бітрікс, Мій склад. Переваги: CRM для настройки персоналізованих пропозицій, вбудовані можливості розсилки E-mail, SMS, Viber і Push, навчання, омніканальність, аналітика.

Використовують: Добра аптека, AlenaAkhmadullina, AloeSmart. [31]. Також є й інші програмни.

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 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
1	2	3
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?»

Продовження таблиці 1.5.

1	2	3
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 тверджень 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 другу 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 "виросити" (Harvard Business Review) [32,33]. 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 [35].

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 витрачати 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 місце", 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.

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, 29]:

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 Рeгiон" (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.

1.3. Види стратегій взаємовідносин підприємства із споживачами, процес їх формування та вимірювання ефективності

Стратегія взаємовідносин – це генеральна комплексна довгострокова програма дій по відношенню до окремих груп споживачів, яку підприємству необхідно реалізувати для забезпечення тривалого успіху підприємства в досягненні довгострокових конкурентних переваг на певних цільових ринках та встановлення вигідних для підприємства партнерських відносин з їх клієнтами [7, с.56].

У межах концепції маркетингу взаємовідносин фахівці виділяють *п'ять рівнів відносин підприємства зі своїми клієнтами* [8].

Коли торгові представники підприємства зацікавлені тільки продати якомога більше товарів і не цікавляться, не збирають інформацію про їх подальший розподіл або споживання - це *базисний рівень взаємовідносин*.

Реагуючий рівень відносин характеризується тим, що представники підприємства продають продукцію і, в разі необхідності, консультують клієнтів щодо використання товару у післяпродажний період.

Відповідальний рівень відносин, це коли представники підприємства після продажу товару дзвонять і проводять опитування клієнтів для визначення їхніх враження, ставлення до товару, переваг та для з'ясування скарг і побажань.

Для активного рівня відносин характерні періодичні дзвінки, звернення представників підприємства до клієнтів з пропозицією новинок, нових або удосконалених товарів або послуг. Продавці, службовці компанії дзвонять час від часу споживачам з пропозиціями про вдосконалення наявних у них товарів або про покупку нових.

Партнерський рівень відносин – це високий рівень взаємодії, коли компанія постійно співпрацює зі споживачами: проводить опитування, фокус-групи, шукає способи надання своїй пропозиції, своїм новинкам більш високої унікальної цінності. Для забезпечення якісного обслуговування та

індивідуального привілейованого підходу, саме партнерський рівень відносин з клієнтами є найбільш бажаним.

Рівні взаємовідносин підприємства із споживачами наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Рівні взаємовідносин підприємства із споживачами

№	Назва рівня	Основна ідея	Характеристика
1	Базисний	«продав та забув»	Продавці, торгові агенти компанії продають товари, але не цікавляться їхньою подальшою долею. На практиці застосовується рідко, тому що є невдалою, заздалегідь програшною стратегією поведінки підприємства на ринку.
2	Реагуючий	«продав та готовий допомогти»	Продавці продають товари і пропонують споживачам дзвонити і ставити будь-які питання, які виникають в процесі експлуатації виробу. На практиці найбільш розповсюдженіший спосіб роботи компанії з клієнтом.
3	Відповідальний	«продав та позвонив аби дізнатися про враження»	Продавці після продажу дзвонять споживачам і запитують про їхні враження, побажання, скарги.
4	Активний	«продав та постійно дзвонить, щоб запропонувати щось нове»	Продавці, службовці компанії дзвонять час від часу споживачам з пропозиціями про вдосконалення наявних у них товарів або про покупку нових.
5	Партнерський	«маркетинг відносин», «маркетинг лояльності»,	Компанія постійно працює зі споживачами в пошуках способів пропозиції більш високої унікальної цінності.

Джерело: складено за [5].

Відповідно до існуючих 5-ти рівнів взаємовідносин науковці і фахівці-практики з різних країн виділили кілька різновидів стратегій взаємовідносин зі споживачами.

Відомо багато видів стратегій побудови взаємовідносин зі споживачами (табл. 1.2), тому важливим для підприємства є обрати серед них найбільш вигідну стратегію, яка буде повністю задовольняти потреби споживачів та позитивно впливати на розвиток підприємства.

Таблиця 1.2.

**Існуючі різновиди стратегій взаємовідносин підприємства
із споживачами товарів і послуг**

Назва стратегії	Сутність	Клієнти, на яких орієнтована стратегія	Джерело
1	2	3	4
«Довгострокова маркетингова стратегія» (CRM стратегія)	Стратегія по налагоджуванню довготривалих контактів з існуючими клієнтами, а також потенційними клієнтами. Направлена на розвиток та поліпшення відносин із споживачами. В рамках цієї стратегії шукається індивідуальний підхід до клієнтів. Основна задача стратегії: інтегрувати клієнта всередину підприємства, надати йому реальне індивідуальне обслуговування.	Всі типи клієнтів, за винятком «гірших клієнтів»	Д. Ланге «Управління взаємостосунками з клієнтами»
«Управляти»	Стратегія на тих покупців, які приносять прибуток на даний момент, але в майбутньому можуть виявитися менш прибутковими або взагалі перестануть приносити прибуток підприємству. Підприємство надає увагу наявним на даний момент гарним споживачам і надає можливість для постійного створення взаємної цінності, яка зміцнить ділові перспективи і підприємства, і споживача.	- потенційні замовники; - «середні» клієнти - шоппери	Ян. Х. Гордон «Маркетинг партнерських відносин»
«Стратегія змін»	Застосовується в тому випадку, якщо підприємство вирішило кардинально змінити процес ведення бізнесу, орієнтувати його винятково на клієнта, ставлячи його до уваги всієї фірми. В рамках даної стратегії істотно змінюється технологія роботи з клієнтами, відшукуються і розробляються нові підходи до формування взаємостосунків з ними.	Підходить для всіх існуючих видів клієнтів	Д. Ланге «Управління взаємостосунками з клієнтами»
«Звільняти»	Застосовується для тих клієнтів, які не складають ніякого інтересу підприємству, співпраця з якими не приносить очікуваного прибутку, клієнт не виправдовує покладених на нього надій з боку підприємства та не сприяє його зростанню, тому від таких клієнтів слід відмовитись.	Гірші клієнти	Ян. Х. Гордон «Маркетинг партнерських відносин»
«Винагороджувати і вкладати»	Застосовується для тих споживачів, які за всіма ознаками можуть виявитися прибутковими в майбутньому. Має місце в тому випадку, якщо підприємство зацікавлено в співпраці з певними клієнтами і вживає заходи по налагоджуванню відносин з ними.	-«кращі клієнти»; - шоппери; - постійні замовники	Ян. Х. Гордон «Маркетинг партнерських відносин»

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3	4
«Стягати»	Стратегія застосовується в тому випадку, якщо підприємство визначило, що деякі клієнти не приносять зараз прибутку, але їх можна зробити прибутковими за рахунок вживання певних штрафних санкцій	-потенційні замовники	Ян. Х. Гордон «Маркетинг партнерських відносин»
«Стратегія співробітництва»	Співпраця компанії та клієнта за допомогою діалогу та обміну думками з приводу послуг, яка гарантує, що кожен споживач отримає саме те, чого він потребує.	- потенційні замовники; - «середні» клієнти - шоппери	Д. Пепперс, М. Роджерс «Управління відносинами з клієнтами»

Джерело: складено автором за [5,7].

Після аналізу усіх існуючих стратегій ми виділили однозначно стратегію CRM, як найбільш сучасну, універсальну та практичну, тому що вона охоплює як засоби утримання існуючих клієнтів, так і сприяє налагоджуванню довгострокових відносин з потенційними споживачами, і характерна практично для усіх клієнтів, окрім «гірших».

В основу формування стратегії взаємовідносин зі споживачами можна покласти модель процесу IDIC, яка була створена консалтинговою компанією Peppers and Rogers у 2001 році. Процес IDIC складається з таких 4 основних елементів:

- ідентифікація (Identify),
- диференціювання (Differentiate),
- взаємодія (Interact),
- кастомізація (Customize).

Термін «кастомізація» використовується в багатьох сферах виробництва — від одягу до електроніки. Слово походить від англійського customize — «налаштовувати, змінювати» — та означає змінення товару або послуги під потреби конкретних замовників. Це одночасно дизайнерський і маркетинговий хід. Є професійні кастомайзери, які змінюють уже готові товари; є бренди, які надають послугу масової кастомізації — дають можливість споживачеві сконструювати товар з нуля. Масова кастомізація — це послуга бренду, яка дає можливість зробити продукт під конкретного покупця, урахувавши його побажання. Компанії виконують такі замовлення у стандартний для них спосіб,

без залучення додаткових тимчасових і людських витрат. Систему масової кастомізації також називають Made-to-Order, тобто “Зроблений на замовлення”.

Якщо раніше для виготовлення персоналізованої речі потрібно було залучати ресурси, то зараз достатньо зайти на сайт бренду, “сконструювати” річ під себе із запропонованих елементів, залишити заявку на її виготовлення і чекати готовий товар. Водночас вартість кастомізованих речей значно вища — здебільшого через ореол унікальності. Люди готові платити в кілька разів більше за можливість купити саме ті речі, які вони придумали самі.

Прикладом бренду, який успішно використовує масову кастомізацію, є Nike. Компанія має спеціальний сайт nikeid.com, де будь-який покупець може сконструювати кросівки, вибравши потрібний розмір, матеріал, колір, модель, наліпки, вишивку, тощо. Кастомізоване взуття може коштувати на \$100 дорожче, ніж кросівки з аналогічними опціями в магазині.

Впровадження процесу IDIC передбачає аналіз та дії. За цим принципом, підприємство виконує перші 2 функції – ідентифікацію та диференціювання – приховано, не на очах у клієнтів, тобто вирішує аналітичні задачі. Дві інші задачі, взаємодія та кастомізація, потребують безпосередньої участі кожного клієнта.

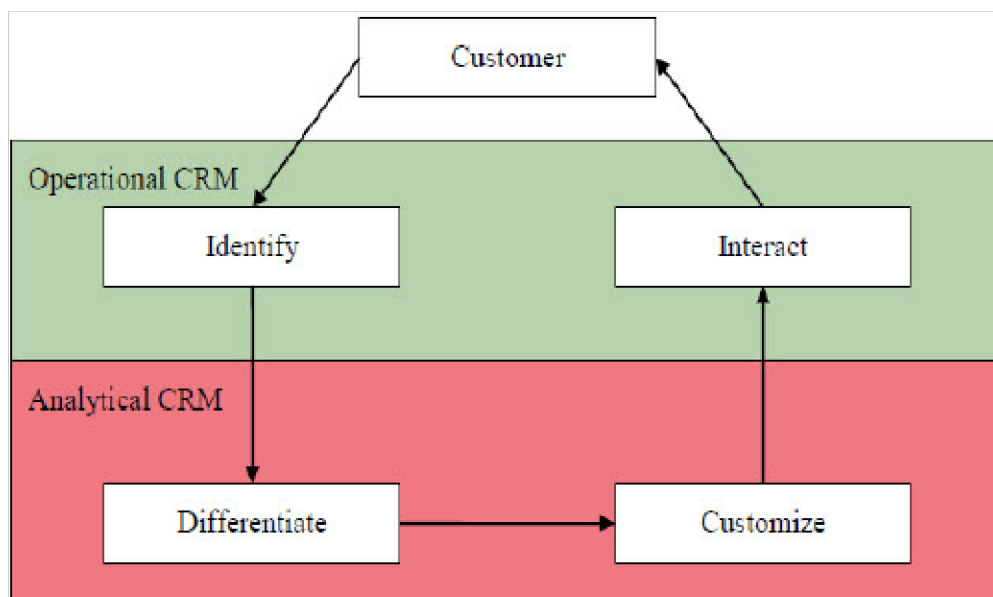


Рис.1.3. Модель процесу IDIC.

Стратегії взаємодії зі споживачами, інструменти взаємодії відрізняються на кожному етапі життєвого циклу товарів або послуг (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

**Стратегії взаємодії зі споживачами на основі концепції
життєвого циклу товарів [1, с. 58]**

	Етап впровадження	Етап зростання	Етап зрілості	Етап спаду
Маркетингові цілі	Забезпечення випробування продукції	Завоювання ринкової частки, встановлення каналів дистрибуції	Підтримка та збільшення частки ринку, формування лояльності споживачів	Використання продукту як «дійної корови»
Комунікаційні цілі	Створення широкої обізнаності, генерування інтересу до продукту серед споживачів- новаторів	Формування і зміцнення переваг бренду серед кінцевих користувачів і в галузі, стимулювання широкого випробування і використання продукту	Заохочення частого використання продукту, заохочення появи нових користувачів	Мінімальна підтримка для забезпечення продажів, утримання там, де можливо, цінності бренду, створення спеціальної або класичної ніші
Стратегії взаємодії	PR Прямий маркетинг Реклама	Реклама Прямий маркетинг Стимулювання збуту PR	Реклама Стимулювання збуту PR	Поступове зниження витрат на маркетингові комунікації

Поетапний процес формування стратегії взаємовідносин наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.5

Процес формування стратегії взаємовідносин

Складові процесу формування стратегії взаємовідносин
1. Визначення місії підприємства
2. Встановлення цілей підприємства
3. Формування цілей управління взаємовідносинами зі споживачами

Продовження таблиці 1.5

1
4. Проведення діагностики зовнішнього середовища (аналіз споживачів): – Ідентифікування клієнтів: формування інформаційної бази даних клієнтів з визначенням їх потреб та вимог; – Диференціація споживачів: виділення клієнтів параметрами: частота і обсяг замовлень, ступінь прихильності, ступінь цінності для підприємства; – Взаємодія з клієнтами: розробка стратегій взаємовідносин підприємства зі споживачами залежно від типу клієнта; – Кастомізоване ставлення до клієнтів: розробка альтернатив у роботі з клієнтами.
5. Формування стратегії взаємовідносин зі споживачами: Зусилля і заходи: – дослідження сильних та слабких сторін підприємства; – покращення якості послуг та обслуговування споживачів; – розширення географічного середовища розповсюдження товарів і послуг; – захист від непередбачених дій конкурентів; – диверсифікація ризику. Дії щодо виконання стратегії: – використання новітніх технологій та цифрового устаткування; – розширення асортименту нових видів товарів і послуг; – укладання вигідних торговельних угод, домовленостей; – реагування на зміни умов у галузі, на ринку; – збереження і підсилення конкурентних позицій на зайнятих сегментах ринку; розширення ринків збуту і вихід на міжнародний ринок; – збільшення прибутковості підприємства; Підходи до реалізації: – відпрацювання доцільних методів управління функціями і діями організації та її структурних елементів; – посилення міжгалузевої інтеграції, диверсифікації
6. Аналіз внутрішнього середовища: – відбір, навчання і залучення висококваліфікованих фахівців для роботи з клієнтами; – вироблення правил поведінки та встановлення вимог до персоналу в роботі зі споживачами; – організація та навчання персоналу, щодо ефективної роботи з клієнтами.
7. Вибір стратегії для кожного сегменту, типу клієнтів.
8. Мотивація працівників підприємства та реалізація обрання альтернативних варіантів стратегії.
9. Реалізація стратегії.
10. Оцінка стратегії: - аналіз стратегічних альтернатив; - корекція дій та заходів.

Показники ефективності стратегій взаємодії зі споживачами на ринку наведені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Показники ефективності стратегій взаємодії зі споживачами на ринку

[1, с. 140].

Показник	Пояснення
Шкала вимірювання емоційних реакцій респондентів на рекламу	Відповіді респондентів оцінюються по 5-бальній шкалі У моделі виділені: 1. Фактор стимулювання: цікава – кумедна – грайлива – спонукає до дії. 2. Фактор важливості: переконлива – корисна для мене – важлива для мене – має сенс. 3. Фактор цінності: знайома – раніше бачена – популярна – нова. 4. Фактор задоволення: приємна – приваблива – казкова – чутлива
Диференційна шкала емоційних станів людини	Шкала використовується для діагностики домінуючого емоційного стану за допомогою визначення емоцій. Необхідно оцінити за 4-бальною шкалою, в якій мірі кожне поняття правильно описує самопочуття респондента в даний момент: 1 – зовсім не підходить; 2 – скоріше, підходить; 3 – підходить; 4 – абсолютно підходить
Концепція особистої залученості	Модель складається з двадцяти висловлювань, які оцінюються за 7 -10-бальною шкалою семантичного диференціалу. Шкала особистої залученості є одновимірною. Після оцінки окремих висловлювань всі отримані бали групуються, що дозволяє отримати інтегральний показник залученості.
Шкала вимірювання інтересу до бренду	Шкала включає традиційні зв'язки між афективними відгуками на маркетингові комунікації (позитивний, негативний ефект, емоційний відгук) і сприйняття бренду, намір зробити покупку.
Оцінка переконливості рекламного повідомлення	Оцінка заснована на трьох показниках - характеристиках: етос, патос і логос. 1. Етос – визначає ступінь довіри до джерела інформації. 2. Патос – виявляє специфіку провокованості прийнятною для об'єкта емоцій. 3. Логос – оцінює раціональність і переконливість одержуваної інформації. Рівень вираженості показників визначається за оцінками, які респонденти надають об'єкту в формі 7-бальної шкали за 17 висловлюваннями.

Оцінка ефективності стратегій взаємодії зі споживачами потребує проведення складної та об'ємної аналітичної роботи, однак переважно виділяють два види ефективності такої взаємодії: комунікативну та економічну ефективність.

Висновки до 1 розділу

1. Таким чином, ми розглянули теоретичні основи маркетингу взаємовідносин, 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*. 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 є метод вимірювання лояльності клієнтів на базі індексу NPS (Net Promoter Score), розроблений експертами консалтингової компанії Bain. Чистий індекс підтримки NPS розраховується за формулою: $NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}$, де: промоутери – клієнти, готові порадити товар / послугу колезі або другу; detractors – критики товару / послуги. Є комп'ютерні програми з вимірювання лояльності: RX Loyalty та ін. Трендом ринку є програми лояльності, вбудовані в CRM-системи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА ЗІ СПОЖИВАЧАМИ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ФТД-Ритейл»

Компанія ТОВ "ФТД-РИТЕЙЛ" була зареєстрована в 1994 році в м.Києві і займалася спочатку гуртовим продажем побутової техніки та електроніки. Входить до складу Групи компаній «ФОКСТРОТ».

Роздрібні магазини почали відкриватися в 1996 році. До війни мережа «Фокстрот» мала вже 230 магазинів в Україні, але після анексії росіянами Криму та початку війни на Донбасі у 2014 році їх кількість скоротилась на 30 %. Перед російським нападом у 2022 році у «Фокстрота» було 169 магазинів у 90 містах. Станом на червень 2024-го працює 119 торгових точок у 67 містах України. Входить до Euronics — найбільшої міжнародної групи національних роздрібних компаній у сфері споживчої електроніки, що працює у 35 країнах Європи [14].

В 2012 році компанія поєднала онлайн- і офлайн-формати торгівлі і перейшла на омніканальну платформу управління бізнесом. У 2019 році «Фокстрот» здійснив ребрендинг та глибоко перебудував бізнес-процеси, змінив імідж та оновив торгові площі – 70 магазинів було переформатовано і 10 повністю нових відкрито на початку 2022 року. Компанія по суті перезапустила наново понад 100 магазинів та відкрила нові формати у Дніпрі, Вінниці, Львові, Дрогобичі та протягом 2022-2023 років.

За результатами 2020 року Фокстрот увійшов до 100 кращих і найдорожчих брендів України в галузі E-Commerce. З 2021 року «Фокстрот» увійшов до рейтингу ТОП-50 найкращих найвпливовіших на економіку компаній України. За даними журналу Forbes в Україні, «Фокстрот» увійшов у 30 приватних компаній, які у 2022 році вистояли, зберегли і навіть примножили бізнес. У 2023 році «Фокстрот» потрапив до рейтингу ТОП-15 роботодавців воєнного часу. В кінці 2023 року Фокстрот увійшов до трійки лідерів у списку

RAU Awards 2023 у номінації «Ритейлер року в сегменті техніки, електроніки та гаджетів» [14].

Підприємство ТОВ "ФТД-РИТЕЙЛ", або LIMITED LIABILITY COMPANY FTD-RETAIL (FTD-RETAIL LLC), код ЄДРПОУ 43890029, було переєстровано 28.10.2020. Розмір статутного капіталу складає 400 000 000,00.

Основний вид діяльності: 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.

Метою діяльності підприємства є:

- отримання прибутку;
- досягнення високого рівня обслуговування споживачів.

Керівником організації ТОВ "ФТД-РИТЕЙЛ" є Зозуля Олексій Олександрович. Юридична адреса офісу: місто Київ, вул. Дорогожицька, будинок 1, поверх 6.

Група компаній «Фокстрот» складається з 5-ти компаній: Фокстрот. Техніка для дому, Фокстур, DEPOT Development Group, Секунда, Техношара [18]. Структуру компаній наведено на рис.2.1.



Рис.2.1.Структура Центрального управління ГК «Фокстрот» за даними компанії [18].

Структура регіонального управління ТОВ «ФТД-Ритейл» наведена на рис. 2.2. нижче.

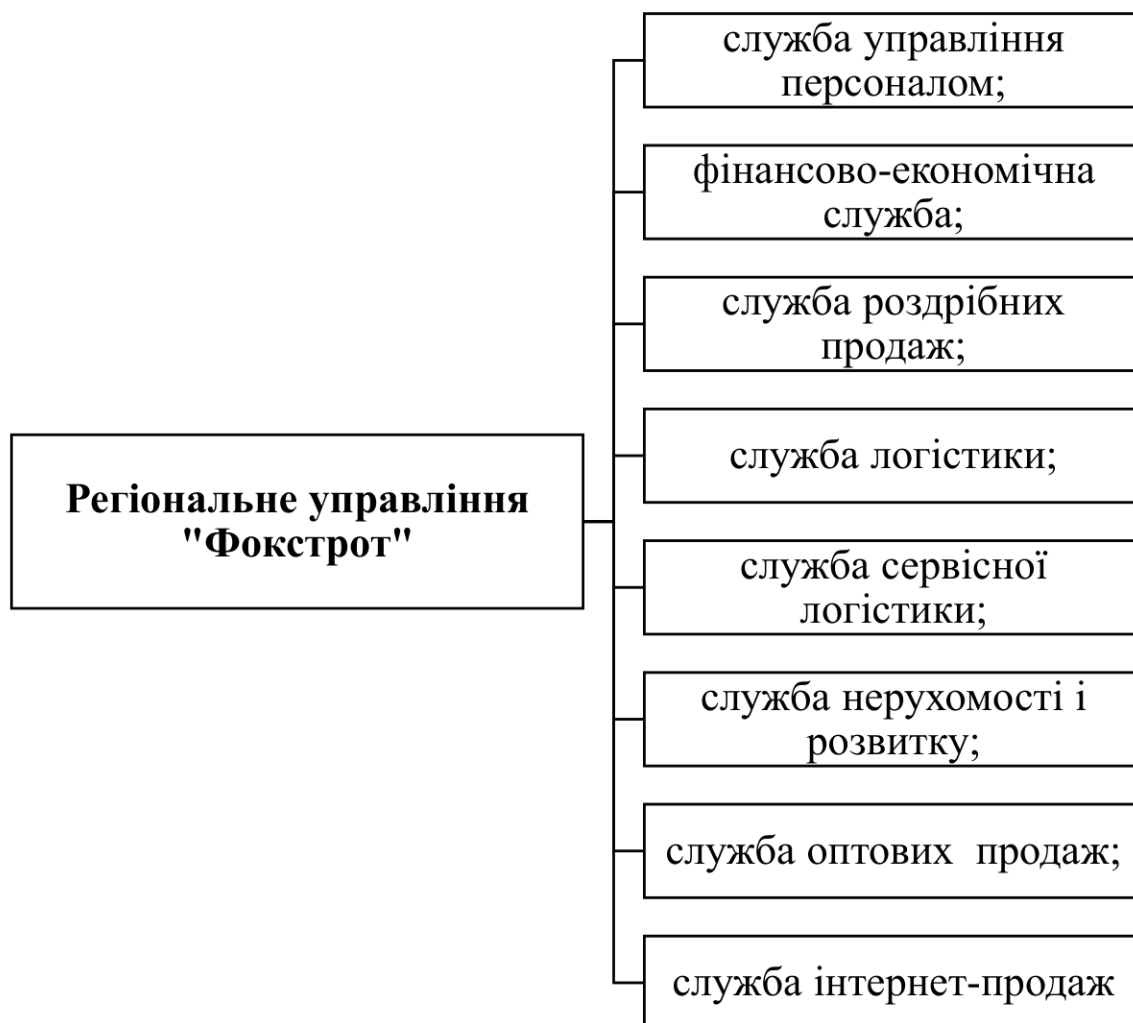


Рис.2.2. Структура регіонального управління ТОВ «ФТД-Ритейл» за даними компанії [18].

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.

Аналіз ефективності системи взаємовідносин підприємства із споживачами. В компанії працює біля 4,5 тисячі співробітників. Є власний

контакт-центр з більше ніж 70 професіоналів, якому у 2025 році виповниться 20 років. Він консультує клієнтів компанії 7 днів на тиждень з 09:00 до 21:00. Зміст своєї діяльності компанія вбачає 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 душах співвітчизників;

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

– 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 командного духу;

– нову якість участі бізнесу в житті суспільства, оскільки соціальні проекти систематичні, узгоджені з соціальною державною політикою і вирішують нагальні соціальні проблеми.

Таблиця 2.1.

**Динаміка фінансово-економічних показників компанії
в 2020 – 2023 рр., грн.**

Показники	2020	2021	2022	2023
Дохід, грн.	0	5 561 986 000	9 808 679 000	12 650 813 000
Чистий прибуток, грн.	123 000	-265 827 000	-20 740 000	314 436 000
Активи, грн.	12 602 000	4 473 411 000	2 882 969 000	4 625 017 000 ₴
Зобов'язання, грн.	11 479 000	4 161 221 000	2 308 729 000	3 169 757 000 ₴
Кількість працівників, чол.	–	1 064	3 433	2 653

Джерело: за даними компанії

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства. Підприємство ТОВ "ФТД-РИТЕЙЛ" було перереєстровано 28.10.2020. Динаміка фінансових показників за 4 останніх роки зображена в таблиці 2.1

Як бачимо, за цей період підприємство збільшило дохід більше ніж у двічі. У 2022 році вистояло, зберегло і навіть примножило бізнес. Чистий прибуток у 2023 році досяг 314 436 000 грн., компанія компенсувала збитки 2022 –го року. Активи підприємства в 2023 році подвоїлись проти минулого 2022-го року. Зобов'язання збільшились з 2 308 729 000 до 3 169 757 000 грн.

Бренд Фокстрот продовжує розвивається як омніканальній (офлайн і онлайн торгівля) і в 2024 році відзначатиме 30 років роботи. В останні роки частка онлайн-торгівлі значно збільшилась. За оцінками фахівців, вартість бренду Фокстрот на початок 2024 року становила більше 50 мільйонів доларів.

2.2. Аналіз середовища функціонування підприємства.

Якщо в 2020 році в Україні в українському ритейлі побутової техніки та електроніки було три лідери – Фокстрот, Comfy і Eldorado, то в 2024 році їх вже цілий десяток: Rozetka, Алло, ЦеТе, ttt, Comfy, Мoyo, Фокстрот, Brain, Цитрус, Жжук.

Мережа «Фокстрот» має найбільший досвід роботи на ринку, найменшу кількість магазинів (109), але краще продає в Інтернеті, має найкращий показник юзабіліті сайту, 6 способів доставки, 5 способів оплати, що є гарними середніми показниками серед лідерів.

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства була виконана нами методом SWOT–аналізу.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз ТОВ "ФТД-РИТЕЙЛ"

Сильні сторони Ринок техніки і електроніки в Україні продовжує зростати та розвиватися; Великий досвід роботи на ринку; Наявність власного виробничого комплексу; Довгострокові партнерські відносини з постачальниками; Високий рівень кваліфікації Менеджмент, персоналу; Власні технологічні розробки; Значний виробничий потенціал підприємства; Широкий асортимент продукції.	Слабкі сторони Існує незначний вплив сезонності на обсяги продажів; Недовикористання існуючих потужностей підприємства; Неактивна маркетингова кампанія під час війни; Старіння основних фондів; Недостатність оборотних коштів; Недостатньо ефективна організаційна структура управління підприємством.
Можливості Збільшення частки підприємства на ринку; Збільшення власної торгової мережі; Вихід підприємства на нові ринки; Зростання платоспроможного попиту населення; Поява нових технологій у виробництві; Зниження кількості конкурентів; Зміна маркетингової політики.	Загрози Можливість збільшення курсу іноземних валют; Збільшення цін на сировину та матеріали; Розрив партнерських взаємовідносин з постачальниками; Форсмажорні обставини: втрата основних фондів у результаті дії обставин непереборної сил - війни; Технологічний вихід устаткування з ладу; Погіршення загальноекономічної ситуації в країні; Зміни чинного законодавства щодо імпорту продукції; Дії контролюючих органів.

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ "ФТД-РИТЕЙЛ"

Зовнішнє середовище	<u>Можливості</u> 1. Збільшення ринкової частки. 2. Удосконалення власної збутової мережі. 3. Вихід на нові ринки. 4. Зростання попиту. 5. Збільшення обсягів реклами.		<u>Загрози</u> 1. Зміна діючого законодавства. 2. Розірвання партнерських відносин з постачальниками. 3. Дії контролюючих органів. 4. Погіршення загальної економічної ситуації в країні.	
Внутрішнє середовище				
<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.	Поле «СiМ»		Поле «СiЗ»	
	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 постачання, створення операційних
	Вихід на нові ринки	Власні технологічні розробки	Дії контролюючих органів,	Участь в асоціаціях підприємців,
	Зростання платоспроможного попиту населення	Досвід роботи на ринку, рівень кваліфікації менеджменту; наявність виробничого комплексу.	Погіршення загально-економічної ситуації	Досвід роботи на ринку, рівень кваліфікації менеджменту.
Слабкі сторони: 1. Деякий вплив сезонності, свят на обсяги продажів. 2. Недовикористання усіх ресурсів, потужностей. 3. Неактивна маркетингова компанія. 4. Моральне і фізичне старіння основних фондів.	Поле «СiМ»		Поле «СiЗ»	
	Деякий вплив сезонності, свят на обсяги продажів.	Зміна кон'юнктури ринку.	«Кризове поле» - з метою подолання загроз, усунення слабких сторін підприємства, потрібно розробити комплекс стратегій, взявши культуру заходів, розроблену в полях СiМ, СiЗ, та СлМ. Серед них стратегії диверсифікації виробництва,	
	Недовикористання існуючих потужностей	Зростання платоспроможності		
	Неактивна маркетингова програма	Збільшення торгової мережі та вихід підприємства на нові ринки.		
	Старіння основних фондів	Збільшення частки компанії на ринку,		

В результаті аналізу середовища ТОВ "ФТД-РИТЕЙЛ" було зроблено висновок, що для більш повної реалізації можливостей та сильних сторін рекомендується використати:

1) *Стратегію розвитку*: власного виробництва, портфеля власних марок та збутової мережі при збільшенні частки підприємства на ринку, зростанні ринку;

2) *Стратегію зниження впливу сезонності* за рахунок підвищення попиту, активізації рекламної кампанії;

3) *Стратегію підвищення обсягів продажу, лояльності споживачів* завдяки розумній ціновій політиці і персоналізованому сервісу.

Стратегії, які дозволяють мінімізувати вплив слабких сторін організації та загроз: 1) Стратегія постійного моніторингу змін загальноєкономічної ситуації ситуації, за двома конкурентів; 2) Стратегія підтримки партнерських доброзичливих відносин з постачальниками; 4) Стратегія диверсифікації виробництва, використання конкурентних переваг для завоювання більшої частки ринку.

2.3. Аналіз ефективності системи взаємовідносин підприємства із споживачами

В 2024 році перед ритейлерами техніки і електроніки стоїть завдання не відставати від тенденцій цифрової економіки, в якій просунуті клієнти хочуть купувати швидко, там, де їм зручно і коли завгодно. Це завдання обумовило необхідність перегляду власної бізнес-моделі 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 ланцюжка постачання та переосмислення досвіду роздрібної торгівлі.

"ФТД-РИТЕЙЛ" пропонує своїм покупцям значну кількість акцій і знижок. Вони представлені на сайті: «Ніч знижок», «Вікенд сейл», «Тільки один день».

Зараз або ніколи», та інші, вже проведено більше 4,5 тис. акцій, в т.ч. «Чорна п'ятниця» і «Кіберпонеділок» [14].

Українці, всупереч військовій агресії у 2022-23 рр. активно купували побутову техніку та електроніку на акціях «чорна п'ятниця» і «кіберпонеділок», що призвело до зростання продажів у порівнянні з минулим роком на 30% і їх рекорду у 7 млрд грн в 2023 році.

Акція «Чорна П'ятниця» пройшла 27 листопада 2023 року: з 00:00 техніку можна було замовити за зниженою вартістю. У розпродажу брали участь товари усіх категорій. Знижки до 70% дозволяли недорого придбати техніку та гаджети.

В «Кіберпонеділок» - день масових онлайн-розпродажів перед Новорічними святами, у «Фокстроті» розпродаж тривав до 7 грудня 2023 р.

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

Торгова мережа спільно з перевізником Ipost реалізувала для покупців спосіб швидкого отримання товарів, замовлених на foxtrot.ua. З вересня 2020 р. проєкт «Експрес-доставка за 2 години» було запущено в столиці, зараз послуга доступна у всіх містах присутності магазинів Фокстро (біля 100).



Рис.2.3. Національна бонусна програма лояльності роздрібної мережі «Фокстрот. Техніка для дому» ФоксFan існує 18 років.

Програма лояльності «ФОКС клуб» (з 2021 р. ФоксFan) – національна бонусна програма лояльності роздрібної мережі «Фокстрот», що стартувала – в січні 2006 року, існує 18 років.

За підсумками 2023 року, кількість клієнтів програми лояльності ФоксFan Фокстрот перевищує 12 млн осіб.

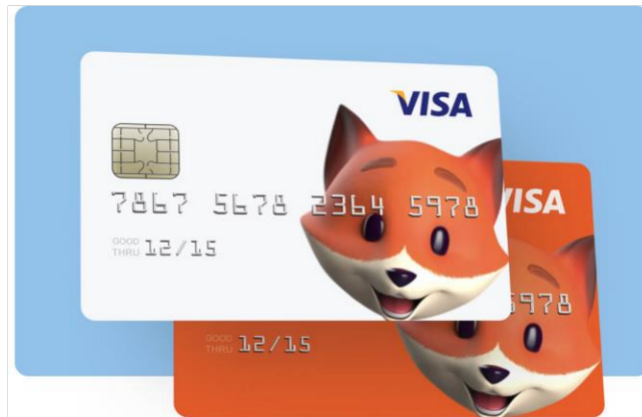


Рис.2.4. Картка лояльності ФоксFan мережі «Фокстрот».

За даними компанії, сайтом щомісяця користується більше 11 млн. користувачів сайту. Таке збільшення прихильників – результат змін у рамках стратегії оновлення бренду. Крім додаткового активу у майже 2 млн, зросли: частка утримання споживачів на 20%, частота покупки - на 10%, чисельність молодіжної аудиторії - на 18%. [24].

Фактори успіху програми лояльності – оптимізація її умов, акцент на персоналізації, налагоджена комунікація та підвищення якісних стандартів роботи з відвідувачами магазинів. За 18 років існування «Фокс клубу» компанія змогла зібрати найбільшу кількість прихильників своєї програми лояльності серед інших ритейлерів побутової техніки та електроніки. Більшість покупок в мережі здійснюють постійні покупці. 80% повторних покупців використовують можливості бонусної картки. Збільшується частка покупок, здійснених за омкнальною 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.

Як визначили аналітики Фокстрот, середній чек учасника програми «Фокс клуб» утричі перевищує середній чек. Ймовірність повторної покупки дорівнює

70%, тому що за кожну 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 акції та знижки, новинки, а також отримують персональні цінові пропозиції [14].

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. 2.5. Карта лояльності «Фокстрот», програма «Комфорт».

«Фокстрот» надає споживачам можливість вибору 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, 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 тих покупців, у яких Карти комфорту немає.

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

В квітні 2016 року Фокстрот першим в галузі 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 [14]. Компанія реалізувала CRM-інновацію: *ідентифікацію учасників програм лояльності за номером мобільного телефону*. Це найкращий 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. Сторони підписали Меморандум про взаєморозуміння [14]. Додатки з підтримкою штучного інтелекту Microsoft впроваджені в роботу торговими мережами, дозволяють створювати унікальні персоналізовані пропозиції. Основними напрямками потенційного партнерства є допомога у цифровій трансформації на базі платформ Microsoft.

Засновники «Фокстрот» вважають важливою діджиталізацію роздрібною торгівлі, оскільки успіх ритейлерів залежить від використання інноваційних технологій: цифрові рішення забезпечують розуміння інтересів клієнтів та створюють інтелектуальний ланцюжок постачання. Раніше у компанії почали співпрацю з акселератором у напрямку логістики, що поліпшило складські процеси, та запустили проєкт з інноваційних способів доставки товарів клієнтам.

Майкрософт допоміг ефективно організувати віддалену роботу та використовувати сучасні засоби комунікацій. Подальша співпраця з Майкрософт допоможе вивести на новий рівень взаємодію з клієнтами і якість обслуговування.

Цифрові рішення є запорукою успіху розвитку омніканального формату ритейлера. Використання хмарних технологій дозволяє компанії першою в Україні пілотувати інновації Майкрософт, що впроваджуються в усьому світі. Компанія може ефективніше здійснювати аналіз великих обсягів інформації, зібраних за допомогою інтернету речей у роздрібних магазинах, й поліпшити досвід взаємодії з клієнтами та партнерами [14].

У 2020 рр. мережа техніки та електроніки Фокстрот запустила новий сайт свого інтернет-магазину foxtrot.ua, збільшила трафік і конверсію, скоротила

кількість відмов. Новий дизайн сайту істотно відрізняється від попередньої версії – починаючи від головної сторінки і завершуючи фільтрами, картками товару, кошиком. 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, вкінці 2019-го був 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.

Крім того, ритейлер підключив програмну *онлайн-касу* і *електронний чек* Checkbox і VisaQR за допомогою рішення компанії Checkbox (PPO) у всіх роздрібних магазинах і в інтернет-магазині foxtrot.ua [14]. 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 PPO 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*. У 2021 році здійснили повний перехід на РРО від Checkbox, що дозволяє 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 передплаченого 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 підключила опцію для оплати товарів і послуг за допомогою свого чат-бота в додатку Viber за допомогою *віртуального гаманця (Apple Pay/Google Pay)*. Фокстрот готовий запропонувати покупцям майже всі методи оплати, доступні на українському ринку, *продовжуючи розвивати цей напрямок [14]*. Таким чином, очевидно, що Фокстрот є лідером з цифрової трансформації бізнесу, зручностей для споживача.

У 2023 році бренд «Фокстрот» у черговий раз увійшов до лідерів Рейтингу кращих роботодавців України. В кінці 2023 року Фокстрот увійшов до трійки лідерів у списку RAU Awards 2023 у номінації «Ритейлер року в сегменті техніки, електроніки та гаджетів» [14].

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

Для постійних покупців діє *Програма лояльності*, яка дає можливість заощаджувати на покупках у Фокстрот. За кожну 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 кінець 2023 р., кількість учасників Програми лояльності Фокстрот становила 12 млн осіб.

З 2021 р. мережа магазинів Фокстрот спільно з monobank і компанією Visa ввела продаж платіжних карт на касах своїх торгових точок. Завдяки такій колаборації, взаємодії бізнесів, monobank пропонує клієнтам додатковий доступний спосіб отримання платіжної картки, а ритейлер Фокстрот 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» [14].

Фокстрот вже 13 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. 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!” був наступний: 1000 покупців-власників за місяць соціальної картки учасника АТО; 2 300 000 грн.

надано адресної допомоги за 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*. З 2019 року бренд “Фокстрот” очолює ТОП-5 екологічних ритейлерів та увійшов до ТОП-20 екобрендів України [14].

В 2023 році Фокстрот запустив *програму реінтеграції ветеранів*.

Компанія продовжує підтримувати працівників, які захищають країну в лавах Сил оборони України, і активно напрацьовує досвід з адаптації ветеранів до цивільного життя. У травні 2024 р. у Фокстрот підбили проміжні підсумки роботи у напрямку реінтеграції колег-захисників та учасників війни при поверненні в компанію і взаємодії з брендом.

7% працівників компанії є військовослужбовцями ЗСУ, які працювали до повномасштабної війни на різних посадах. Це співробітники роздробу – від керівника магазину до комірника, менеджера з фронт-офісу, сервісного центру і контакт-центру. Компанія підтримує таких працівників не тільки протягом усієї їхньої служби, а й після повернення.

Підготовка до реінтеграції ветеранів проводиться в компанії з урахуванням двох принципів:

- безбар'єрність і відсутність дискримінації при працевлаштуванні чи поверненні захисника на роботу;
- безбар'єрність в наданні послуг для клієнтів.

З кожним із мобілізованих колег постійно підтримують комунікацію його безпосередній керівник та HR-менеджер. Наразі кількість колег, що повернулися з війни, невелика, тому ми тільки напрацьовуємо власний досвід. Та вже зараз можемо сказати, що наші ветерани швидко адаптуються та показують гарні

результати завдяки підтримці колег та компанії», –говорить HR-менеджер Тетяна.

Станом на травень п.р. у Фокстрот працює десять ветеранів, які вступили в лави ЗСУ з початком повномасштабного вторгнення та повернулися в компанію після демобілізації протягом 2023-24 років. За цей час 17 захисників було поранено на фронті. Вони отримали фінансову підтримку від компанії та успішно пройшли реабілітацію. 7 працівників і захисників із #ротиФокстрот – навіки у строю захисників України.

Що вже зроблено у напрямку реінтеграції:

1. Заручилися підтримкою авторитетних партнерів. Зокрема, розпочали співпрацю з Veteran Hub, провели вебінари від Антона Семенова (засновника волонтерського проєкту «Як ти, брате?», що навчає надавати психологічну допомогу під час війни).

2. Підсилили команду, до якої приєдналася провідна фахівчиня з вендорного навчання та психотерапевтка Анна Щетініна.

3. Розробили на внутрішньому навчальному порталі (SmartNet) інформаційний курс «Шлях українських ветеранів/-нок», щоб працівники краще розуміли, як створити дружнє і комфортне середовище для воїнів, які повертаються на цивільну роботу.

4. Розпочали навчальні програми для керівників для комфортної й ефективної взаємодії з демобілізованими співробітниками й клієнтами з-поміж захисників.

5. Запровадили принципи правильного і коректного спілкування, включивши «Довідник безбар'єрності» в адаптацію кожного нового члена команди. А для збереження емоційного стану працівників в нормі Фокстрот інтегрував програму з ментального здоров'я, де також є поради щодо спілкування з військовими та коректні методи їх підтримки.

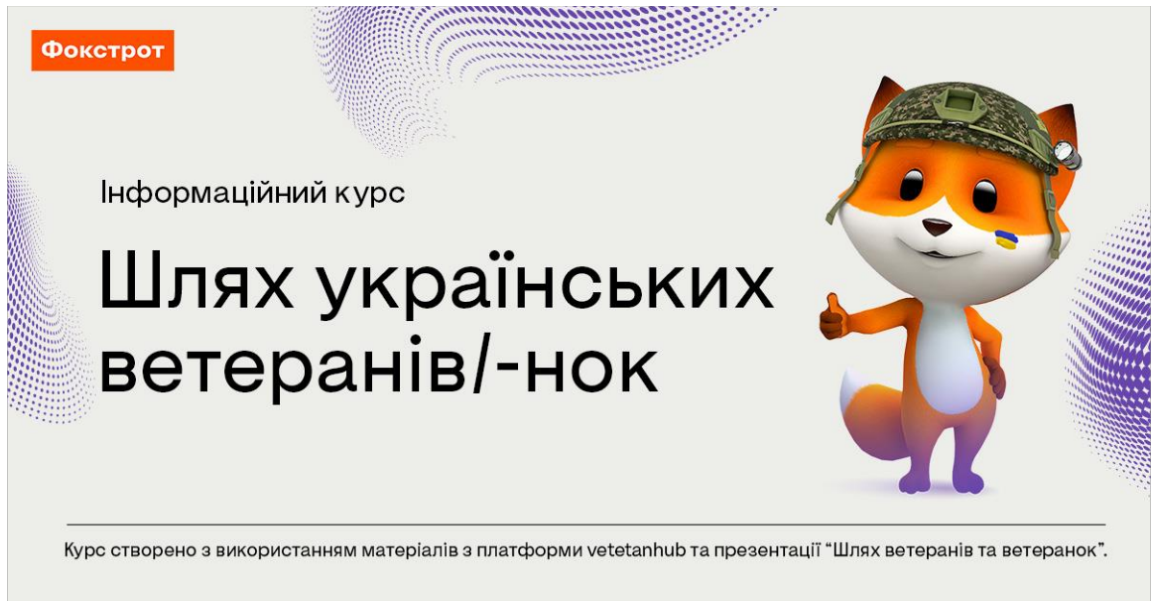


Рис.2.3. Компанією створено внутрішній інформаційний курс підтримки українських ветеранів/-нок.

З 2023 року компанія першою на ринку ритейлу електроніки почала реалізувати проєкт «Безбар'єрний Фокстрот» – сервіс комунікації з покупцями із залученням онлайн-перекладача жестової мови. Цьогоріч проєкт трансформують у комплексну програму, що направлена на покращення комунікації з нечуючими покупцями, створення комфортних і рівних умов для клієнтів з різними потребами.

Зазначимо, Фокстрот з 2021 року є учасником спільноти «Бізнес без бар'єрів», яка об'єдналася навколо ініціативи першої леді Олени Зеленської «Без бар'єрів», спрямованої на створення рівних можливостей для всіх українців. Тому однією з перших комерційних компаній в Україні адаптує клієнтський сервіс з метою зруйнувати комунікативні, психологічні і фізичні бар'єри в обслуговуванні.

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 опитованих 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 можна констатувати, що витрати та собівартість досліджуваного підприємства відносно попередніх років збільшилися, що викликано збільшенням собівартості реалізованої продукції. Не дивлячись на кризу, «Фокстрот. Техніка для дому» працює прибутково. У 2023 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 підприємства, за оцінкою 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 2023 р. учасниками програми лояльності «Фокс-клуб» (ФоксFan) було вже 12 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. 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 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 запущений 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.

ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» ЗІ СПОЖИВАЧАМИ

3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення стратегії взаємовідносин зі споживачами ТОВ «ФТД-Ритейл»

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

У той же час український сектор побутової техніки та електроніки постраждав і відчував спад в умовах пандемії коронавірусу і кризи 2019-2021 років, а після того в 2022-23 рр. в умовах російської агресії.

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) 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 «ФТД-Ритейл» нових (інноваційних) підходів до формування конкурентних переваг та вибудовування оновленої стратегії розвитку підприємства [28].

Проблема ТОВ «ФТД-Ритейл» виявляється у тому, що підприємству все складніше забезпечувати приріст надходжень від продажу техніки (через падіння платоспроможності покупців, через подорожчання техніки та через згорання

90% програм роздрібного кредитування), більше зусиль доводиться витратити для того, аби забезпечувати зростання частки ринку.

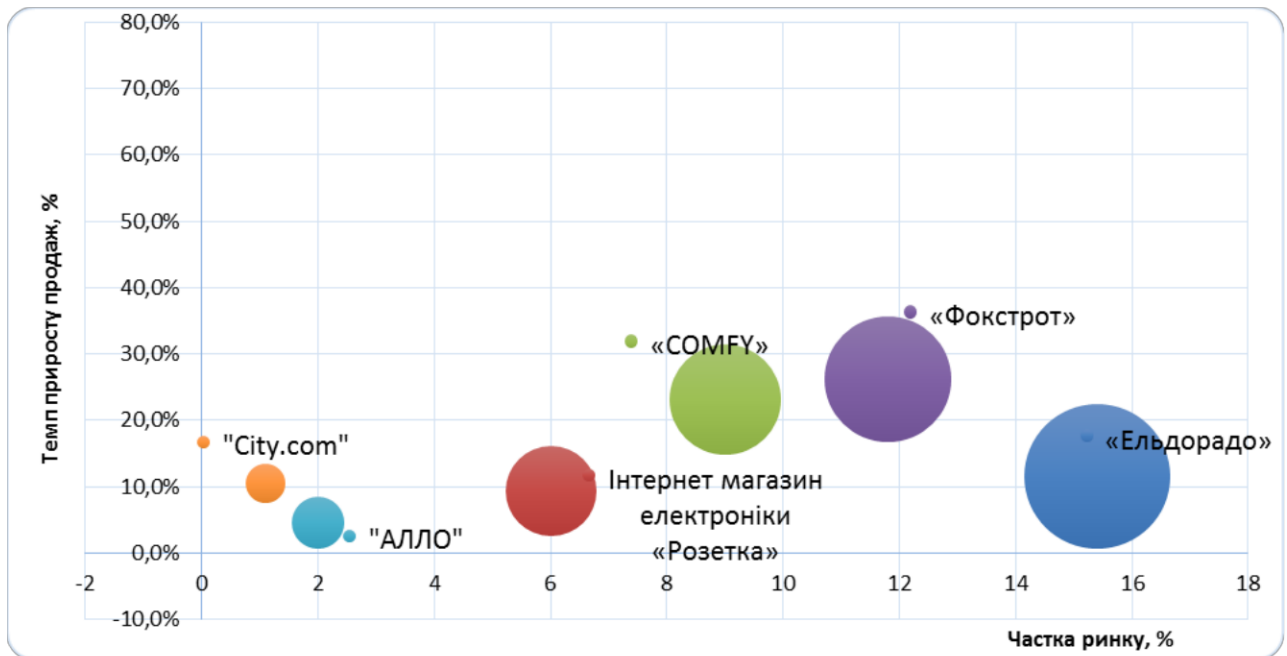


Рис. 3.2. Карта стратегічних груп конкурентів мережі магазинів «Фокстрот» на ринку м. Києва (складено автором).

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 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».

Також доцільно 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. Це про те, що доцільно підключити для зручності усі можливі сучасні способи цифрової оплати, яких зараз у ТОВ «ФТД-Ритейл» 6, в той час як у Rozetka їх 9.

3.2.Пропозиції щодо удосконалення стратегії взаємовідносин зі споживачами.

Перша пропозиція: слід 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 паролями 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 «третьох 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 покупець 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 дежно 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 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. Visa нещодавно випустила нову кредитну карту з кешбеком в біткоїнах. 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 очікуємо, що незабаром почуємо, що український лідер цифровізації серед ритейлерів техніки і електроніки «Фокстрот» першим почне приймати в оплату біткоїнах.

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 «ФТД-Ритейл» у тому, що підприємству все складніше забезпечувати приріст надходжень від продажу техніки (через падіння платоспроможності покупців в зв'язку із війною, через подорожчання техніки та згортання програм кредитування), більше зусиль доводиться витратити 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.

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 24 млн.грн.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Узагальнення нами визначень *маркетингу взаємовідносин* показало, що основою трактувань більшості дослідників є орієнтація на *довгострокові взаємовигідні та привілейовані відносини з ключовими партнерами* і поліпшення благополуччя клієнтів, споживачів і суспільства в цілому. До *відмінних рис маркетингу взаємовідносин* щодо транзакційного маркетингу слід віднести: орієнтацію на утримання споживача, взаємодію зі споживачем на постійній основі, акцент на споживчій цінності продукції для покупця, високу значущість обслуговування споживача, високі вимоги до виконання споживчих очікувань відвідувача магазину, якість як відповідальність усього персоналу підприємства. До *основних принципів маркетингу взаємовідносин*, відносять: пріоритет довгострокової взаємодії перед окремими транзакціями, пріоритет утримання існуючих споживачів, створення індивідуального підходу до кожного клієнта, створення для ключових клієнтів привілейованих пропозицій, формування лояльності клієнтів.

2. *Лояльність споживачів* – це їх схвальне ставлення до продуктів, послуг, сервісу, торгової марки, логотипу, зовнішнього вигляду, персоналу, місця продажу певної компанії. Схвальне ставлення або тенденція обирати продукт чи послугу компанії виявляється в діях покупців. *Лояльний споживач* – це задоволений споживач, що: регулярно здійснює повторні покупки; купує широкий спектр продукції компанії; привертає увагу інших покупців; не реагує на пропозиції конкурентів.

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. 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. *Програма лояльності (loyalty programs)* – це система винагород, яку розробляють бренди з метою привабити нових покупців, збільшити середній чек та зміцнити стосунки з чинними клієнтами. Є кілька базових видів лояльних програм: *дисконтна, накопичувальна програми, закритий клуб, кобрендинг*. У кожній 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.

5. Існує багато методів вимірювання лояльності покупців. Поширеним є метод вимірювання лояльності клієнтів на базі індексу NPS (Net Promoter Score), розроблений експертами консалтингової компанії Bain. Чистий індекс підтримки NPS розраховується за формулою: $NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}$.

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

Трендом ринку є програми лояльності, вбудовані в CRM-системи.

6. Оцінивши організаційно-господарську та фінансову діяльність ТОВ «ФТД-Ритейл» можна констатувати, що в останні роки збільшилися витрати та собівартість підприємства, що пояснюється збільшенням собівартості реалізованої продукції. Не дивлячись на кризу, спричинену війною, падіння купівельної спроможності, мережа «Фокстрот. Техніка для дому» працює прибутково і успішно. Результати діяльності підприємства за останні 3 роки

можна назвати позитивними, і за результатами оцінки основних тенденцій розвитку ТОВ «ФТД-Ритейл» 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 кілька програм лояльності. У 2023 р. учасниками програми лояльності «Фокс-клуб» були 12 млн покупців. «Картка комфорту», виконуючи функції дисконтної та кредитної карток одночасно, дозволяє накопичувати бонуси і розплачуватися ними за покупки, купувати в кредит.

7. За результатами проведеного SWOT–аналізу середовища ТОВ «ФТД-Ритейл», нами було виявлено, що для більш повної реалізації можливостей та сильних сторін рекомендується використати стратегії: 1) Стратегію розвитку виробництва, власних марок та збутової мережі при зростанні 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.

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

9. До негативних зовнішніх чинників підприємства відносяться загальна економічна криза в Україні, падіння купівельної спроможності населення та висока активність конкурентів. 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 «ФТД-Ритейл» є зменшення потенціалу для розвитку та зростання в нинішніх умовах кризи українського ринку техніки та електроніки.

10. 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, збільшує конверсію та продажі.*

Кроки зі створення і просування персоналізованого контенту:
 1. Сформулювати меседж для споживача. 2. Визначити свою аудиторію. 3. Простежити шлях покупця. 4. Сегментувати аудиторію. 5. Підтримувати актуальність, підібрати ключові слова і налаштувати тригери. 6. Відстежувати помилки в повідомленнях. Необхідно: точно визначити 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, будуть рекомендувати її товари і послуги. 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. 3) Конверсія приведених відвідувачів в покупців.*

Слід застосовувати сервіси автоматизації реферального маркетингу в соціальних мережах.

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

Електронний гаманець - віртуальний платіжний інструмент, програмне забезпечення на смартфон. *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 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. Вдалим прикладом є запровадження ТОВ «ФТД-Ритейл» мобільних карток з monobank та компанією Visa, якими можна користуватися вже за 10-15 хвилин після покупки. Можливо, мережа «Фокстрот» скоро почне приймати оплату за товари в біткоїнах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аакер Д. А. Створення сильних брендів: навч. посібн. для ВНЗ. К.: Видавничий центр «Академія», 2014. 534 с.
2. Бланшар К. Як досягти лояльності клієнтів у сфері послуг: навч. посібн. для ВНЗ. К.: КНЕУ, 2008. 189 с.
3. Болотна О. В. Траєкторія. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу науки. 2015. Т. 1, № 2-3. С. 2.28-2.33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2015_1_2-3_6
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. Болотна О. В. Маркетинг взаємовідносин як сучасна концепція маркетингу: наукова стаття. Траєкторія науки. 2015. № 2-3. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/16>.
6. Гембл П., Стоун М. Маркетинг відносин із споживачами: навч. посібн. для ВНЗ. К.: Кондор, 2002. 252 с.
7. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник. Вид.3-тє, переробл. і допов. К.: КНЕУ, 2011. 543 с.
8. Балацький Є. О., Бондаренко А.Ф. Маркетинг: навчальний посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
9. Божкова В.В., Мельник Ю.М. Реклама та стимулювання збуту: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2009.-200 с.
10. Зозулев А.В. Поведінка споживачів: нав. посіб. Київ: Знання, 2004. 364 с.
11. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 250 с.
12. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. Пер. с англ. 2-е европ. изд. Киев: Издательский дом «Вильямс», 2000. 944 с.
13. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. від традиційного до цифрового. К.: Кондор, Серія: Бізнес, 2018. 208 с.
14. 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.
15. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер : пер. с англ.— Киев: Кондор, 2010. 211 с.
16. Літовкіна, О. О. Як досягти лояльності споживачів. Економічний вісник, 2013, №4, р.135 – 141.
17. Маркетингові комунікації : навч. посіб. для студентів. П.В. Захарченко та ін. К.: КНУБА, 2016. 151 с.
18. 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.
19. Ортинська В.В., Мельникович О.М. Маркетингові дослідження : підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 455 с.
20. Парсяк В.Н. Маркетинг : сучасна концепція та технології : підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 324 с.

21. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп.: навч. посіб. О.А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова, В. В. Морєва, О. В. Беякова, О. Б. Балакай. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
22. Попова Н.В. Маркетинг : підручник. Харків : В справі, 2016. 298 с.
23. Примак Т. О. Маркетингові комунікації: навч. пос. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2003. 280 с.
24. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ: НГУ, 2015. 357 с.
25. Стадник В.В., Іжевський П.Г., Головчук Ю.О., Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6101>
26. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ: ТОВ „Лазарит-Поліграф”, 2012. 480 с.
- 27.Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 192 с.
28. Управління лояльністю до бренду. Споживча лояльність: основні визначення, типи і моделі. Брендинг. Підручники для студентів онлайн. URL: <https://stud.com.ua/36939/marketing/upra>
29. Філановський О. Головна маркетингова книга. Вид-во: Нон-фікшн, 2018. 304с.
30. Чучка І.М., Студеняк І.П. Інтерактивний маркетинг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К., Кондор, 2009. В.М. 122 с.
31. Шинкаренко В.Г., Федотова І.В. Маркетинг взаємовідносин. К.: ЦНЛ, 2021, 234 с.
32. Асоціація ритейлерів в Україні. URL: <https://rau.ua/>
33. Індекс лояльності клієнта: що це і як його розрахувати. URL: <https://publish.com.ua/biznes/indexs-loyalnosti-klienta-shcho-tse-i-yak-jogo-rozrahuvati.html>
- 34.Клієнтський досвід: як розробити виграшну стратегію? <https://youscan.io/ua/blog/customer-experience-cx/>
35. Офіційний сайт компанії «Фокстрот» URL: <https://www.foxtrot.com.ua/>
36. Цінність лояльних споживачів. URL: [https://hbr.org/2014/10/thevalue – of – keeping – the – right – customers](https://hbr.org/2014/10/thevalue-of-keeping-the-right-customers)
37. Що таке клієнтський досвід, та 6 метрик для його вимірювання. URL: <https://blog.globalbilgi.com.ua/shcho-take-kliientskyi-dosvid-ta-metryky-dlia-yoho-vymiriuvannia/>
38. Kotler P., Keller K., Chernev A. Marketing Management (16th Ed.). Pearson, 2021. С. 16.
- 39.Sheth, J. The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis. Economic sociology – the European electronic newsletter. 2012. № 13 (3). Р. 4-26.
40. Системний інтегратор CRMІUM. URL: www.hubspot.com