

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

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ  
Завідувач кафедри маркетингу  
д.е.н., професор  
Виноградова О.В. \_\_\_\_\_  
«18» травня 2022 року

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи  
на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ОМНІКАНАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ  
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ»**

Виконав: студент 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Бондарець Лев Миколайович \_\_\_\_\_

Керівник проф., д.е.н. Дрокіна Н.І. \_\_\_\_\_

Рецензент д.е.н., проф. Гусєва О.Ю. \_\_\_\_\_

КИЇВ – 2022

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

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри маркетингу

Виноградова О.В. \_\_\_\_\_

«16» лютого 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Бондарця Лева Миколайовича**

---

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібно́ї торгівлі»  
керівник кваліфікаційної роботи професор кафедри маркетингу, д.е.н. Дрокіна Н.І.  
затверджені наказом закладу вищої освіти від «16» лютого 2022 року № 22
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 14 травня 2022 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 управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібно́ї торгівлі
2. Аналіз і оцінка методичного забезпечення управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібно́ї торгівлі
3. Напрямки реалізації алгоритму управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібно́ї торгівлі
5. Перелік графічного матеріалу:  
Таблиць – 15  
Рисунків - 12
6. Дата видачі завдання 16.02.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	01.02. - 21.02.
2.	Підготовка вступу і першого розділу	22.02 - 15.03
3.	Підготовка другого розділу	16.03 - 12.04
4.	Підготовка третього розділу	13.04 - 30.04
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.05 - 05.05
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	06.05-09.05
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	10.05 - 12.05
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	13.05-14.05
9.	Рецензування роботи керівником	14.05-15.05
10.	Зовнішнє рецензування	14.05-15.05
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
12.	Попередній захист	16.05-17.05
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-17.06

Студент \_\_\_\_\_

Бондарець Л.М.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Дрокіна Н.І.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОМНІКАНАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ</b> .....	7
1.1. Сутність та розвиток омніканального маркетингу .....	7
1.2. Підходи щодо управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібною торгівлі.....	20
Висновки до 1 розділу.....	25
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОМНІКАНАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ</b> .....	27
2.1. Аналіз методики побудови картки гейтів цифрових споживачів у процесі прийняття рішення про покупку .....	27
2.2. Оцінка інструментарно-методичного апарату омніканального маркетингу .....	34
Висновки до 2 розділу.....	46
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЯ АЛГОРИТМУ УПРАВЛІННЯ ОМНІКАНАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ</b> .....	48
3.1. Удосконалення алгоритму управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібною торгівлі .....	48
3.2. Апробація алгоритму управління омніканальним маркетингом для організації роздрібною торгівлі .....	59
Висновки до 3 розділу.....	75
<b>ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	76
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	79
<b>ДОДАТКИ</b>	85

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Управління маркетингом - досить складний і багатогранний процес, який, своєю чергою, вимагає комплексного послідовного підходу. Маркетинг постійно еволюціонує, враховуючи у своєму розвитку безліч процесів: від цифровізації економіки до трансформації моделі поведінки споживача, що сприяє розвитку нових підходів до маркетингової діяльності, одним із яких є омніканальний маркетинг.

Переважним та найбільш перспективним сектором економіки для розвитку омніканального маркетингу є ринок роздрібної торгівлі, що пов'язано зі специфікою галузі, що базується на широких можливостях застосування великої кількості каналів комунікацій та збуту, а також динамікою розвитку торгівлі загалом та зростанням показників інтернет-торгівлі зокрема. Як передумову розвитку омніканального маркетингу у роздрібній торгівлі можна назвати: розвиток нових форматів торгівлі; відмова від ізольованого розвитку онлайн- і офлайн-каналів, прийняття їх взаємозв'язку та взаємодоповнення для досягнення цілей організації торгівлі; поява цифрового споживача, який під впливом інформаційних та цифрових технологій має нові очікування і нові звички при здійсненні покупок. Все це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Аналіз досліджень і публікацій показав, що питанням розвитку організацій роздрібної торгівлі з урахуванням сучасних технологій управління маркетингом присвячені роботи таких вітчизняних і зарубіжних вчених: Алешникової В. [3], Берегівської Т. [3], Гаспаряна В. [1], Дане А. [7], Дойля П. [23], Дормана А. [6], Панюкової В. [2], Саулді С. [14], Сумарокової Є. [3], Штерна Ф. [23] та ін. У той же час, впровадження омніканального маркетингу для кожної окремої організації має свою специфіку, але при цьому ґрунтується на єдиних сформованих теоретичних положеннях та підходах до управління омніканальним маркетингом.

**Метою** кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібної торгівлі.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні *завдання*:

- розглянути сутність та розвиток омніканального маркетингу;
- визначити підходи щодо управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібної торгівлі;
- проаналізувати методику побудови картки гейтів цифрових споживачів у процесі прийняття рішення про покупку;
- надати оцінку методичному апарату омніканального маркетингу;
- надати рекомендації щодо покращення алгоритму управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібної торгівлі;
- провести апробацію алгоритму управління омніканальним маркетингом для організації роздрібної торгівлі.

*Об'єктом дослідження* є процес управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібної торгівлі.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади вдосконалення управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібної торгівлі.

*Теоретичну основу* кваліфікаційної роботи склали положення маркетингу, менеджменту, економіки підприємства, інформаційно-телекомунікаційних технологій, економічної теорії. *Інформаційною базою* роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців зі стратегічного планування, маркетингу, з проблем управління омніканальним маркетингом, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібної торгівлі.

**Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційну роботу викладено на 86 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел та додатку.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОМНІКАНАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### 1.1. Сутність та розвиток омніканального маркетингу

У сучасних ринкових умовах маркетинг виступає у ролі локомотива всебічного розвитку компанії, сприяючи створенню необхідних товарів та послуг, інформування про них потенційного покупця, а також доведення готового продукту чи послуги до кінцевого споживача. При цьому важливо враховувати, що маркетинг – галузь економічної та соціальної діяльності, що динамічно розвивається, у зв'язку з чим для досягнення високих показників організаціям необхідно відстежувати та впроваджувати актуальні маркетингові підходи, розуміти та передбачати вимоги ринку, аналізувати поведінку споживачів. У своєму еволюційному русі маркетинг враховує всі процеси, що відбуваються в соціально-економічному розвитку: глобалізацію та інтернаціоналізацію ринків, прискорення темпу життя та поява нового типу споживача.

Розвиток омніканального маркетингу, згідно з дослідженням компанії Deloitte, є продовженням мультиканального (багатоканального) маркетингу. Перехід від мультиканального підходу до омніканального маркетингу є перехід від цифрової епохи 1.0 до цифрової епохи 2.0, тоді як наявність єдиного каналу збуту в компанії відбиває аналогову епоху. Основні відмінності епох, що виділяються, стосуються дефініцій «покупець» і «канал продажів». Покупець проходить трансформацію від наївного (аналогова епоха) до поінформованого (цифрова епоха 1.0) та «постійно на зв'язку» (цифрова Епоха 2.0) відповідно. Канали розподілу, своєю чергою, еволюціонують від використання єдиного каналу багатьох каналів в ізольованому вигляді, що у подальшому (нині) має перетворитися на рівноцінний підхід усім каналах [1].

Сказане дозволяє стверджувати, що омніканальний маркетинг за своєю природою є продовженням традиційного та мультиканального маркетингу.

Під традиційним розумітимемо використання компанією моноканального розподілу, коли організація надає клієнту єдиний канал для здійснення покупки [2].

Під мультиканальним маркетингом розуміється використання декількох каналів, що мають різну цінову політику, асортимент, програми лояльності та ін. між цифровими та фізичними каналами відсутня. Кожен споживач вибирає зручний канал, можливість переходу одного споживача між каналами не враховується. Управління каналами здійснюють різні підрозділи, які не мають спільної мети створити єдиний споживчий досвід у всіх каналах. Іншими словами, синхронізація між каналами комунікації та збуту в мультиканальному маркетингу відсутня так само, як і персоналізація та цілісна орієнтація на споживача [3].

Омніканальний маркетинг, на відміну від попередніх підходів, передбачає використання різноманітних каналів комунікації та збуту (онлайн та офлайн) та є найвищим ступенем їх інтеграції для забезпечення якісно нового рівня взаємодії зі споживачем і з урахуванням цього підвищення ефективності функціонування підприємства у цілому (рис. 1.1) [4].

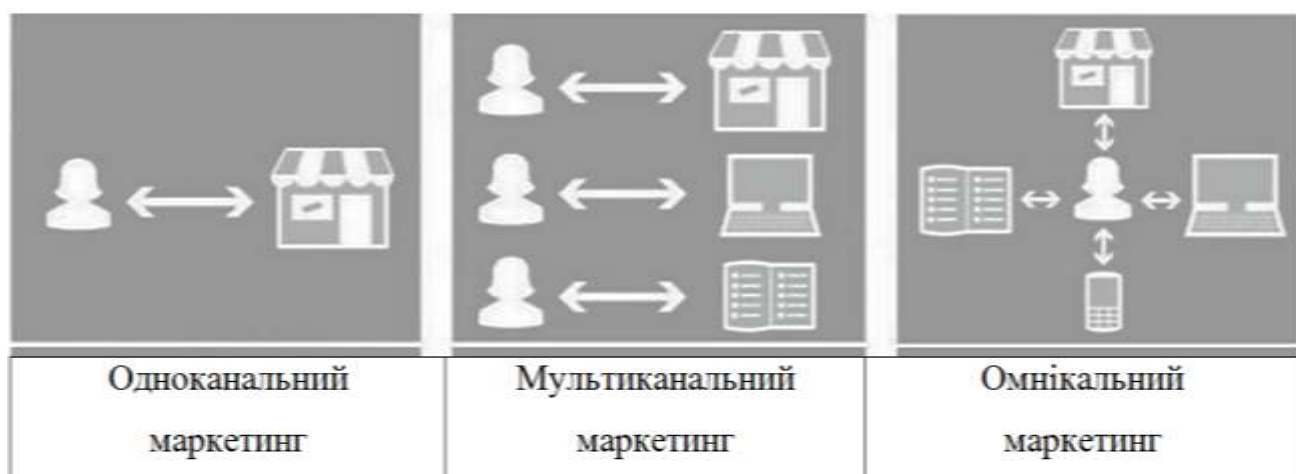


Рис. 1.1. Розвиток омніканального маркетингу (побудовано автором)



Латинський корінь «omni» - це збірна форма зі значенням «все». На думку аналітиків Бостонської консалтингової групи, поняття «омніканальний маркетинг» є маркетингову стратегію, завдання якої – об'єднати всі можливі канали в одне ціле [5]. За словами А. Дормана, в омніканальному маркетингу споживачі взаємодіють з компанією, використовуючи відразу кілька різних каналів, перш ніж зробити покупку, на відміну від мультиканального маркетингу, де покупець користується одним обраним каналом [6]. Інакше висловлюючись, головною метою омніканального маркетингу стає забезпечення повної відсутності кордонів між каналами.

Такі автори, як А. Dane, D. Sealey, M. Rouse, J. Munk, І.А. Іпат'єва, наголошують, що це стосується обслуговування покупців як в онлайн-, так і в офлайн-каналах, оскільки омніканальний маркетинг неможливий без поєднання всіх фізичних та цифрових комунікацій зі споживачем. Інакше висловлюючись, підприємства, фокусуються на омніканальному підході, прагнуть забезпечити плавний і взаємодоповнюючий процес споживчого сприйняття під час використання безлічі маркетингових каналів [7-11].

Таким чином, перехід від використання одного каналу до іншого послідовний та нерозрізнений.

Звернення до наукової літератури дозволяє констатувати, що омніканальний маркетинг має іноземні витоки, про що свідчить найбільша освітленість поняття в зарубіжній літературі.

Визначення досліджуваного терміну у підходах іноземних авторів представлені у табл. 1.1.

**Зміст поняття «омніканальний маркетинг» (бачення зарубіжних авторів) (систематизовано автором)**

Зміст поняття	Автор, джерело
«...синергетичне управління численними доступними каналами та точками взаємодії з клієнтами з метою оптимізації клієнтського досвіду з каналів та ефективності каналів»	PC Verhoef, JJ Inmann, PK Kannan [12]
«...маркетингова стратегія безперебійного обслуговування клієнтів по всіх каналах, що включає цифрові взаємодії, такі як соціальні мережі та покупки в електронній торгівлі, та їх інтеграцію з міжособистісними взаємодіями»	K. McCabe [13]
«...використання всіх каналів збуту та комунікацій, можливих для конкретного виду продукції, та їх бездоганна інтеграція	C. Саулді [14]
«...психологічна характеристика особистісного вибору сучасних клієнтів, для яких особливої важливості набувають комфортності взаємодії з компанією за критерієм часу та способу взаємодії»	G. Cook [15]
«...синергетичні маркетингові комунікації, що дозволяють уніфікувати контакти споживачів та можливості зв'язків із ними на формування клієнтського досвіду на будь-якій стадії покупки»	S. Cummnis, J. Peltier, A. Dixon [16]
«...позначає узгодження різних каналів збуту, що сприяє спрощенню та оптимізації взаємодії з клієнтами»	B. Arson [17]
«...поєднання всіх фізичних та цифрових каналів, щоб створити інноваційний та єдиний користувальницький досвід»	D. Sealey [18]
«...є маркетингову стратегію просування, завданням якої є об'єднати різні канали, такі як веб-сайти, додатки, соціальні мережі, електронні купони, флеш-продажі, pop-up-магазини та інше, в одне ціле»	Бостонська консалтингова група [5]

У процесі аналізу дефініції було зазначено, що різні автори розглядають досліджуване поняття з різних точок зору. Так, S. Cummnis, J. Peltier, A. Dixon, PC Verhoef, JJ Inmann, PK Kannan бачать омніканальний маркетинг як підхід, орієнтований на інтеграцію маркетингових комунікацій; B. Arson, I. A. Іпат'єва - підхід, орієнтований на розвиток каналів збуту; K. McCabe, D. Sealey, C. Саулді - підхід, орієнтований на інтеграцію каналів комунікації та збуту (табл. 1.2). У зв'язку з цим, крім поняття «омніканальний маркетинг», у літературі можна зустріти поняття «омніканальний продаж», «омніканальний збут», «омніканальні комунікації».

**Підходи до поняття «омніканальний маркетинг» (складено автором)**

Підхід	Автори
Підхід, орієнтований на інтеграцію маркетингових комунікацій	S. Cummnis, J. Peltier, A. Dixon, PC Verhoef, JJ Inmann, PK Kannan
Підхід, орієнтований на розвиток каналів збуту	B. Arson, I. A. Іпат'єва
Підхід, орієнтований на інтеграцію каналів комунікації та збуту	K. McCabe, C. Саулді, D. Sealey

Однак сама сутність розглянутої дефініції, виходячи з представлених вище визначень різних авторів, незважаючи на різницю підходів, зводиться до двох наступних положень:

1) омніканальний маркетинг має на увазі найвищий ступінь інтеграції каналів комунікації та збуту;

2) омніканальний маркетинг забезпечує максимізацію задоволеності під час здійснення покупки через формування єдиного споживчого досвіду. Під споживчим досвідом варто розуміти когнітивну та емоційну оцінку споживачами процесу здійснення покупки. Іншими словами, можна констатувати, що споживчий досвід є внутрішньою, суб'єктивною реакцією покупців на взаємодію Космосу з компанією [19-20].

Взаємодія з компанією відбувається по всьому шляху процесу здійснення покупки, включаючи пошук, оцінку варіантів, безпосереднє здійснення покупки, отримання товару, користування, обслуговування. Одним із факторів, що сприяють створенню позитивного споживчого досвіду, М. Шарма та Т. Стаффорд називають застосування технологій та інших інновацій у роздрібній торгівлі, включаючи онлайн-можливості [21].

Таким чином, створення єдиного споживчого досвіду нерозривно пов'язане з формуванням інтеграції всіх маркетингових каналів, у тому числі онлайн-ових та офлайн-ових, щоб споживач отримував єдине комунікаційне та інформаційне поле,

Аналізуючи докладніше основні виділені елементи поняття «омніканальний маркетинг», можна побачити, що інтеграція тут полягає в щільному перетині каналів комунікації і збуту.

У цьому контексті доцільно звернути увагу на поняття «маркетингові комунікації», «канал комунікацій», «канал збуту», «канал розподілу», «маркетинговий канал».

Питання сутності визначення «маркетингова комунікація» знаходять відображення в роботах Ф. Котлера, Дж. Бернета, С. Моріарті, П. Дойля і

Ф. Штерна і зводяться до процесу передачі звернення від компанії до споживачів з метою представити товар або послуги компанії в привабливому для цільової аудиторії світла [22-23].

У своєму розвитку маркетингові канали комунікації та канали збуту починають перетинатися та виходити за рамки представлених визначень. Це з тим, що з одного споживача інтернет-магазин виступатиме точкою пошуку товару (каналом комунікації), а здійснення покупки він вибере офлайн-магазин (канал збуту). У той час як інший споживач, плануючи купити цей же товар, здійснить попередній пошук та оцінку варіантів за допомогою відвідування офлайн-магазину, переглядаючи інформацію в соціальних медіа та використовуючи мобільний додаток (канали комунікації), а для здійснення покупки віддасть перевагу інтернет-магазину (канал збуту).

Таким чином, коли йдеться про інтеграцію каналів, важливо розуміти, що споживач у будь-якому випадку здійснює покупку лише через один канал, який вибирає самостійно, виходячи зі своєї зручності. Інші канали служать для споживача допоміжними, представляючи собою інформаційну платформу, що з погляду маркетингу утворює дії з просування і є сукупність каналів комунікації. Фактичний продаж через них не здійснюється, але без їх використання компанія не зможе забезпечити єдиний споживчий досвід, про який йдеться у змісті визначення «омніканальний маркетинг».

Таким чином, під *маркетинговим каналом* розуміємо сукупність каналів комунікації та каналів збуту офлайн-або онлайн-простору, що виконують функції попереднього інформування, контакту, продажу, післяпродажного обслуговування покупців, спрямованих на створення ціннісної пропозиції та мають на меті задоволення споживачів у процесі здійснення покупки.

Класифікація маркетингових каналів в омніканальному маркетингу представлена на рис. 1.2.

Класифікація маркетингових каналів у омніканальному маркетингу				
	Інформаційні канали	Контактні канали	Продають канали	Доставляючі канали
Офлайн-канали	Офлайн-магазин	Офлайн-магазин	Офлайн-магазин	Офлайн-магазин
	Офлайн-заходи	Офлайн-заходи	Офлайн-заходи	Офлайн-заходи
	Офлайн-каталог	Call-центр	Вендінг	Вендінг
	Реклама, радіо, ТБ			Пункт видачі
	Флаєри, листівки			Постамати
	Зовнішня реклама			
	Телевізійна реклама			
	Реклама на радіо			
	Реклама у друкованих ЗМІ			
	Інтернет магазин			
Онлайн-канали	Соціальні мережі	Інтернет магазин	Інтернет магазин	
	Мобільний додаток	Соціальні мережі	Соціальні мережі	
	Сервіси відгуків	Мобільний додаток	Мобільний додаток	
	Агрегатори	Сервіси відгуків (Flamp, 2Gis та ін.)		
	Онлайн-каталог	Мобільні месенджери (WhatsApp, Viber та ін.)		
	YouTube	Чат-боти		
	E-mail-розсилка	Push-сповіщення		
	Таргетована реклама			
	Реклама в електронних ЗМІ			

Рис. 1.2. Класифікація маркетингових каналів у омніканальному маркетингу (складено автором)

На наш погляд, щоб говорити про якісну інтеграцію маркетингових каналів у омніканальному маркетингу необхідно визначити чинник об'єднання даних каналів. Таким чинником, на нашу думку, виступає бренд організації, який був відзначений у працях авторів, що вивчають поняття «омніканальний маркетинг». Саме в цьому контексті сутність поняття, що вивчається, має деякий недогляд і вимагає доповнення і конкретизації, з точки зору визначення ролі бренду в омніканальному маркетингу.

Для вибудовування цінності бренду в рамках омніканального маркетингу спочатку необхідно сформулювати розуміння, на платформі якого бренду вибудовуватиметься омніканальний підхід. Існує два діаметрально протилежні підходи: формування омніканального маркетингу на базі бренду виробника або бренду організації роздрібною торгівлі (рис. 1.3).

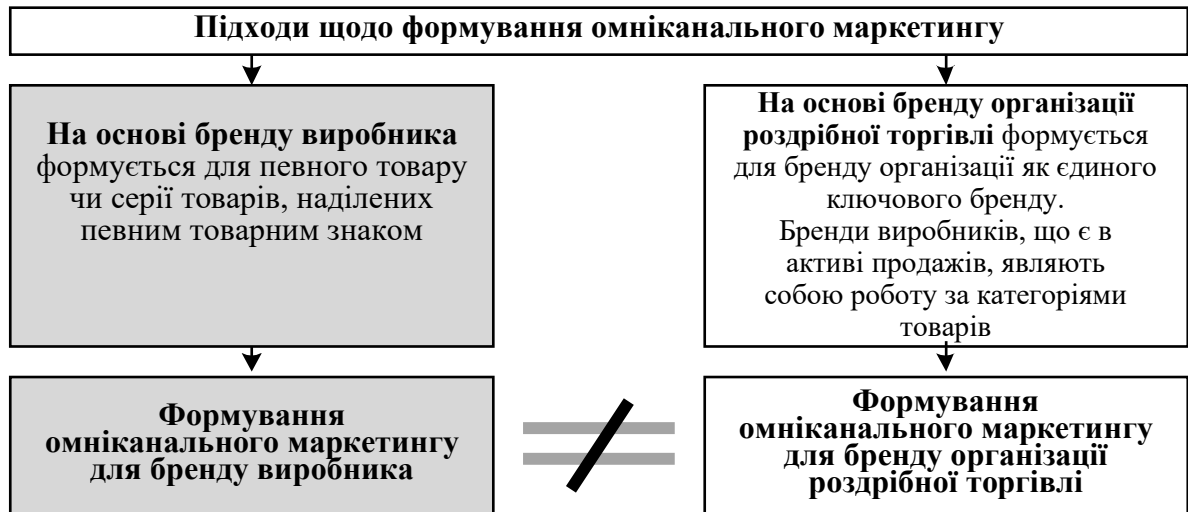


Рис. 1.3. Підходи до формування омніканального маркетингу щодо  
бренду (побудовано автором)

Омніканальний маркетинг для виробника та роздрібного продавця різний насамперед через особливості екзистенції самих брендів, які зачіпають у тому числі управлінські процеси, які також впливають на реалізацію омніканального підходу. У разі виробника омніканальний маркетинг формується для певного товару чи серії товарів, наділених єдиним товарним знаком. Для роздрібного продавця аналізований підхід будується навколо бренду торгової організації. Так, бренд організації роздрібної торгівлі є ключовим, а бренди виробників, що є в активі продажів, є робочими за категоріями товарів.

Під брендом організації роздрібної торгівлі будемо розуміти впізнаване ім'я, що створює додану вартість організації та формує певні емоції, асоціації, очікування якості у свідомості споживача.

Бренд організації роздрібної торгівлі є важливою складовою в омніканальному маркетингу, оскільки дозволяє:

- ідентифікувати організацію роздрібної торгівлі;
- уніфікувати маркетингові канали та створити єдиний цілісний образ торгової мережі у всіх каналах;
- збільшити обсяг продажу, зокрема за рахунок повторних покупок;

- сформуванати споживчу лояльність.

Перераховані можливості бренду організації роздрібної торгівлі реалізуються через атрибути бренду, до яких можна віднести ім'я, логотип, символ, елементи фірмового стилю, шрифт та текстові атрибути, колірні та графічні рішення комунікаційних матеріалів, а також торговий формат та технології торгівлі, дизайн та оформлення торгового простору. фізичних та цифрових маркетингових каналів.

Інтеграція маркетингових каналів передбачає об'єднання всіх наявних каналів у створенні з погляду інформаційного уявлення бренду. У рамках омніканального маркетингу інтеграція маркетингових каналів має на увазі забезпечення єдності у всіх каналах:

- атрибутів бренду;
- товарної політики;
- цінової політики;
- програми лояльності.

Нижче наведемо ключові елементи визначення «омніканальний маркетинг», виділені на підставі аналізу праць у цій галузі:

- інтеграція рекламних каналів;
- інтеграція бізнес-процесів;
- виділення цінності бренду;
- створення єдиного споживчого досвіду.

Більш детально наявність даних змістових елементів у визначеннях різних авторів представлено у табл. 1.3.

Отже, на думку більшості авторів, омніканальний маркетинг будується на інтеграції маркетингових каналів та створення єдиного споживчого досвіду. При цьому реалізація двох перерахованих елементів, на наш погляд, неможлива без формування єдиної цінності бренду у всіх маркетингових каналах, що використовуються, і без інтеграції бізнес-процесів, спрямованих на взаємодію зі споживачем.

У зв'язку з цим, пропонується уточнити визначення омніканального маркетингу, доповнивши його відсутніми елементами.

Таблиця 1.3

### Склад елементів поняття «омніканальний маркетинг»

(систематизовано автором)

Автор	Елементи поняття «омніканальний маркетинг»			
	Інтеграція маркетингових каналів	Інтеграція бізнес-процесів	Виділення цінності бренду	Створення єдиного споживчого досвіду
P.C. Verhoef	+		+	+
K. McCabe	+			+
C. Саулді	+			
G. Cook				+
S. Cummnis	+			+
B. Arson	+			+
D. Sealey	+			+
BCG	+			
В.В. Панюкова	+	+		+
І.А. Іпатьєва	+	+		+

На підставі цього авторське бачення омніканального маркетингу представимо наступним чином: *омніканальний маркетинг* – це маркетинговий підхід, заснований на представленні єдиної цінності бренду через розширену інтеграцію маркетингових каналів (офлайн та онлайн) та бізнес-процесів з метою будівлі єдиного споживчого досвіду у всіх можливих точках контакту із брендом.

Відмінними змістовними характеристиками авторського визначення є:

- 1) виділення цінностей бренду організації у межах визначення «омніканальний маркетинг»;
- 2) формування інтеграції бізнес-процесів, вкладених у взаємодію із споживачем.

На підставі проаналізованих у ході дослідження теорій доцільно виділити ряд переваг омніканального маркетингу, які дозволяють:

- збільшити частку ринку за допомогою розширення кількості маркетингових каналів та охоплення цільової аудиторії;



- підвищити показники лояльності та залученості споживачів за рахунок комплексного інтегрованого підходу у всіх маркетингових каналах, єдності бачення бренду споживачем у всіх каналах та єдності процесу здійснення покупки;
- запровадити персональні та єдині для онлайн- та офлайн-каналів програми лояльності за допомогою формування єдиної бази даних про клієнтів;
- підвищити точність прогнозування дій покупця за рахунок встановлення більш тісного контакту та регулярного аналізу дій клієнта у різних каналах;
- забезпечити злагодженість роботи різних відділів організації, що представляють різні канали (онлайн та офлайн) за рахунок інтеграції бізнес-процесів, спрямованих на взаємодію із споживачем;
- досягти вищої рентабельності;
- збільшити швидкість виходу нові регіони з допомогою використання можливостей дистанційної торгівлі (електронних, мобільних рішень) [24].

Косметична компанія Benefit володіла 50% часткою британського ринку продукції для брів. Експеримент із застосування омніканального маркетингу дозволив збільшити цю частку до 60%. Наразі п'ятірка найпопулярніших продуктів країни належить компанії Benefit [25].

Роздрібна мережа з продажу меблів та товарів для дому «Crate & Barrel» зафіксувала, що багато споживачів перемикаються через кілька різних пристроїв, перш ніж завершити покупку. Щоб отримати вигоду з такої споживчої поведінки, Crate & Barrel реалізувала омніканальний підхід, удосконаливши взаємозв'язок системи роботи на різних пристроях, не перериваючи, а запам'ятовуючи дії клієнта. Нова система дозволяла продовжити процес здійснення покупки на тому самому етапі, на якому відбулася зупинка або зміна пристрою. Фактично впровадження омніканального підходу до обслуговування клієнтів призвело до того, що прибуток «Crate & Barrel» від нових удосконалених мобільних та веб-рішень збільшилася на 10% [26].

Просуваючись шляхом інновацій, компанія випустила власну дизайнерську версію 3D-кімнати, дозволяючи споживачам розмістити будь-який товар «Crate & Barrel» у своєму будинку перед покупкою.

Таким чином, кейси компаній, що реалізують омніканальний маркетинг, дозволяють підтвердити переваги даного підходу, які виявляються у збільшенні показників частки ринку, підвищенні обсягу продажів і чистого прибутку за допомогою вивчення клієнтів та надання їм відповідного досвіду користувача.

Крім зазначених вище компаній, на сьогоднішній день на ринку присутні й інші іноземні та вітчизняні організації, що роблять спроби впровадити омніканальний маркетинг (табл. 1.4) [27].

Таблиця 1.4

**Компанії, що використовують елементи омніканального маркетингу**

*(систематизовано автором)*

Послуги	Виробництво	Роздрібна торгівля
Розваги: – Дісней.  Сфера гостинності: – Hilton.  Кафе та ресторани: – Starbucks	Відсутність успішних кейсів компаній-виробників	Побутова техніка та електроніка: – «Ельдорадо»; – «Фокстрот».  Взуття: – Rendez-Vous.  Меблі та товари для дому: – ІКЕА; – Crate & Barrel. – Ювелірні вироби: – Золотий вік. – Косметика: – «Ельфа».  Продукти харчування: – «Ашан»; – «Сільпо»  Одяг: – Zara; – Mango; – Massimo Dutti; – Bershka; – Marks&Spenser; – Next

Слід звернути увагу, що представлений список організацій входять представники різних ринків: послуги, виробництво, роздрібна торгівля. При цьому всередині кожного ринку є різні сектори економіки: від банківського сектора у сфері послуг до продуктів харчування в секторі роздрібною торгівлі. Важливо, що переважна більшість спроб із запровадження омніканального підходу робиться над ринком роздрібною торгівлі. Саме тут присутні різні галузі ритейлу (побутова техніка та електроніка, одяг, взуття, меблі та товари для дому, ювелірні вироби, продукти харчування), представники яких підходять до реалізації омніканального маркетингу з різних боків. Таким чином, галузь функціонування підприємства є найважливішим фактором, що впливає на вибір на користь омніканальності.

Крім того, кожна компанія, яка приймає рішення про перехід до маркетингу, має свою історію, досвід і рівень розвитку. Омніканальний підхід часто не починається з нульової позначки; зазвичай відбувається трансформація існуючої системи, що відбиває індивідуальний підхід до реалізації омніканального маркетингу для різних компаній.

Окремо варто зазначити, що при розгляді питання про реалізацію омніканального підходу має значення не лише рівень розвитку компанії в конкретний момент часу або її готовність до змін, а й, як було зазначено вище, галузь, у якій функціонує організація. Так, виробничий ринок складніше сприймає процес переходу, оскільки стикається зі складнощами застосування омніканального маркетингу кожної окремої торгової марки, реалізованої над ринком, і має працювати у єдиної стратегії з посередником, у ролі якого виступатиме представник ритейлу. Представники роздрібною торгівлі, навпаки, в силу специфіки галузі за рахунок використання великої кількості каналів комунікацій та збуту успішніше і активно застосовують омніканальний маркетинг. Досвід застосування омніканального маркетингу формується нині у секторі роздрібною торгівлі.

## 1.2. Підходи щодо управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібно́ї торгівлі

Обставиною якісного розвитку та зростання організацій роздрібно́ї торгівлі є необхідність постійного управління маркетинговою діяльністю, що вимагає адаптації рішень та планованих маркетингових заходів до викликів зовнішнього середовища.

Сьогодні для галузі роздрібно́ї торгівлі характерні такі риси. По-перше, формування висококласних цифрових можливостей, що включає відмову від поділу торгівлі на цифрові та фізичні канали і передбачає формування єдиного каналу збуту споживача. По-друге, формування унікального споживчого досвіду. Роздрібним магазинам необхідно підвищувати якість обслуговування клієнтів та ступінь їх залучення до розвитку. По-третє, впровадження нових технологій у процес роздрібно́ї торгівлі. Кожне роздрібне підприємство має уважно стежити за розвитком новітніх технологій, таких як штучний інтелект, доповнена та віртуальна реальність, передова робототехніка, та по можливості впроваджувати їх у процес роздрібно́ї торгівлі [28].

Класичні торговельні мережі продовжують створювати онлайн-магазини, запускати мобільні додатки, а інтернет-магазини ще частіше відкриватимуть пункти видачі товарів, постомати, шоуруми та повноцінні торгові точки [29]. Nielsen підкреслює, що індустрії рітейлу доводиться змінюватися з відповідною швидкістю: взаємодіяти зі споживачем точніше, адресніше, швидше і ефективніше. Все більш актуальним стає питання пошуку компромісу між перспективами окремого роздрібного підприємства та бажанням споживача [30].

За даними досліджень Deloitte, Nielsen, KPMG4, CBInsights [31], а також таких авторів, як Є.І. Беккер [32], З.М. Алієва [33], В.В. Нікішкін, М.Д. Твердохлебова [34], А.А. Воронов, О.В. Веклова, В.В. Міненко [35], саме в галузі маркетингу закладено більший потенціал для подальшого зростання сектора роздрібно́ї торгівлі, що наголошує на актуальності вивчення

маркетингових тенденцій у даній галузі. Розглядаючи ситуацію з іншого боку, підкреслимо, що сектор роздрібної торгівлі найчастіше приймає зміни в галузі маркетингу, саме тут застосовуються маркетингові підходи, що трансформуються надалі на інші можливі сфери застосування маркетингу.

При впровадженні омніканального маркетингу як нового маркетингового підходу діяльність організації роздрібної торгівлі необхідна трансформація управління маркетингом в компанії. Управління омніканальним маркетингом, на наш погляд, має під собою складну складову основу. Омніканальний маркетинг передбачає не просто залучення користувача шляхом використання безлічі доступних маркетингових каналів, а й серйозну внутрішню роботу в компанії. Управління омніканальним маркетингом вимагає бездоганного процесу взаємодії та обміну інформацією між усіма безліччю відділів торгової організації: маркетингу, клієнтської підтримки, департаменту продукції і т.д. [27].

Організації роздрібної торгівлі застосовують омніканальний маркетинг, перебуваючи на різних рівнях розвитку стосовно нього. Це може означати, по-перше, використання на момент переходу до омніканального маркетингу тільки онлайн- або офлайн-каналів. У цій ситуації спочатку важливе опрацювання цифрового або, навпаки, фізичного простору. Далі слідує щільна інтеграція – об'єднання фізичних та цифрових каналів. По-друге, використання на момент переходу до омніканального маркетингу попередніх еволюційних підходів (традиційного або мультиканального маркетингу). Тут актуалізується питання аналізу можливості застосування омніканального маркетингу з погляду моделі поведінки споживачів у процесі покупки тієї категорії товарів, яку реалізує організація роздрібної торгівлі,

Звідси випливає, що процес переходу, формування та управління омніканальним маркетингом зачіпає різні критерії роботи організації роздрібної торгівлі та зобов'язує переглядати їх, що може призвести до виходу за рамки маркетингу як такого, але необхідно для успішного функціонування

омніканальності у компанії. Таке міркування призводить до актуалізації питання про можливі послідовні етапи управління омніканальним маркетингом.

За словами М. Зубачевського, початковим та основним етапом переходу до омніканального маркетингу є можливість об'єднати дані про резерви всіх офлайн-магазинів в одну мережу [36]. Важливо викоринити, по-перше, розрізненість даних із усіх традиційних торгових точок, по-друге, боротися із ізольованістю офлайн- та онлайн-форматів. Другий етап, на думку експерта, це організація маркетингової логістики між усіма магазинами. С. Чиза об'єднує вищевказані етапи в один і називає їх створенням крос-функціональних команд, підкреслюючи, що вся робота від маркетингу до логістики має забезпечуватися єдиною підтримкою як у цифрових, і у фізичних каналах [37]. Тему важливості систематизації інформації торкається Р. Міттал, говорячи про необхідність створення на шляху омніканального досвіду загальної інформаційної системи продукції [38]. Це має на увазі наявність єдиних категорій товарів, з одного боку, та загальну систему управління запасами, поверненнями, замовленнями на всіх каналах – з іншого. Саме це, вважає автор, дозволить забезпечити єдину інтеграцію. Тут же важливе вкладення коштів у цифрові технології, мобільні програми. При цьому І. А. Іпатьєва та С. Чиза наголошують, що омніканальний маркетинг вимагає спілкування з клієнтом у реальному часі, що зобов'язує до впровадження інноваційної ІТ-платформи, включаючи якісну CRM-систему [11].

Інший дослідник у галузі омніканального маркетингу Д. Н'юмен, говорячи про перші етапи управління омніканальним маркетингом, торкається теми «провалу мислення» старої школи [39]. У цьому контексті автор демонструє факт зміни зовнішнього середовища, реалій ринку та пропонує зосередитися на персоналізації під час спілкування зі споживачами в рамках омніканального маркетингу. Далі Д. Н'юмен рекомендує перманентно вивчати споживача, прагнучи отримання єдиного ставлення до клієнта. Важливість даного етапу підкреслюється безліччю каналів взаємодії з продуктом з боку

клієнта, що вимагає створення консолідованого скоординованого клієнтського профілю.

За даними М. Дюн, під управлінням омніканальним маркетингом важливими залишаються елементи комплексу маркетингу. Зокрема, насамперед важливо провести оцінку продуктового активу компанії. Далі слід працювати з «картою переміщення» споживача та оцінити які канали збуту та комунікації використовує організація (які канали вибираються для певних категорій товарів). Також слід враховувати, яких каналах споживач знайомиться з товаром, але в яких воліє безпосередньо здійснення покупки. Облік тенденцій поведінки та технологій вибору потенційним споживачем дозволяє реалізувати процес просування товару з найменшими витратами [40]. Важливість вищеприписаного процесу відбито у багатьох джерелах, присвячених омніканальності.

Дж. Мунк [10] на шляху до реалізації омніканального маркетингу також пропонують робити перший крок, вибудовуючи профіль клієнта, враховуючи його переваги: дослідження ринку, моніторинг соціальних медіа, аналіз впливу інтернету. У цьому Дж. Мунк всі наступні етапи управління омніканальним маркетингом вибудовує на точках торкання зі споживачем: підключення каналів з погляду клієнта, наповнення каналу з погляду клієнта, вибудовування навчання з моніторингу дій клієнтів у каналі.

Представник Deloitte В. Гаспарян наголошує на такому напрямку комплексу маркетингу при управлінні омніканальністю, як формування підходу до ціноутворення у різних каналах продажів. У справді омніканальному маркетингу покупець ні бачити різницю цін різних каналах, хоча структура і величина витрат у онлайн і офлайн різні. Важливо, щоб покупці розуміли чому у товару та чи інша ціна. Виникає необхідність деталізації вартості з урахуванням всіх процесів, які проходить товар з моменту, як він був куплений, потрапив на склад, був перевезений до магазину, виставлений на полицю, потім – яку ціну йому додає кожна операція та як ці витрати можна зменшити [1].

Розглянувши підходи різних авторів до управління омніканальним маркетингом, можна дійти невтішного висновку про відсутність єдності поглядів за аналізованим питанням. У той самий час багато авторів бачать початкове завдання управління омніканальним маркетингом у всебічному дослідженні споживача, що тотожно першому етапу управління класичним маркетингом. Подальші пункти зводяться на роботу над різними аспектами. Відсутність єдності точок зору управління омніканальним маркетингом пов'язано, з одного боку, з різними галузями функціонування підприємства, з іншого – з рівнем розвитку організації стосовно омніканальному маркетингу і станом використовуваних маркетингових каналів до переходу. Так, П. Бабу розглядає процес приходу до омніканальності з погляду наявності у ритейлера лише інтернет-розподілу або, навпаки, з погляду наявності лише фізичного магазину за відсутності цифрового каналу [41]. При цьому в обох випадках автор як початковий етап ставить на чільне місце реалізацію карти купівельної поведінки, тобто знову ж таки центром омніканального маркетингу виступає вивчення споживача. Таким чином, слід розуміти, що кожна компанія має розробити власну унікальну інфраструктуру омніканального маркетингу,

Заглибитись у управління омніканальним маркетингом дозволить розгляд проблемних точок, яким, з досвіду, слід приділяти більше при формуванні омніканального маркетингу у створенні. При практичній реалізації на українському ринку експерти виділяють ряд проблемних зон, серед яких аналітика дій споживача, ІТ-сфера і маркетингова логістика. Deloitte наголошує окремо на проблемі відсутності єдиного бачення «шляху клієнта» між різними каналами. У зв'язку з цим можлива ситуація, яка називається «конфліктом каналів», що може бути обумовлено спочатку недостатньою інтеграцією каналів збуту. Ритейлери фокусуються на аналітиці, що збирається вже після покупки, недооцінюючи можливості аналізу поведінки потенційних клієнтів. Deloitte також відносить до недоробок представників роздрібу роботу в галузі категорійного менеджменту: ритейлери поділяють асортимент онлайн-магазину та роздрібного магазину, не надаючи уніфікованої інформації. Досить



детального вивчення піддаються проблемні точки омніканального підходу у роботі Л. Боклунд, яка вважає, що процес переходу може дати відповідних результатів з особливостей організаційної структури, проблем із взаємозв'язком процесів, невідповідних технологій й у цілому ефективності управління [42]. Серед приватних проблем на перший план виходить питання інтересів власників каналів і загальна зацікавленість у розвитку каналів лише на рівні організації. Кожен власник каналу має власні цілі; крім того, часто не всі власники каналів підпорядковуються одній керівній ланці. Внаслідок цього виникає неузгодженість дій. Цей чинник негативно впливає всі аспекти омніканального маркетингу. Відсутній ґрунт для інвестування у технології та для виділення ресурсів. Лише деякі компанії довіряють всі канали одному керівнику. Завжди набагато простіше відстежувати роботу одного підрозділу чи каналу доступу.

### **Висновки до 1 розділу**

1. Представлено розвиток омніканального маркетингу (одноканальний маркетинг, мультіканальний маркетинг, омніканальний маркетинг); систематизовано зміст поняття «омніканальний маркетинг» (бачення зарубіжних авторів); систематизовано підходи до поняття «омніканальний маркетинг» (підхід, орієнтований інтеграцію маркетингових комунікацій; підхід, орієнтований розвиток каналів збуту; підхід, орієнтований на інтеграцію каналів комунікації та збуту); надано визначення термінам маркетинговий канал (сукупність каналів комунікації та каналів збуту офлайн-або онлайн-простору, що виконують функції попереднього інформування, контакту, продажу, післяпродажного обслуговування покупців, спрямованих на створення ціннісної пропозиції та мають на меті задоволення споживачів у процесі здійснення покупки), «бренд організації роздрібної торгівлі (пізнаване ім'я, що створює додану вартість організації та формує певні емоції, асоціації, очікування якості у свідомості споживача) та «омніканальний маркетинг» (маркетинговий підхід, заснований на представленні єдиної цінності бренду

через розширену інтеграцію маркетингових каналів (офлайн та онлайн) та бізнес-процесів з метою будівлі єдиного споживчого досвіду у всіх можливих точках контакту із брендом). Наведено класифікацію маркетингових каналів у омніканальному маркетингу; представлено підходи до формування омніканального маркетингу щодо бренду. Представлено склад елементів поняття «омніканальний маркетинг» (інтеграція маркетингових каналів, інтеграція бізнес-процесів, виділення цінності бренду, створення єдиного споживчого досвіду). Наведено компанії, що використовують елементи омніканального маркетингу.

2. Виокремлено основні риси галузі роздрібної торгівлі (формування висококласних цифрових можливостей, формування унікального споживчого досвіду, впровадження нових технологій у процес роздрібної торгівлі). При практичній реалізації омніканального маркетингу виокремлено ряд проблемних зон: аналітика дій споживача, IT-сфера і маркетингова логістика.

## РОЗДІЛ 2.

# АНАЛІЗ І ОЦІНКА МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОМНІКАНАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### 2.1. Аналіз методики побудови картки гейтів цифрових споживачів у процесі прийняття рішення про покупку

Вивчення трансформації моделі поведінки цифрового споживача дозволило констатувати важливість дослідження дій цифрового споживача у процесі здійснення покупки, що викликано ускладненням ринкового середовища, що проявляється у кількості маркетингових каналів взаємодії споживача та організації роздрібно торгівлі. Організаціям роздрібно торгівлі необхідно застосовувати нові методи дослідження цифрового споживача в процесі здійснення покупки: від пошуку варіантів до взаємодії з брендом після покупки та написання відгуків.

У цій ситуації інтерес представляє поняття «гейти споживача», запроваджене компанією Deloitte у межах теорії омніканального маркетингу [1]. Гейти споживача варто розуміти як покроковий процес вибору товару споживачем, що враховує середовище, що ускладнилося, до якого відноситимемо синтез он-лайн-і офлайн-маркетингових каналів.

Таким чином, у процесі здійснення покупки цифровий споживач проходить щонайменше три гейти. При виборі більш невідомого товару, які мають раніше споживчого досвіду, цей процес може включати десять і більше гейтів.

На додаток до вищесказаного доцільним є навести підхід Д. Юй, в якому демонструється перехід споживача при виборі товарів та послуг з лінійного шляху на так званий фрагментований шлях [43]. Саме вивчення фрагментів шляху (тобто аналіз окремих гейтів на стадії передпокупної поведінки) стає

запорукою успіху організацій і важливо при використанні омніканального маркетингу.

Автором роботи розглянуто картку гейтів цифрового споживача з урахуванням чотирьох основних елементів процесу прийняття рішення споживачами: пошук інформації про товар (знайти); прийняття рішення про купівлю та оплату товару (купити); можливість отримання товару у найбільш зручних для споживача точках (отримати); поширення інформації про покупку шляхом написання відгуку про товар (поділитися). Карта гейтів цифрового споживача враховує різноманітність маркетингових каналів онлайн- та офлайн-формату. Базовий варіант карти гейтів цифрового споживача представлено у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Карта гейтів цифрового споживача (базовий варіант)**

Канали	Знайти	Купити	Отримати	Поділитися
Оф-лайн				
О-нлайн				

З урахуванням різноманітності точок контакту для здійснення комунікації та продажу нами було розроблено також розгорнутий варіант карти гейтів. Запропонована карта гейтів як дозволяє проаналізувати безпосередньо канали розподілу, а й відбиває нерозривний зв'язок з каналами комунікації, які призводять до здійснення покупки (табл. 2.2).

Велика увага при побудові карти гейтів приділяється мобільному каналу, що входить до блоку «онлайн», що пов'язано з поступово зростаючою значимістю вивчення поведінки цифрових споживачів як просунутих користувачів мобільних пристроїв. За даними Google, в 2023 р. 70% запитів стануть мобільними [44].

Інакше кажучи, зростає актуальність адаптації сайтів, трансформації облікових записів соціальних мереж, розробки мобільних додатків та спеціалізованих платформ, ресурсів для мобільних пристроїв.

## Карта гейтів цифрового споживача (розгорнутий варіант)

Канали	Знайти	Купити	Отримати	Поділитися
<b>Оф-лайн</b>				
Офлайн-магазин				
Вендінг				
Постамати				
Реклама на телебаченні				
Реклама у пресі				
Реклама на радіо				
Зовнішня реклама				
Листівки				
Офлайн-каталог				
Маркетинг				
Виставки				
Call-центр				
Відгуки (близькі, друзі, знайомі)				
інше				
<b>Он-лайн</b>				
Сайт				
Онлайн-каталог				
Інтернет магазин				
Сайти-агрегатори				
Мобільний додаток				
Месенджери				
Чат-боти				
E-mail-розсилка				
Соціальні медіа:				
- Facebook				
- Instagram				
YouTube				
Пошукові системи				
Таргетована реклама				
Відгуки (Flamp, 2GIS)				
інше				

Як основні методики вивчення гейтів можуть бути опитування споживачів, глибоке інтерв'ю. Докладніше вивчити цей аспект компанії допоможе якісна технічна ІТ-платформа, CRM-система організації. Інструментами вивчення споживача може виступати аналіз пошуку інформації в інтернеті, аналіз реакції, зворотний зв'язок на e-mail-повідомлення, повідомлення в мобільних месенджерах, дії в соціальних мережах та на сайті компанії, аналіз використання хештегов, обробка касової інформації. Дослідження «кроків» на шляху до покупки має відбуватися комплексно та систематично. Складність і водночас актуальність дослідження гейтів зростає

під час використання компанією безлічі онлайн та офлайн маркетингових каналів. Більш докладно методи, що рекомендуються для використання для побудови карти гейтів цифрового споживача, представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Методи, що рекомендуються для використання побудови карти  
гейтів цифрового споживача (систематизовано автором)**

Метод	Можливості методу	Значимість методу
Опитування споживачів: – офлайн-опитування у торговій точці; – онлайн-опитування в інтернет-магазині; – онлайн-опитування потенційних споживачів; споживачів, які користуються товарами конкурентів	Дозволяє вибудувати карту гейтів цілісно, включає опрацювання всіх етапів	Основний
Глибинне інтерв'ю	Дозволяє вибудувати карту гейтів цілісно, включає опрацювання всіх етапів дозволяє зрозуміти, чому споживач робить ті чи інші дії	Основний
Аналіз пошукових запитів за допомогою сервісу Google.Wordstat	Дозволяє отримати додаткову інформацію для етапу «ЗНАЙТИ»	Додатковий
Аналіз використання хештегов, геотегів у Instagram	Дозволяє отримати додаткову інформацію для етапу поділитися	Додатковий
Аналіз розміщення відгуків (Flamp, 2GIS)	Дозволяє отримати додаткову інформацію для етапу поділитися	Додатковий
Аналіз даних обсягу продажів (з розподілом по каналах продажів)	Дозволяє отримати додаткову інформацію для етапу «купити» стосовно споживачів конкретної компанії та категорії товарів	Додатковий
Веб-аналітика за допомогою сервісу «Google.Метрика»	Дозволяє отримати інформацію про профіль користувача, який використовується під час пошуку пристрою (десктоп, планшет, смартфон) та ін.	Додатковий
Веб-аналітика за допомогою сервісу «Вебвізор» у «Google.Метриці»	Дозволяє зрозуміти, на чому концентрує увагу користувач при пошуку товару на сайті інтернет-магазину	Додатковий
Аналіз кількості запитів усередині різних каналів: – call-центр; – зворотний дзвінок (замовлення клієнтом із сайту); – форма заявки (сайт); – чат (сайт); – Instagram Direct; – повідомлення корпоративних акаунтів соціальних мереж	Дозволяє сформулювати уявлення про частоту використання різних каналів під час пошуку певної категорії товарів	Додатковий

Наведені методи поділені на основні та додаткові. Для реалізації основних методів формування карти гейтів нами розглянуто структурну схему опитувального листа, яка може бути адаптована для організацій роздрібною торгівлі різної галузевої приналежності (рис. 2.1).

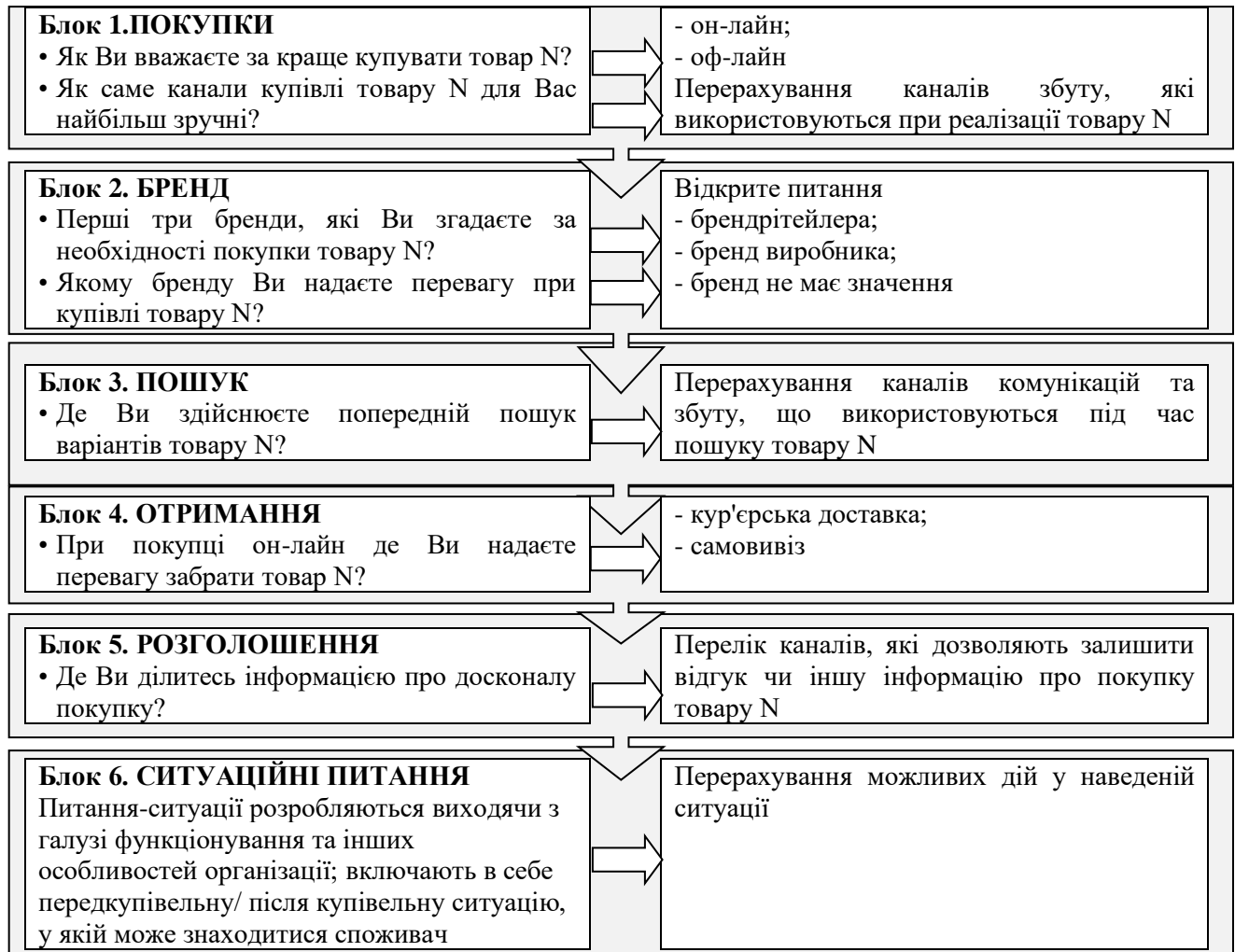


Рис. 2.1. Структурна схема опитувального листа для формування карти гейтів (побудовано автором)

Методи опитування та глибинного інтерв'ю віднесені до основних, оскільки дозволяють отримати цілісну інформацію на формування карти гейтів. Розроблена схема опитувального листа розкриває всі етапи процесу придбання товару, демонструє процес вибору певних категорій покупцем. Опитування може бути проведене в комбінації декількох видів: офлайн-опитування в торговій точці, онлайн-опитування в інтернет-магазині, онлайн-опитування

потенційних споживачів, які використовують категорію товарів, що вивчаються, але не купують товари компанії. Глибинне інтерв'ю дозволяє виявити мотиви поведінки покупців та зрозуміти, чому споживач робить ті чи інші дії при покупці певної категорії товару.

Додаткові методи, розглянуті для формування карти гейтів, стосуються певних етапів процесу покупки, тому можуть використовуватися самостійно. Група додаткових методів дозволяє підтвердити чи спростувати відповіді споживачів. Отримуючи суперечливих даних рекомендується проводити етнографічні дослідження.

Побудову карти гейтів необхідно проводити:

- під час переходу організації до використання омніканального підходу;
- далі раз на рік підтримки розуміння технології вибору певної категорії товару клієнтом;
- при впровадженні нових маркетингових каналів з метою розуміння зручності для користувача та його реакції на вироблені зміни у каналах розподілу.

Окремо відзначимо, що гейти цифрових споживачів варто вивчати за галузевою приналежністю, оскільки специфіка товару безпосередньо впливає і на процес вибору. Так, за даними Google, при покупці автомобіля ключовими гейтами зараз виступають відвідування дилера, YouTube, онлайн відео, пошукові системи, поради членів сім'ї, відгуки знайомих. На початку вибору 2/3 покупців не впевнені, який автомобіль вони хочуть. При цьому 98% вибирають автомобіль онлайн, 77% роблять це з використанням мобільного пристрою [45]. Купівля телефону має іншу специфіку, при цьому як значущі канали виділяються інтернет-магазини техніки, пошукові системи, сайти-агрегатори, сайти виробників, пошукові ресурси. Шлях до покупки різний і немає єдиного сценарію [46].

Варто враховувати, що ухвалення рішення про придбання окремих товарів може тривати кілька місяців. У цей період відбувається пошук та оцінка



варіантів шляхом використання різних каналів та повернення до раніше переглянутих каналів. Тобто, споживач може зробити «зворотний крок» для підтвердження свого вибору або вивчення більш детальної інформації. Завдяки технічним можливостям, цифровим сервісам, безлічі доступних потенційному покупцю пристроїв відбувається безперервна взаємодія з брендами будь-якої миті часу, будь-де. Покупці перебувають у постійному інформаційному потоці. Завдання бізнесу полягає у наданні покупцю безперервного досвіду на кожному можливому кроці в будь-якому каналі при взаємодії з брендом.

Таким чином, карта гейтів дозволяє: зрозуміти технологію вибору споживачами певних категорій товарів; виділити пріоритетні маркетингові канали з погляду споживача; на підставі отриманих даних провести оптимізацію маркетингових каналів; на основі отриманих даних запровадити нові маркетингові канали.

Важливо відзначити, що процес вибору товарів споживачем проходить ряд незмінних етапів, але змінюються споживчі очікування на етапах купівлі, технологія використання можливих каналів взаємодії з брендом, збільшується кількість контактів попереднього пошуку, при цьому сучасні технології дозволяють робити це, не збільшуючи, а, навпаки, скорочуючи часові витрати. Побудувати розуміння, як споживач веде себе при плануванні та здійсненні покупки, які канали він використовує та яким пристроєм віддає перевагу, і є завдання методики карти гейтів. Методика побудови карти гейтів цифрового споживача дозволяє відстежувати трансформацію моделі споживчої поведінки та ілюструє дії споживача у процесі здійснення покупок.

## **2.2. Оцінка інструментарно-методичного апарату омніканального маркетингу**

Для застосування та використання омніканального маркетингу в діяльності організацій роздрібної торгівлі доцільним є розглянути інструментарно-методичний апарат омніканального маркетингу, що передбачає

створення моделі, що поєднує основні елементи омніканального маркетингу, з метою подальшого їх відстеження та управління ними як контрольними точками омніканального маркетингу.

При вивченні інструментарно-методичного апарату омніканального маркетингу розглянемо модель елементів омніканального маркетингу СБІТ:

- 1) споживач;
- 2) бренд;
- 3) інтеграція;
- 4) технології.

Перелічені елементи моделі, побудовані з орієнтацією перший елемент – споживача, є ключовими при зверненні до омніканального маркетингу.

Під першим елементом (споживач) маємо на увазі вибір маркетингових каналів, розробку рішень, що відповідають критеріям задоволеності цифрового споживача у процесі здійснення покупки.

Другий елемент (бренд) має на увазі формування та трансляцію єдиної цінності бренду у всіх використовуваних маркетингових каналах. Забезпечення єдиного уявлення цінності бренду у сприйнятті споживача у всіх маркетингових каналах, у тому числі при зміні маркетингових каналів та пристроїв (смартфон, планшет, десктоп) є тут головним завданням [47].

Третій елемент (інтеграція) має на увазі забезпечення інтеграції маркетингових каналів, товарної, цінової політики, програми лояльності, маркетингової логістики та бізнес-процесів, спрямованих на взаємодію зі споживачем. Інтеграція, що враховує критерії задоволеності цифрового споживача та цінність бренду, тобто перші два елементи моделі СБІТ, уможливорює єдиний споживчий досвід.

Останній елемент (технології) має на увазі використання маркетингових ІТ-технологій, спрямованих на реалізацію омніканального маркетингу, а отже, створюють умови для автоматизації взаємодії зі споживачем.

В даному випадку споживач, бренд, інтеграція та технології – це взаємопов'язані елементи однієї моделі. При цьому кожен елемент моделі є

інструментом маркетингу та має свою методику аналізу та показники (табл. 2.4). Методики та показники можуть змінюватись та доповнюватися з урахуванням розвитку маркетингу в цілому та окремої організації зокрема.

Таблиця 2.4

**Методики та показники моделі СБІТ (систематизовано автором)**

Елемент моделі	Методики	Показники
Споживач	Методика побудови карти гейтів, сегментація споживачів	Загальна кількість клієнтів. Середня кількість використовуваних маркетингових каналів одним споживачем
Бренд	Методика побудови бренду. Аудит ідентичності бренду в маркетингових каналах, що використовуються. Методика категорійного менеджменту	Показник приросту вартості бренду порівняно з витратами на його розвиток. Впізнаваність бренду та правильна ідентифікація
Інтеграція	Аудит рекламних каналів. Методика побудови рекламних каналів. Методика визначення цінових стратегій. Методика оптимізації асортименту	Залучення споживачів (ER). Рівень інтеграції оф-лайн та он-лайн каналів (IONOF). Життєва цінність клієнта (LTV). Вартість залучення клієнта (CAC). Коефіцієнт утримання (CRR)
Технології	Методика організації CRM системи компанії. Методика розробки мобільних сервісів з урахуванням поведінки споживача	Відвідування сайту, зокрема з різних пристроїв. Кількість завантажень мобільного додатка

Далі доцільним є розглянути виділені елементи моделі СБІТ докладніше [27].

Споживач. Як було продемонстровано у попередніх пунктах роботи, відбувається трансформація моделі поведінки цифрового споживача. У цифрового споживача формуються нові звички та нові очікування при взаємодії з компанією у процесі здійснення покупок і, як наслідок, нові критерії задоволеності, основною з яких є зручність процесу здійснення покупки. Цифрові споживачі миттєво перемикаються між маркетинговими каналами, використовують безліч сценаріїв покупки, поєднуючи он-лайн і офлайн-можливості, перебувають у постійному інформаційному потоці. Без розуміння дій споживача у процесі здійснення покупки неможливо вибудувати якісний омніканальний маркетинг.

Інформація та зворотний зв'язок, яку можна отримати від споживача при побудові карти гейтів, повинна бути переведена в рішення, що надають споживачеві зручність взаємодії з компанією. Зокрема це стосується вибору маркетингових каналів, пріоритетних для цифрового споживача, розробку умов оплати, доставки, повернення, уніфікованого інформаційного потоку. Омніканальний маркетинг інтегрується із сучасними купівельними звичками. У зв'язку з цим споживач посідає у моделі СБІТ ключове місце. Фокус у омніканальному маркетингу зміщується з товару на споживача та процес здійснення ним покупки, від здійснення пошуку до написання відгуків.

Відображення елемента «споживач» моделі СБІТ можна знайти у комплексі маркетингу «4С», де фокус дії також зміщується з товару споживача і всі змінні розглядаються з погляду сприйняття споживача. Після проведення дослідження формування карти гейтів компанія повинна подивитися на систему взаємодії з покупцем з боку самого покупця; враховуючи його потреби у процесі здійснення покупки, створити платформу інформаційного обміну, необхідну покупцеві, забезпечити зручність для здійснення покупки.

2. Бренд. Виходячи із запропонованого автором трактування визначення «омніканальний маркетинг», реалізація омніканального маркетингу вибудовується на основі трансляції єдиної уніфікованої цінності бренду у всіх маркетингових каналах. У нашому випадку як бренд виступає бренд організації роздрібною торгівлі.

При реалізації омніканального маркетингу бренд роздрібною організації існує одноразово в цифровому та фізичному просторі організації торгівлі. Забезпечення комплексності сприйняття цінності бренду споживачем у всіх маркетингових каналах, у тому числі оф-лайн та он-лайн, є в цій ситуації актуальним завданням та початком успішної інтеграції в рамках омніканального маркетингу. Цінність бренду надалі має транслюватися споживачеві в ідентичній подачі, в єдиній комунікаційній тональності на всіх маркетингових каналах через різні інформаційні матеріали та маркетингові заходи, у тому числі при спілкуванні співробітників компанії зі споживачами у

різних оф-лайн- та он-лайн-каналах. Іншими словами, для роздрібного бренду важлива повна єдність атрибутів бренду у всіх маркетингових каналах.

У разі використання омніканального маркетингу організацією роздрібною торгівлі актуалізується питання взаємозв'язку власного бренду ритейлера та брендів виробників, які представлені у продажу. На наш погляд, у цьому контексті доцільно говорити про формування товарних категорій чи напрям категорійного менеджменту в рамках омніканального маркетингу.

Категорійний менеджмент був розроблений як маркетинговий інструмент для управління товарами роздрібною торгівлі. Феномен категорійного менеджменту вивчений безліччю зарубіжних та українських фахівців у галузі маркетингу та торгівлі, які наголошують на важливості його функціонування для успішної реалізації торгового сектору [48].

Реалізація омніканального маркетингу без збудованої системи управління категоріями може зіткнутися з суперечливістю та помилками інших функціональних особливостей омніканальності, що призведе до негативного результату. Тобто для переходу до омніканального маркетингу в рамках роботи з брендом необхідно мати напрацювання в галузі управління за категоріями або, іншими словами, у системі категорійного менеджменту. При цьому сам асортимент повинен бути товарними категоріями для зручності споживача. Отже, можна сказати, що в омніканальній моделі відбувається управління товарними категоріями як єдиним механізмом на всіх каналах розподілу, як фізичних, так і цифрових, включаючи мобільні канали.

Основу категорійного менеджменту для формування омніканального маркетингу роздрібною організацією, як було зазначено вище, представляє сам бренд ритейлера, далі формуються бренди виробників, відповідні різним категоріям товарів, і навіть власні торгові марки роздрібною компанії за наявності (рис. 2.2).

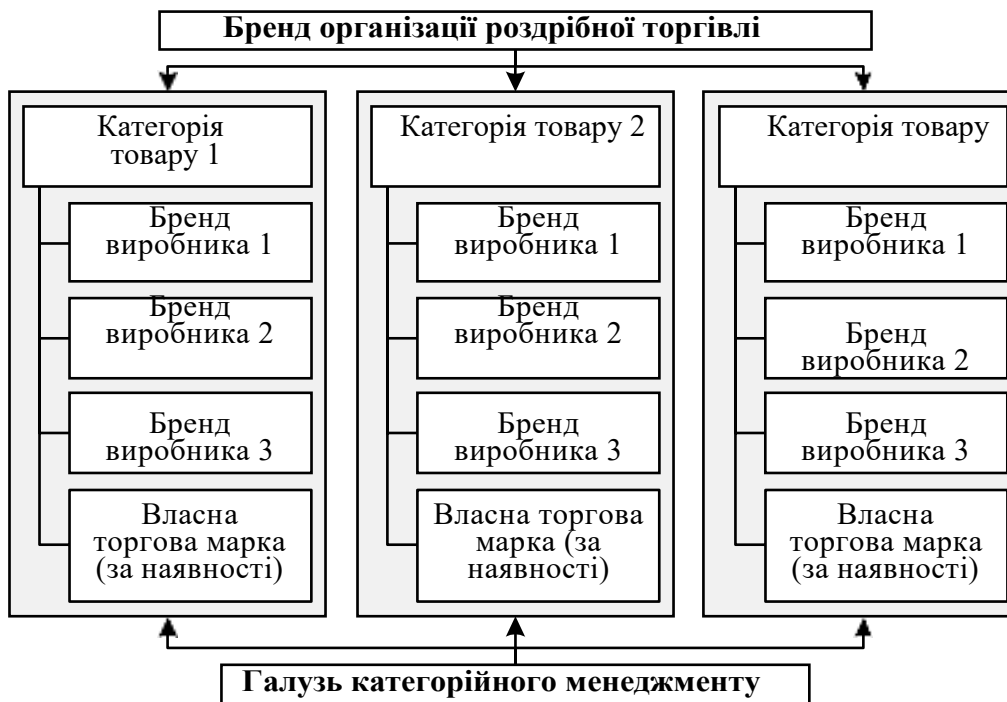


Рис. 2.2. Основа категорійного менеджменту у рамках формування омніканального маркетингу (систематизовано автором)

Як підтвердження важливості роботи з товарними категоріями зазначимо, що при формуванні омніканального маркетингу велике значення набуває потреби враховувати постійну трансформацію переваг і очікувань споживача, з одного боку, та технологію придбання ним різних товарів – з іншого. Під технологією придбання товарів варто розуміти те, якими каналами купуються товари, які зіткнення і якими каналами відбуваються до придбання, які категорії товарів більше купуються онлайн, а які офлайн та ін.

Омніканальний маркетинг може бути повністю орієнтований на споживача, а управління за категоріями дозволяє забезпечити клієнту базове зручність вибору товару різних каналах. Таким чином, один із аспектів на шляху до омніканального підходу – це перегляд методів роботи з різними категоріями товарів у різних каналах збуту.

3. Інтеграція. Як головні елементи, що підлягають інтеграції в омніканальному маркетингу, переважно праць насамперед згадуються численні канали комунікації та збуту, об'єднані в систему [11, 49]. Тут необхідно також

зупинитись на важливості рівноцінної присутності організації роздрібною торгівлі в он-лайн- та оф-лайн-каналах.

Крім маркетингових каналів, інтеграції повинні піддаватися товарна, цінова політика, інформаційна складова, які, у свою чергу, доповнюють єдиний досвід користувача. Це передбачає використання єдиного асортименту та інформації про нього у всіх каналах, формування єдиної політики ціноутворення у всіх каналах, запровадження цілісної системи знижок, акцій, програм лояльності, маркетингової логістики, а також можливості оплати будь-яким способом у будь-якому каналі продажу.

З метою структурного представлення інтеграції в омніканальному маркетингу розглянуто схему, що включає чотири напрямки інтеграції в омніканальному маркетингу: маркетингові канали, товар, ціна, маркетингова логістика.

Розглянута на рис. 2.3 схема дозволяє систематизувати елементи, які підлягають інтеграції в омніканальному маркетингу.

Розглядаючи напрями інтеграції більш детально, слід зупинитись на блоці «Товар», насамперед на роботі з окремими категоріями товарів – асортиментна матриця має поєднувати пропозиції цифрових та фізичних каналів. Інформація про наявність товару у фізичних точках продаж має бути доступна споживачеві під час роботи з сайтом або мобільним додатком.

Споживач повинен мати можливість дізнатися, де він може ознайомитися з товаром за допомогою тактильного контакту або безпосередньо зробити покупку оф-лайн, щоб не витратити час на очікування доставки кур'єрською службою магазину.

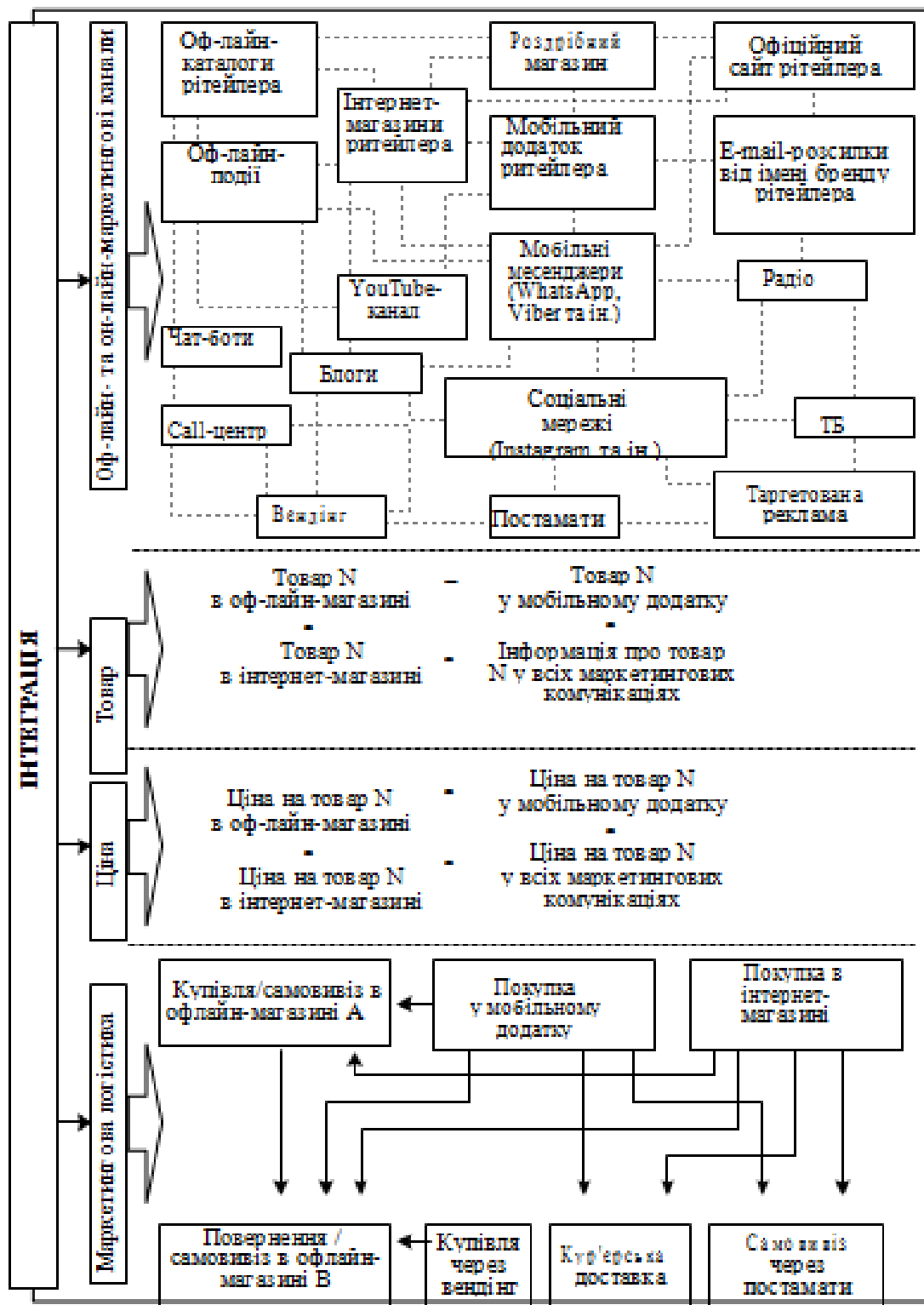


Рис. 2.3. Напрямки інтеграції у омніканальному маркетингу (побудовано автором)

Іншими словами, омніканальний маркетинг передбачає використання онлайн-і офлайн-магазинами єдиної системи обліку залишку товарів [50].



У звіті Deloitte щодо взаємодії з клієнтом елементи «єдина ціна», «єдиний асортимент» представлені під найменуванням «нескінченна полиця» - асортимент ритейлера повинен бути доступний у всіх торгових точках по одній і тій же ціні [30]. Крім того, результат роботи з асортиментом є інформаційною основою для надання відомостей про товар клієнту. Безумовно, інформація про товар має бути подана відповідно до специфіки самого маркетингового каналу. Різні маркетингові канали мають власні можливості та обмеження: це стосується як текстової складової чи можливостей опису товару, так і графіки, візуалізації та додавання відеосупроводу. Так, форма розміщення інформації на сайті, в інтернет-магазині, Pinterest та Instagram буде різною, тоді як загальний посил, що переходить у змістову частину, має бути ідентичним.

Завершує напрямок інтеграції в рамках омніканального маркетингу маркетингова логістика, яка включає можливість отримання та повернення товару в будь-якому зручному споживачеві каналі. Deloitte виділяє відразу кілька окремих критеріїв в даному напрямку, яких необхідно дотримуватися для реалізації підходу, що розглядається: швидка доставка, багато точок взаємодії «купівля – доставка – повернення», зручні варіанти доставки замовлення, а також критерій in-store, тобто більше можливостей забрати замовлення самостійно. Також наголошується, що час доставки за адресою має бути однаковим незалежно від каналів продаж [50].

Таким чином, завдання інтеграції в омніканальному маркетингу - об'єднати всі обрані на підставі попередніх етапів маркетингові канали, сформувати єдину товарну, цінову політику, програму лояльності та маркетингову логістику у всіх каналах, що використовуються.

У взаємозв'язку з вищенаведеними напрямками інтеграції формуються бізнес-процеси, спрямовані на взаємодію зі споживачем, що передбачає організацію управління різними каналами продажів як єдиним каналом збуту у сприйнятті споживача. Сутність цього положення зводиться до взаємодоповнюючої роботи офлайн- та онлайн-маркетингових каналів, мінімізації ізоляції каналів з точки зору управління. У зв'язку з цим важливо

працювати з персоналом на місцях, вивчати вплив людського фактора, працювати над формуванням єдиної мотивації працівників, які представляють різні маркетингові канали (співробітників як інтернет-магазину, так і традиційного магазину).

Тут варто враховувати, що цифровий споживач стикається як із різними каналами збуту, і з кількома співробітниками – представниками даних каналів. Це може бути консультант офлайн-магазину, консультант інтернет-магазину, консультант онлайн-чату та мобільних месенджерів, співробітник центру видачі товару, кур'єр доставки товару. Усі перелічені представники однієї організації повинні переслідувати єдину мету – реалізацію товару компанії споживачеві незалежно від підсумкового каналу вчинення правочину. Завдання продавця – забезпечити клієнту сприятливий досвід покупки, за необхідності здійснивши переведення покупця співробітнику, який представляє інший канал продажу. Але тільки в цій ситуації можна забезпечити єдиний досвід покупки для покупця.

Механізм роботи традиційного продавця зводиться до продажу лише всередині того каналу збуту, який він представляє. В іншому випадку процес угоди не відбувається зовсім через вплив різних факторів (наприклад, споживачеві не сподобався або не підійшов товар, висока ціна, потрібного товару не було). З цього випливає, що конкретний співробітник N, будучи традиційним продавцем офлайн-каналу, не має на меті, щоб споживач придбав цей же товар у цій же компанії, але через інший канал збуту (інтернет-магазин, мобільний додаток, інша роздрібна точка тощо). Або споживач робить угоду особисто через співробітника N, або інші варіанти взаємодії потенційного покупця з брендом співробітника N не цікавлять.

Різниця дій традиційного, мультиканального та омніканального продавця в ідентичній ситуації представлена на рис. 2.4.

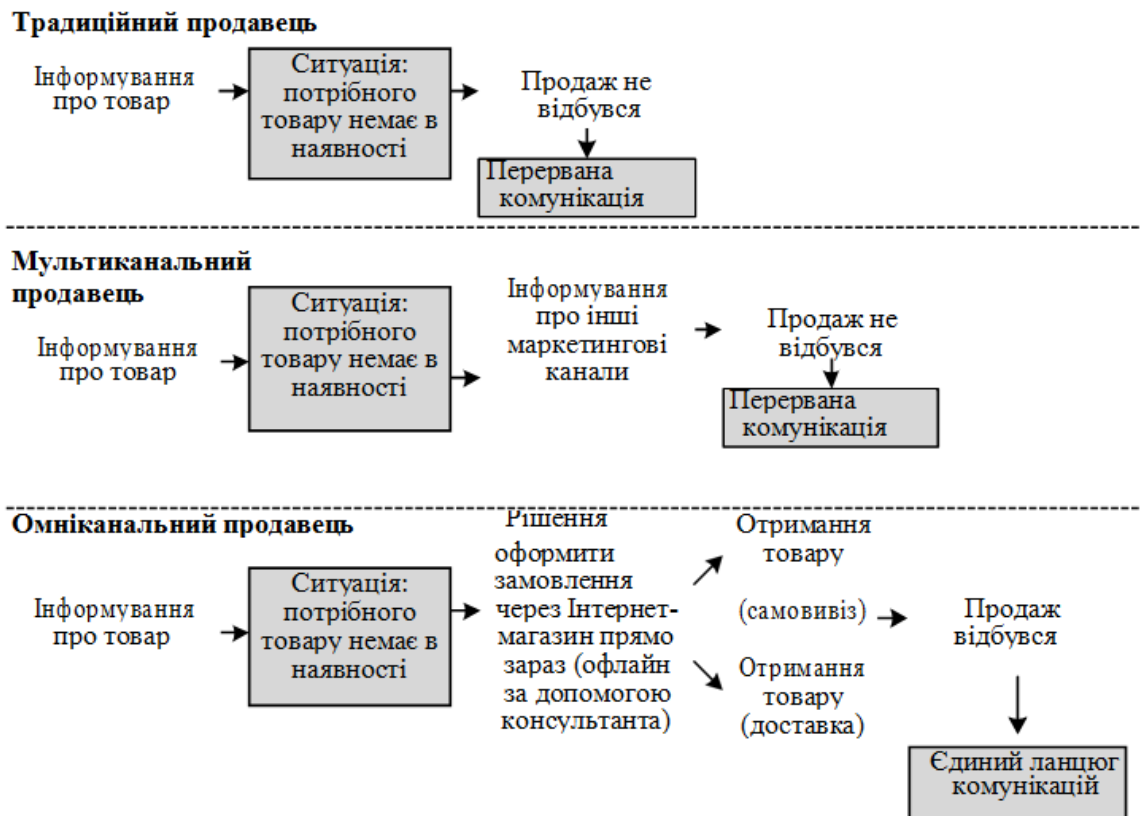


Рис. 2.4. Дії традиційного, мультиканального та омніканального продавця під час продажу товару (*систематизовано автором*)

З рис. 2.4 випливає, що дії омніканального продавця дозволяють вибудовувати єдиний ланцюг комунікацій із споживачем. Практика реалізації досвіду омніпродавця можлива лише за вибудовування єдиної системи мотивації для співробітників усіх маркетингових каналів.

Для оцінки рівня інтеграції маркетингових каналів необхідно контролювати роботу торгового персоналу шляхом застосування методу «таємний покупець» на регулярній основі. За допомогою даного методу, використовуючи ситуаційні легенди, можна відстежити, чи продавці клієнтів інформують про можливості здійснення покупок у різних каналах. Іншими словами, метод «таємний покупець» у разі базується на сформованій легенді, загальна основа якої також може бути адаптована для сфери торгівлі різними товарами (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Шаблон легенди методу «таємний покупець» для оцінки інтеграції маркетингових каналів у рамках омніканального маркетингу  
(систематизовано автором)

У рамках омніканального підходу робота торгового персоналу має звестися до дій омніканального продавця, представленим рис. 2.4. У цілому нині при реалізації омніканального маркетингу дії, що здійснюються торговим персоналом стосовно потенційного споживача, грають ключову роль досягнення високих показників.

З метою підвищення ефективності, варто звернути увагу на використання поняття «омніканальний продавець» в організаційній структурі компанії. Вдосконалення системи мотивації у поєднанні із застосуванням методу

«таємний покупець» дозволить здійснювати контроль та мінімізувати вплив людського фактора під час використання омніканального маркетингу.

4. Технології. В рамках моделі СБІТ технології можуть бути розглянуті з різних аспектів:

- як можливість використання онлайн-каналів та мобільних пристроїв під час роботи зі споживачем;
- як можливість вбудовування сучасних інструментів маркетингу при офлайн- та онлайн-контакті зі споживачем (елементи додаткової реальності, віртуальні інсталяції та ін.);
- як можливість глибокого аналізу дій споживача, збору та зберігання даних, управління всередині одного каналу збуту та між каналами.

Таким чином, усі перелічені аспекти використання технологій у омніканальному маркетингу пов'язані із застосуванням маркетингових ІТ-технологій, спрямованих на взаємодію із споживачем.

Основи маркетингових ІТ-технологій в організації закладаються до безпосереднього об'єднання каналів і надалі є необхідною базою для забезпечення їх якісної інтеграції. Історія замовлень та покупок за всіма каналами може зберігатися і відстежуватися, часто через користування клієнтом карти лояльності, що повертає нас до раніше виділеного елемента омніканального підходу – використання єдиної програми лояльності у всіх каналах.

Розглянуті елементи моделі омніканального маркетингу – споживач, бренд, інтеграція та технології – формуються у єдиній структурі та взаємозв'язку елементів. Непроробленість одного з елементів моделі СБІТ обмежує реалізацію підходу, що розглядається, не дозволяє формувати омніканальний маркетинг як єдину цілісну структуру і веде до відсутності ефективності роботи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Важливість елементів моделі СБІТ (систематизовано автором)**

Елементи моделі СБІТ				Характеристика
Споживач	Бренд	Інтеграція	Технології	
+	+	+	+	Наявність всіх елементів: можлива успішна реалізація омніканального маркетингу
-	+	+	+	Відсутність елемента «споживач»: помилки при виборі маркетингових каналів, невиконання критеріїв задоволеності цифрового споживача у процесі здійснення покупки
+	-	+	+	Відсутність елемента «бренд»: помилки при формуванні подальшої інтеграції та єдиного досвіду для клієнта, відсутність єдиного сприйняття цінності бренду споживачем
+	+	-	+	Відсутність елемента «інтеграція»: неможливість надання єдиного споживчого досвіду; за відсутності інтеграції йдеться про реалізацію мультिकанальної моделі
+	+	+	-	Відсутність елемента «технології»: можливі помилки при здійсненні інтеграції та складності при аналізі дії клієнта

Як основні переваги моделі омніканального маркетингу СБІТ можна виділити наступні:

модель поєднує основні складові омніканального маркетингу воедино;  
дозволяє розглянути омніканальний маркетинг, маркетинговий підхід, орієнтований споживача;

наголошує на важливості бренду в омніканальному маркетингу;

враховує розширену інтеграцію маркетингових каналів, що має на увазі єдину товарну, цінову політику, програму лояльності, маркетингову логістику у всіх каналах та бізнес-процеси, спрямовані на взаємодію зі споживачем;

дозволяє оцінити внутрішні чинники готовності підприємства до використання омніканального маркетингу.

Завершуючи розгляд елементів моделі омніканального маркетингу, важливо звернути увагу на системність і розглянуту структуру послідовності елементів моделі СБІТ. Проробка елементів має відбуватися у порядку, представленому в моделі: споживач → бренд → інтеграція → технології. При цьому фокус уваги організації роздрібної торгівлі має бути зосередженим на споживачі. Іншими словами, спочатку відбувається вибір пріоритетних для споживача маркетингових каналів, формується уніфікована цінність бренду у всіх маркетингових каналах, забезпечується інтеграція маркетингових каналів, товарної, цінової політики, програми лояльності та бізнес-процесів, орієнтованих на споживача, використовуються маркетингові ІТ-технології, спрямовані на взаємодію із споживачем.

## **Висновки до 2 розділу**

1. Запропоновано карту гейтів цифрового споживача (базовий варіант); представлено карту гейтів цифрового споживача (розгорнутий варіант), а саме наступні канали: офлайн-магазин, вендінг, постамати, реклама на телебаченні, реклама у пресі, реклама на радіо, зовнішня реклама, листівки, офлайн-каталог, маркетинг, виставки, call-центр, відгуки (близькі, друзі, знайомі), сайт, онлайн-каталог, інтернет магазин, сайти-агрегатори, мобільний додаток, месенджери, чат-боти, e-mail-розсилка, соціальні медіа, пошукові системи, таргетована

реклама, відгуки. Розглянуто методи, що рекомендуються для використання побудови карти гейтів цифрового споживача. Представлено структурну схему опитувального листа для формування карти геймів, яка включає в себе 6 послідовних блоків (покупки, бренд, пошук, отримання, розголошення та ситуаційні питання).

2. Розглянуто методики та показники моделі СБІТ, яка складається з наступних елементів: споживач, бренд, інтеграція, технології. Розглянуто основу категорійного менеджменту у рамках формування омніканального маркетингу. Представлено напрямки інтеграції у омніканальному маркетингу, які складаються з наступних показників, а саме: офлайн та онлайн маркетингові канали, товар, ціна, маркетингова логістика. Наведено дії традиційного, мультिकанального та омніканального продавця під час продажу товару. Представлено шаблон легенди методу «таємний покупець» для оцінки інтеграції маркетингових каналів у рамках омніканального маркетингу та важливість елементів моделі СБІТ.

## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЯ АЛГОРИТМУ УПРАВЛІННЯ ОМНІКАНАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

#### 3.1. Удосконалення алгоритму управління омнікальним маркетингом в організаціях роздрібно́ї торгівлі

Виходячи з аналізу підходів до управління омнікальним маркетингом, а також розглянутих проблемних точок при практичному впровадженні підходу, розглянемо реалізацію управління омнікальним маркетингом через удосконалення алгоритму управління омніканальним маркетингом (рис. 3.1).

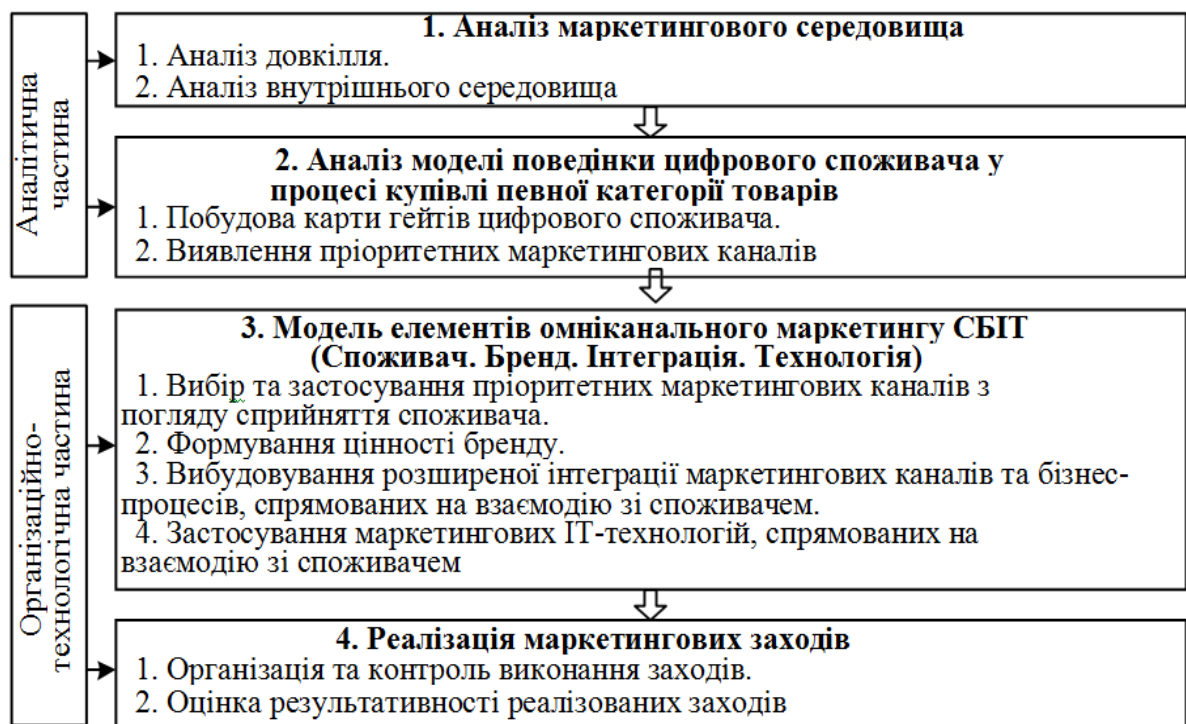


Рис. 3.1. Алгоритм управління омнікальним маркетингом

*(систематизовано автором)*

Алгоритм управління омніканальним маркетингом, розглянутий автором, включає чотири основні послідовні етапи, об'єднаних в аналітичну та організаційно-технологічну частини.



Насамперед розглянемо докладніше аналітичну частину алгоритму управління омніканальним маркетингом, зокрема перший етап, куди входять аналіз ринкового середовища.

Етап 1. Аналіз ринкового середовища. При формуванні омніканального маркетингу в компанії на початковому етапі необхідно проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище організації. Як було зазначено раніше, перехід до застосування омніканального підходу може відбуватися на різних стадіях розвитку організації в цілому та каналів комунікації та збуту зокрема. Йдеться про те, що частина компаній приходить до омніканального маркетингу з цифрового середовища, маючи у своєму активі інтернет-магазин або інші онлайн-канали розподілу. Навпаки, інші торгові організації, які в минулому робили акцент на традиційних офлайн-каналах, розуміють необхідність розвитку цифрової присутності. До третьої групи віднесемо компанії, які, починаючи свою діяльність, забезпечені присутністю у фізичному та цифровому просторі, але не здійснюють інтеграцію каналів відповідно до вимог омніканального підходу. Всі ці компанії знаходяться під впливом чинників (рис. 3.2).

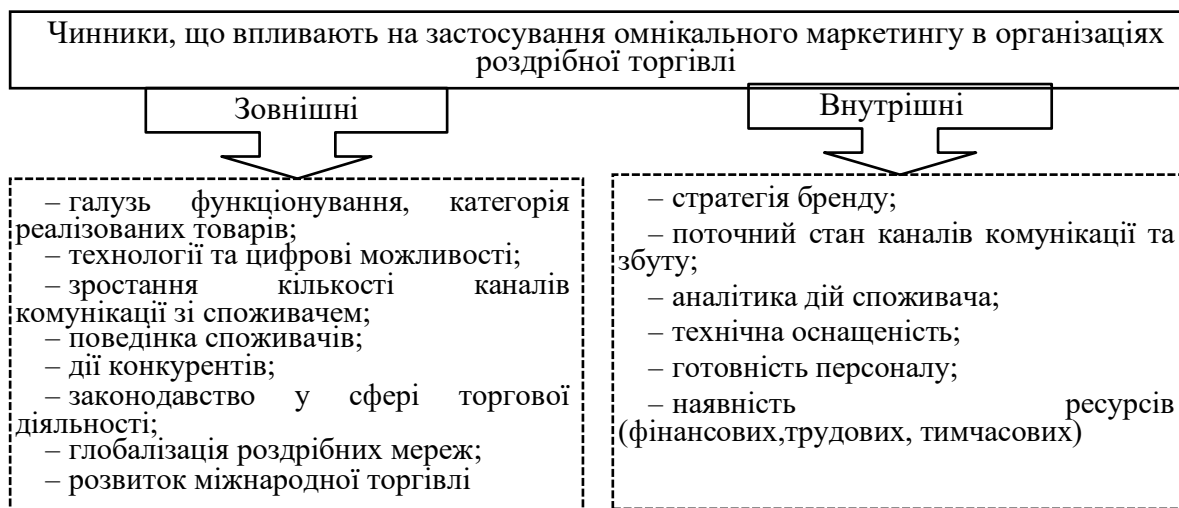


Рис. 3.2. Чинники, що впливають на застосування омніканального маркетингу в організаціях роздрібно́ї торгівлі (систематизовано автором)

Так, серед зовнішніх чинників важливу роль відіграє галузь функціонування організації торгівлі, тобто які саме категорії товарів реалізує компанія. Справа в тому, що в залежності від запланованої до придбання категорії товарів споживач проходить процес купівлі по-різному. Для кожного окремого товару характерна своя технологія покупки, що впливає на вибір організацією пріоритетних каналів комунікації збуту та загалом на вибір підходу до системи маркетингу. Серед інших чинників, що впливають на вибір омніканального маркетингу в організаціях роздрібною торгівлі, можна виділити: технології та цифрові можливості, що диктуються ринком стосовно конкретної галузі; поведінка споживачів; дії конкурентів; можливі зміни законодавства у сфері торгівлі; глобалізацію роздрібних мереж; розвиток міжнародної торгівлі.

Проаналізувати зовнішні чинники допоможе моніторинг відповідних діяльності компанії галузевих звітів, які представлені на інтернет-ресурсах дослідницьких агентств. У цих звітах відображено загальні тенденції щодо галузі та за окремою категорією товарів, а також охарактеризовано поведінку споживачів по відношенню до певної категорії товарів.

Для детальної оцінки зовнішніх чинників рекомендується аналізувати діяльність конкурентів методом семантичного диференціалу. В даному випадку основний акцент необхідно зробити на комунікаційній активності конкурента та використання ним маркетингових ІТ-технологій. При цьому як параметри оцінки необхідно виділити наявність та стан у конкурента інтернет-магазину, у тому числі наявність на сайті технологічних рішень (чати, зворотний дзвінок, 3D-елементи, елементи додаткової реальності тощо), присутність у соціальних мережах, наявність доставки, використання мобільних месенджерів, наявність відгуків та ін. в залежності від сфери діяльності організації роздрібною торгівлі. В окремих випадках можуть бути додані інші критерії, у тому числі щодо рівня асортименту, характеристики та якості пропонованих товарів.

Для аналізу внутрішніх чинників рекомендується проводити аудит поточного стану маркетингових каналів (наявність онлайн-і офлайн-каналів, кількість каналів, що використовуються, ступінь ідентичності каналів з точки

зору надання інформації); стратегії бренду; аналітику дій споживача; технічну оснащеність підприємства; готовність персоналу; наявність фінансових, трудових та часових ресурсів для реалізації омніканального маркетингу в організації.

Етап 2. Аналіз моделі поведінки цифрового споживача у процесі купівлі певної категорії товарів. Моделі поведінки та технології придбання товарів, які, у свою чергу, позначаються на підсумковій мотивації вибору товару та каналу придбання обраного товару, мають піддаватися регулярному вивченню. Важливим представляється і регулярний аналіз модифікації поведінки споживача у зв'язку зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища: починаючи з появи нових цифрових сервісів, нових каналів збуту та закінчуючи можливими змінами економічної ситуації. «Потреби споживача», «моделі поведінки», «технологія покупки» – нині це досить динамічні поняття, які вкотре підкреслюють, що формування омніканального маркетингу у створенні роздрібної торгівлі має відбуватися з урахуванням регулярного глибокого вивчення і, розуміння споживача.

Цифрові (омніканальні) покупці, перш ніж зробити покупку, контактують із брендом у різних каналах комунікації та збуту. Споживач попередньо вивчає інформацію, оцінює варіанти, вибирає найзручніший спосіб здійснення покупки. Таким чином, при позитивному рішенні на користь переходу до омніканального маркетингу важливо провести додаткову аналітичну роботу з вивчення мотивів та дій споживача. Ця робота у межах управління омніканальним маркетингом має звестися до виділення пріоритетних і часто використовуваних каналів комунікації та продажу під час здійснення покупки, і навіть формуванню карти гейтів споживача окремої категорії товарів.

Сформована карта гейтів служить основою початку наступного етапу управління омніканальним маркетингом.

Етап 3. Модель СБІТ (Споживач. Бренд. Інтеграція. Технології). У рамках структурного підходу до управління омніканальним маркетингом розглянуто та внесено в аналізований алгоритм управління модель елементів омніканального

маркетингу СБІТ, основними елементами якої є споживач, бренд, інтеграція та технології. Модель запропонована на підставі аналізу визначення «омніканальний маркетинг», у зв'язку з чим дозволяє враховувати всі елементи визначення та, відповідно, керувати ними як окремими змінними цілісною системою омніканального підходу.

Етап 4. Реалізація рекламних заходів. На заключному етапі алгоритму управління омніканальним маркетингом відбувається реалізація та контроль запланованих заходів, розглянутих на підставі попередніх етапів, а також оцінка результативності дій.

При впровадженні омніканального маркетингу має сенс звернутися до таких маркетингових показників, як маркетингова рентабельність інвестицій (MROI) та маркетингова рентабельність продажів (MROS). Також інтерес представляють частка нових клієнтів, частка повторних покупок, вартість залучення клієнта, коефіцієнт утримання, лояльність, залучення споживачів, рівень інтеграції онлайн-і офлайн-каналів (табл. 3.1) [51-52].

Крім маркетингових показників, під час розгляду омніканального маркетингу необхідно відслідковувати такі загальні показники діяльності організації, як чистий прибуток, обсяг продажу, обсяг онлайн-продажів. Перелічені показники, як і маркетингові метрики, необхідно фіксувати в динаміці, що дозволить судити про результативність дій (табл. 3.2).

Запропоновані показники результативності омніканального маркетингу та їх динаміка засновані на досвіді впровадження омніканального маркетингу у різних організаціях роздрібної торгівлі, а також на дослідженнях Harvard Business Review та Deloitte на тему застосування омніканального маркетингу.

Таким чином, оцінку результативності управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібної торгівлі проводять на основі відповідності результатів роботи показників, наведених у табл. 3.2 [51-52].

### Маркетингові показники результативності омніканального маркетингу

Показник	Формула розрахунку
Маркетингова рентабельність інвестицій (MROI), %	$MROI = \frac{\text{Чистий прибуток від маркетингу}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\%$
Маркетингова рентабельність продажів (MROS), %	$MROS = \frac{\text{Чистий прибуток від маркетингу}}{\text{Виторг}} \times 100\%$
Частка нових клієнтів, %	$\frac{\text{Кількість нових клієнтів}}{\text{Загальна кількість клієнтів}}$
Частка повторних покупок, %	$\frac{\text{Кількість повторних покупок}}{\text{Загальна кількість покупок}}$
Вартість залучення клієнта (CAC), нар.	$CAC = \frac{\text{Загальні витрати на маркетинг та продаж}}{\text{Кількість нових клієнтів}}$
Коефіцієнт утримання (CRR), %	$CRR = \frac{E - N}{S} \times 100\%$ , де E – кількість споживачів на прикінці періоду; N – кількість нових споживачів, придбаних за обраний період; S – кількість споживачів початку періоду.
Лояльність споживачів (NPS – Net Promoter Score), %	$NPS = \frac{P - C}{N} \times 100\%$ , де P – кількість промоутерів; C – кількість критиків; N – загальна кількість опитаних.
Залучення споживачів (ER – Engagement Rate), %	$ER = \frac{L + C + R + F}{N} \times 100\%$ , де L – кількість лайків; C – кількість коментарів; R – кількість ріпостів; F – кількість відгуків; N – загальна кількість споживачів.
Рівень інтеграції он-лайн та офлайн-каналів (IONOF – Integration Online Offline), %	$IONOF = \frac{S}{N} \times 100\%$ , де S – загальна кількість балів за наслідками дослідження; N – загальна кількість досліджених рекламних каналів.

Омніканальний маркетинг за своєю сутністю має соціально-економічну значимість, оскільки центром підходу є цифровий споживач, а основним завданням – формування високої задоволеності цифрового споживача у процесі покупок. За рахунок надання повноцінного сервісу на всіх етапах взаємодії з брендом, у тому числі при перемиканні між цифровими та фізичними каналами, можливе збільшення рівня лояльності та залучення споживачів. Лояльний споживач готовий здійснювати повторні покупки, рекомендувати компанію

іншим потенційним клієнтам та збільшити середній чек покупки. Усе це загалом призводить до зростання доходів організації через показники обсягу продажу, чистий прибуток.

Таблиця 3.2

### Динаміка показників результативності омніканального маркетингу

Показник	Збільшення показника під час впровадження омніканального маркетингу, %
Чистий прибуток	5-10
Об'єм продажу	10-15
Обсяг он-лайн-продажів	20-30
Частка нових клієнтів	10-20
Частка повторних покупок	5
Середній чек	15-20
Лояльність споживачів (NPS – Net Promoter Score)	10
Залучення споживачів (ER – Engagement Rate)	5-15
Рівень інтеграції онлайн- та офлайн-каналів (IONOF – Integration Online Offline)	Значення показника понад 90

Таким чином, під час впровадження омніканального маркетингу необхідно відстежувати поточні маркетингові показники лояльності та залученості. Зміна значень цих показників може свідчити про фактичні зміни купівельної поведінки, що важливо при формуванні омніканального маркетингу і може призвести до зміни обороту та прибутку компанії.

Розглянемо показники лояльності та залученості докладніше. Для оцінки рівня лояльності споживачів та готовності до повторних покупок необхідно використовувати індекс лояльності споживачів NPS – стратегічний показник діяльності організації, який важливо оцінювати у динаміці. При реалізації методу споживачам пропонується відповісти на запитання: «Яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте компанію / товар / бренд своїм друзям/знайомим/колегам?», за 10-бальною шкалою, де 0 відповідає відповіді «У жодному разі не рекомендуватиму», а 10 – «Обов'язково порекомендую».

На основі отриманих оцінок усі споживачі формують групи: 9-10 баллов - промоутери (готові рекомендувати бренд), 7-8 балів - нейтральні споживачі, 0-6

балів - критики (мають негативне ставлення до бренду). Розрахунок проводиться за наступною формулою [53]:

$$NPS = \frac{P - C}{N} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де P – кількість промоутерів; C – кількість критиків; N – загальна кількість опитаних.

Для оцінки взаємодії та залучення користувачів онлайн-каналів пропонується використовувати скоригований показник ER (Engagement Rate – рівень взаємодії). Цей показник, що стосується метрик ефективності маркетингових комунікацій, дозволяє виявити зворотну реакцію користувачів на контент онлайн-майданчиків. У межах омніканального маркетингу розуміння і регулярне відстеження рівня залученості споживачів грає значної ролі. При цьому, на наш погляд, такій оцінці повинні піддаватися не лише комунікації в рамках соціальних мереж, а й інші маркетингові активності та заходи, організовані, зокрема, в офлайн-просторі. Доповнений показник пропонуємо розраховувати за наступною формулою:

$$ER = \frac{L + C + R + F}{N} \times 100\%, \quad (3.2)$$

де L – кількість лайків; C – кількість коментарів; R – кількість рипостів; F – кількість відгуків; N – загальна кількість споживачів.

Чим вище показник ER, тим цікавішими вважають маркетингові заходи, конкурси та інші активності споживачі компанії, висловлюючи свою реакцію у вигляді дій, що полягає в лайках, коментарях, репостах, відгуках на різних майданчиках.

Для оцінки рівня інтеграції онлайн-і офлайн-каналів автором розроблено показник IONOF (Integration Online Offline), який рекомендується використовувати в рамках дослідження методом «таємний покупець» та розраховувати на підставі бальної системи. Бали виставляються після

здійснення таємного відвідування офлайн-або онлайн-магазину, при цьому на підставі дій продавця в різних ситуаціях надаються наступні бали:

- 1 бал – за відсутності в офлайн-магазині потрібного покупцю товару продавець запропонував та оформив покупку через інтернет-магазин та навпаки;
- 0,5 бали – продавець розповів про можливість зробити замовлення через інтернет-магазин, але не запропонував оформити замовлення, перебуваючи в офлайн-магазині;
- 0 балів – продавець не розповів про можливість зробити замовлення через інтернет-магазин.

На підставі розглянутої бальної системи показник *IONOF* розраховується таким чином:

$$IONOF = \frac{S}{N} \times 100\%, \quad (3.3)$$

де *S* – загальна кількість балів за наслідками дослідження; *N* – загальна кількість досліджених рекламних каналів.

Дані показники важливо відстежувати в динаміці, так як поведінка споживача та його ставлення до компанії – величина непостійна, причини змінення якої в позитивну або негативну сторону необхідно вивчати шляхом постійного аналізу та збору зворотного зв'язку від клієнтів.

Обсяг інвестицій при впровадженні омніканального маркетингу включає вкладення в технології, організаційну та маркетингову складові підходу. Остання передбачає введення в роботу маркетингових каналів, що раніше не використовувалися, а також супутніх сервісів. Об'ємні вкладення потрібні в технологічну складову, що передбачає цифровізацію фронт-офісу та бек-офісу; збір, передачу, зберігання даних та роботу з ними всередині компанії; забезпечення справної роботи засобів взаємодії із споживачами. Витрати на організаційну частину включають планомірну роботу з персоналом: навчання,



мотивацію, зміну організаційної структури, розробку стандартів та скриптів роботи, контроль за виконанням оновлених вимог.

У разі впровадження омніканального підходу організація може зіштовхнутися з ризиками фінансового, управлінського, технологічного, тимчасового характеру. Фінансові ризики пов'язані з можливою високою вартістю технологічних рішень для впровадження омніканального маркетингу (супутні сервіси інтернет-магазину, CRM-система та ін.) та забезпечення їхньої подальшої безперебійної роботи. Фінансові ризики зростають при впровадженні омніканального маркетингу у великих мережах роздрібною торгівлі, що пов'язано з необхідністю застосування більш прогресивних і, як наслідок, дорогих технологій. Управлінські ризики виникають під час роботи між відділами у процесі впровадження омніканального маркетингу та стосуються питань організаційної структури, мотивації персоналу, взаємодії працівників, запровадження нових стандартів, скриптів роботи та в цілому готовності персоналу до змін. Ризики технологічного характеру пов'язані з ймовірністю тимчасового виходу з експлуатації технологій, що використовуються як для взаємодії зі споживачем, так і для функціонування процесів всередині компанії. Це стосується забезпечення безперебійної роботи сайту, інтернет-магазину, супутніх сервісів (онлайн-замовлення, онлайн-оплата, мобільна версія сайту та ін.), а також сервісів зберігання даних про клієнтів. Тривале усунення технологічних збоїв, тривала реорганізація роботи персоналу згідно з новими стандартами обслуговування клієнтів спричиняє тимчасові ризики та знижує загальний можливий ефект від впровадження омніканального маркетингу.

Повертаючись до етапів запропонованого алгоритму управління омніканальним маркетингом, зазначимо, що якісно виконана аналітична частина, у тому числі аналіз поточної ситуації (характеристика ринку, в якому функціонує підприємство та аналіз поточного стану маркетингових каналів) роздрібною організацією, дозволяє мінімізувати ризики та якісніше побудувати керування омніканальним маркетингом.

Задля реалізації вищеописаного алгоритму управління омніканальним маркетингом необхідно дотримання наступних умов:

- організація має бути представником сектора роздрібної торгівлі;
- організація повинна мати як фізичний, і цифровий канал збуту на даний момент початку омніканальному маркетингу.

Розглянутий алгоритм управління омніканальним маркетингом має такі переваги:

- 1) дозволяє послідовно, згідно із запропонованими етапами впроваджувати та реалізовувати омніканальний маркетинг в організації роздрібної торгівлі;
- 2) дозволяє проаналізувати чинники, що впливають на вибір омніканального маркетингу під час реалізації певних категорій товарів;
- 3) допомагає прийняти рішення про актуальність та необхідність переходу до омніканального маркетингу;
- 4) враховує процес покупки різних категорій товарів споживачем за допомогою побудови карти гейтів;
- 5) дозволяє враховувати всі елементи омніканального маркетингу у вигляді впровадження в алгоритм управління моделі СБІТ;
- 6) розглядає значення реалізованих торгової мережею брендів як через призму ритейлера, і через свідомість споживача;
- 7) враховує важливість управління за категоріями товарів під час реалізації омніканального відходу;
- 8) відбиває необхідність формування нового типу персоналу - омніканальний продавець;
- 9) визначає зниження ризиків виникнення конфліктів у каналах;
- 10) дозволяє цілісно розглянути систему управління омніканальний маркетинг.

### **3.2. Апробація алгоритму управління омніканальним маркетингом для організації роздрібною торгівлі**

При виборі організацій щодо дослідження та застосування алгоритму управління омніканальним маркетингом було прийнято рішення керуватися такими критеріями:

- 1) організація має бути представником роздрібною торгівлі;
- 2) організація має використовувати сьогодні кілька маркетингових каналів (онлайн і офлайн).

Роздрібна організація «Starski» (власне виробництво та роздрібна торгівля безкаркасними меблями). Організація зараз починає свою діяльність, вирішивши спочатку реалізовувати омніканальний підхід до маркетингу [54].

Роздрібна організація «Starski» займається виробництвом та роздрібною торгівлею безкаркасних меблів. Компанія заснована у 2005 р., виробництво знаходиться у м. Києві. Продаж готової продукції здійснюється через соціальні мережі (Instagram, Facebook) з доставкою по всій Україні, а також через роздрібну торгову точку в ТЦ «Еліс» (м. Київ).

Компанія відповідає критеріям відбору для проведення дослідження: є представником роздрібною торгівлі та використовує кілька каналів збуту (Instagram, Facebook, роздрібний магазин).

Для ефективного функціонування компанія «Starski» прийняла рішення щодо можливого використання омніканального маркетингу. На його застосування нами був розглянутий алгоритм управління омніканальним маркетингом. Процес реалізовувався послідовно згідно з розробленими етапами.

Далі буде детально представлено реалізацію алгоритму управління омніканальним маркетингом для компанії «Starski».

Етап 1. Аналіз маркетингового середовища. Згідно з представленим у роботі алгоритмом управління омніканальним маркетингом, аналіз маркетингового середовища передбачає розгляд зовнішніх і внутрішніх

чинників, які впливають на вибір і подальше опрацювання омніканального підходу, що розглядається.

Так, серед зовнішніх чинників необхідно вивчити загальні тенденції у сфері роздрібної торгівлі м'якими меблями, галузеві особливості, маркетингові канали, що застосовуються у торгівлі м'якими меблями, поведінка споживачів при здійсненні покупки, дії конкурентів.

За підсумками 2021 р. український ринок меблів представлений як великими торговими мережами, і представниками малого бізнесу, які у тому числі виробляють і реалізують меблі на замовлення. Попит на серійне виробництво знижується. Причинами цього є знос старих виробничих ліній та зміна споживчих переваг. За даними дослідження агентства BusinesStat, в даний час на меблевому ринку України намітилася тенденція зміщення купівельного попиту з високих цінових сегментів у нижчих. Однак, незважаючи на зміну споживчих переваг, ринок меблів має стійку тенденцію до зростання. Це пов'язано з регулярним введенням нового житла, необхідністю заміни неякісних меблів, що виходять з ладу, а також розширення пропозиції продукції на ринку [55].

На початок 2021 р. 50% роздрібних представників у категорії «Меблі» не лише мають традиційну торгову точку, а й реалізують товари через власний інтернет-магазин. Тенденція розвитку інтернет-торгівлі в даній категорії почала розвиватися з 2016 р. Один із найбільших ритейлерів Hoff після запуску власного інтернет-магазину збільшив обсяг інтернет-продажів на 47 %, що склало 12,5 % від загального обсягу продажів [56]. Ця тенденція характерна і для категорії «м'які меблі», представником яких є компанія «Starski».

Учасники ринку відзначають помітне зниження попиту у традиційній офлайн-сфері, тобто у звичайних магазинах та торгових точках, тоді як кількість покупців онлайн-магазинів продовжує стабільно зростати. Інтерес покупців до онлайн-магазинів обумовлений великим асортиментом, економією часу на вибір та покупку товару. Представникам роздрібу в цій ситуації необхідно наголошувати на рішеннях в галузі маркетингу для привернення уваги

споживача до онлайн-каналів. Слід зазначити, що соціальні мережі також починають відігравати помітну роль як канали просування та збуту продукції.

Таким чином, ми можемо говорити про зростання можливих каналів комунікації та збуту на ринку м'яких меблів, що підкріплюється розвитком інформаційних та цифрових технологій, у тому числі в секторі роздрібно торгівлі товарами, що розглядаються. Маркетингові ІТ-технології у зазначеному контексті дозволяють, з одного боку, продемонструвати товар більш детально, усуваючи сумніви споживача та сприяючи прийняттю рішення про покупку (відеоогляд моделі м'яких меблів на сайті, можливість інтегрувати вподобану модель в дизайн-проект квартири в особистому кабінеті інтернет-магазину). З іншого боку, технології уможливають збільшення кількості маркетингових каналів для розглянутої галузі (інтернет-магазин, мобільний додаток, соціальні мережі) і бути зі споживачем постійно на зв'язку за допомогою різних сервісів (особистий кабінет інтернет-магазину)

Основними конкурентами компанії «Starski» є такі компанії: «Dybok» (гіпермаркети меблів у Рівному і Луцьку, салони меблів у Львові, Нетішині та Вараші) [57], компанія «Poparada» (м. Київ) [58], компанія «Murufik» (м. Київ) [59], компанія «Pufic» (м. Харків) [60], ТМ «Taburetka» (м. Київ, м. Біла Церква) [61] (табл. 3.3).

Дані табл. 3.3 дозволяють говорити про відсутність явного лідера з погляду основних показників товару. Певне розмаїття форм, тканин, розмірів, наявність дитячих крісел є в усіх підприємств. Серед інших властивостей товару «Starski» можна вважати конкурентною перевагою покращений наповнювач підвищеної зносостійкості та м'якості.

У ситуації подібних товарних пропозицій перше місце виходить питання представлення підприємства через використання маркетингових рішень.

Аналіз маркетингових каналів конкурентів дозволяє виділити компанію Poparada, маркетингові дії якої згідно з обраними критеріями мають вищий рівень. Компанія «Starski» не має інтернет-магазину, що є слабкою стороною для роботи на вибраному ринку та створює обмеження для подальшого

розвитку; представленість компанії у соціальних мережах також потребує доопрацювання.

Таблиця 3.3

### Порівняльна характеристика конкурентів компанії «Starski»

(складено автором)

Показник	Найменування компаній					
	Starski	Dybok	Poparada	Myrufik	Pufic	Taburetka
Середня ціна, грн.	5 000	5 400	4 600	4 800	4 500	4 300
Різноманітність форм	6	4	6	5	5	6
Різноманітність тканин	Більше 15	Більше 15	Більше 15	Більше 15	Менше 15	Менше 15
Різноманітність розмірів	4	4	4	4	4	4
Наявність дитячих крісел-мішків	Є	Є	Є	Є	Є	Є
Покращений наповнювач	Є	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні
Доставка по Україні	Є	Є	Є	Є	Є	Є
Наявність інтернет-магазину	Ні	Є	Є	Є	Є	Є
Представленість в соціальних мережах	Є	Є	Є	Є	Є	Є
Наявність роздрібного офлайн-магазину	Є	Ні	Ні	Є	Є	Є
Наявність програми лояльності	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні

З аналізу конкурентів можна з достатньою точністю помітити, що від вибору та застосування маркетингових каналів для представників ринку м'яких безкаркасних меблів залежить ступінь максимізації залучення до товару споживача, а також ефективність діяльності організації в цілому.

Переходячи до аналізу внутрішнього середовища, відзначимо, що дії роздрібною організації «Starski» у сфері використання маркетингових каналів вимагають подальшого аналізу та можливої модернізації, впровадження онлайн-рішень. Це пов'язано з тим, що на даний момент за наявності традиційної точки продажів та присутності в соціальних мережах компанія не має власного інтернет-магазину, що може стати чинником зниження довіри у частини цільової аудиторії, яка воліє робити покупки онлайн.

Сказане вище актуально у зв'язку з тим, що сьогодні при придбанні товарів загалом та при купівлі м'яких меблів зокрема змінюється споживач, його поведінка, очікування та звички. Що стосується ринку м'яких меблів, то, більше 20% українців купують меблі через інтернет. Аналогічні дані демонструє GfK, відзначаючи, що інші 80% покупців, купуючи меблі в традиційному магазині, знаходяться під впливом інтернету. Близько 40% покупців обов'язково вивчають необхідний товар через різні онлайн-ресурси. Частина споживачів (37%) говорять про важливість смартфона при покупці м'яких меблів [62].

Покупці безкаркасних меблів – це молоді люди з середнім достатком. Якщо говорити більш детально, то це хлопці та дівчата, які проживають у невеликих квартирах, цікавляться сучасними тенденціями, віддають перевагу мінімалізму та мобільності предметів інтер'єру, готові до експериментів. Також до цільової аудиторії відносяться молоді пари з маленькими дітьми – для них важливо, щоб дитина під час активних ігор не поранилася про гострі кути меблів.

В рамках аналізу внутрішнього середовища роздрібної організації «Starski» розглянуто стратегію бренду, поточний стан маркетингових каналів, дані про споживача, технічну оснащеність, готовність персоналу, наявність ресурсів. Поточний стан внутрішнього середовища роздрібної організації «Starski» не суперечить умовам подальшого опрацювання омніканального маркетингу (табл. 3.4).

Результати аналізу маркетингового середовища, поточний стан маркетингових каналів роздрібної організації Starski свідчать, що можлива подальша реалізація омніканального маркетингу в компанії. Таким чином, варто перейти до більш поглибленого вивчення споживача, скориставшись методикою побудови карти гейтів споживача, розглянутою та представленою у другому розділі роботи.

Етап 2. Аналіз моделі поведінки цифрового споживача у процесі купівлі певної категорії товарів. На даному етапі аналізованої категорією товару виступають м'які безкаркасні меблі.

Таблиця 3.4

### Стан внутрішнього середовища роздрібної організації Starski

(систематизовано автором)

Чинник	Поточний стан
Стратегія бренду	Широке охоплення споживачів по всій Україні через демонстрацію зручності, м'якості та практичності безкаркасних меблів.
Поточний стан маркетингових каналів	Основними каналами є соціальні мережі (Instagram, Facebook), традиційна торгова точка у ТЦ «Еліс» (м. Київ). Ведення соціальних мереж та роботи в торговій точці побудовано в єдиній стилістичній концепції, що демонструє характеристики та переваги товару. Поточний стан маркетингових каналів не до кінця відповідає стратегії бренду та вимагає запровадження нових каналів комунікації та збуту
Дані про споживача	Збираються шляхом отримання даних під час покупки. Бази даних клієнтів відсутні. Програма лояльності, що дозволяє проводити аналіз дій клієнта, відсутня.
Технічна оснащеність	Низька. Компанія не вдається до допомоги програм для збору інформації про клієнта та аналітики. Користується базовими доступними сервісами для каналів комунікації та збуту, не впроваджуючи на даний момент маркетингових технологій для демонстрації продукту чи взаємозв'язку зі споживачами.
Готовність персоналу	Компанія має невеликий штат співробітників – 5 осіб. Кількість співробітників, які мають безпосереднє відношення до спілкування з клієнтами у різних каналах - 3 чол. Для компанії з такою кількістю співробітників готовність персоналу не є чинником, який містить у собі складнощі для впровадження омніканального підходу; конкуренції між каналами можна уникнути за рахунок розробки регламенту управління каналами збуту, регулярного контролю, взаємодії між каналами, оскільки кількість працівників невелика.
Наявність ресурсів	Компанія має тимчасові, фінансові та трудові ресурси. Для виконання низки робіт компанія вдається по допомогу сторонніх організацій.

Для вивчення процесу вибору споживачем м'яких безкаркасних меблів та подальшого формування карти гейтів був використаний один з основних методів (глибинне інтерв'ю) та додаткові методи. Складання карти геймів ґрунтується як на даних дослідження, так і на внутрішніх даних підприємства.



Технічне завдання щодо дослідження представлено у додатку А. Основні отримані результати представлені у табл. 3.5 та на рис. 3.3-3.4.

Результати дослідження, проведеного методом глибинного інтерв'ю, показали, що понад половину респондентів купують безкаркасні меблі за допомогою онлайн-каналів. Для більшості користувачів таким каналом є інтернет-магазин або обліковий запис в Instagram.

Таблиця 3.5

**Основні результати дослідження технології вибору споживачем м'яких безкаркасних меблів (систематизовано автором)**

Метод	Основні результати
Глибинне інтерв'ю покупців безкаркасних меблів «Starski»	Попередній пошук здійснюється через кілька онлайн-каналів, а також через офлайн-магазин з метою оцінки якості та зручності меблів. Здійснення покупки відбувається в основному через он-лайн-канали. Власний інтернет-магазин має бути доповнений соціальними мережами та наявністю відгуків. Наявність оф-лайн-магазину не є для більшості визначальним чинником: за наявності оф-лайн-магазину споживач відвідає його, щоб оцінити якість та зручність; покупку, можливо, здійснить, повернувшись до он-лайну. Представленість однієї компанії у багатьох каналах збільшує довіру споживача. Купуючи через інтернет споживачі воліють оформляти доставку. Більшість споживачів розповідають про покупку в соціальних мережах, пишуть відгуки, розміщуючи фото придбаних меблів в інтер'єрі квартири.
Аналіз пошукових запитів за допомогою сервісу Google.Wordstat	За даними сервісу Google.Wordstat, щомісяця більше 110 тис. чол. вводять у пошуковий запит «Google» словосполучення «безкаркасні меблі», «крісла-мішки», «купити крісло-мішок». У пошуковому сервісі Google кількість запитів становить понад 65 тис. (по Росії). Дані свідчать про те, що споживачі здійснюють пошук безкаркасних меблів через інтернет.
Аналіз використання хештегов, геотегів в Instagram	Загальний аналіз показав, що покупці крісел розміщують фото в Instagram із використанням хештегу (найменування компанії) на своїй сторінці. На фото представлені здебільшого придбані крісла в інтер'єрі квартири. Таким чином, споживачі готові розповісти про покупку у соціальних мережах. Досвід компанії «Starski» показує, що споживачі переважно пишуть відгук у Instagram Direct, також надсилаючи фото; у відкритому доступі за хештегом покупці фото практично не розміщують.
Аналіз розміщення відгуків (Flamp, 2GIS)	Компанія «Starski» має відгуки на ресурсі Flamp, відгуки в Instagram, надіслані особистим повідомленням у Direct з фотографією крісла в інтер'єрі квартири.
Аналіз даних обсягу продажів (з розподілом по каналах продажів)	Внутрішні дані щодо обсягів продажів компанії «Starski»: – 68% продажів через он-лайн-канали; – 32% - оф-лайн.
Веб-аналітика за допомогою сервісу «Google.Метрика»	Не використовувалася, тому що компанія не має власного сайту інтернет-магазину (сервіс «Google.Метрика» встановлюється за наявності сайту).
Аналіз кількості запитів усередині різних каналів	За внутрішніми даними компанії «Starski» основну частину запитів про наявність товару, можливості замовлення складають повідомлення у Instagram Direct.

При цьому навіть при покупці через Instagram покупець звертає увагу на наявність у продавця інтернет-магазину, оскільки це є для нього фактором, що

збільшує довіру до бренду ритейлера. Внутрішні дані компанії «Starski» свідчать про аналогічне співвідношення обсягу продажу між фізичними та цифровими каналами. Більшість покупців купують товар через інтернет: 62% проти 38%, які здійснили покупки офлайн.

При цьому для «Starski» он-лайн-каналами продаж є група в соцмереж та обліковий запис в Instagram. Власного сайту інтернет-магазину компанія на даний момент не має, що знижує рівень довіри покупців до бренду, збільшує процес прийняття рішення, завдає незручності при здійсненні покупки та оплати і, як наслідок, впливає на обсяг продажу.

Для покупців, які вже придбали продукцію компанії, традиційний оф-лайн-магазин став проміжним етапом при пошуку та оцінці, що вдалося виявити завдяки проведенню глибоких інтерв'ю з покупцями меблів «Starski». На думку покупців, частина яких купили меблі «Starski» через соціальні мережі, а частина – у традиційному магазині, за наявності у компанії інтернет-магазину процес здійснення покупки був би більш простим і менш витратним за часом, рішення про покупку було б прийнято швидше. Також для споживача важлива можливість швидкого зв'язку з компанією за наявності питань як на стадії вибору, так і при оформленні покупки та доставки.

Переважним засобом зв'язку споживачі називають WhatsApp, значно менша частина клієнтів віддає перевагу електронній пошті, іншим мобільним месенджерам та СМС-розсилці. При цьому частина покупців у позитивно оцінюють використання компанією декількох сервісів зв'язку, маючи на увазі, що інформація про прийняття замовлення, отримання оплати, часу доставки може бути надана покупцю через різні канали. Дублювання інформації у разі не негативним чинником, а скоріш ознакою турботи про клієнта.

За результатами проведених глибоких інтерв'ю складено карти гейтів покупців «Starski». Так, на рис. 3.3 наведено окремі приклади карт гейтів чотирьох різних покупців, тобто малюнок ілюструє використовувані канали в процесі покупки м'яких меблів чотирма різними споживачами.

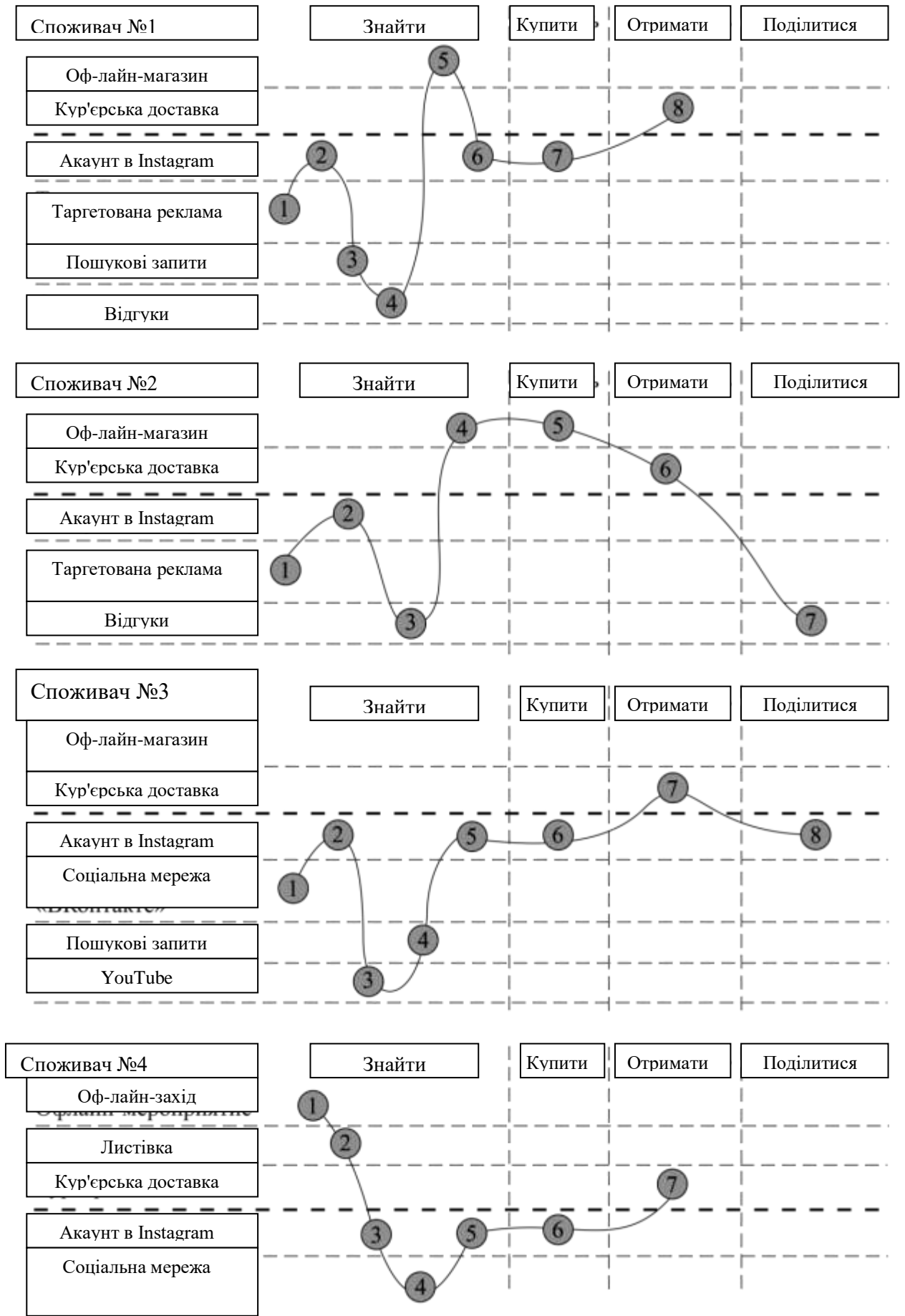


Рис. 3.3. Карти гейтів різних покупців м'яких безкаркасних меблів «Starski» (побудовано автором)

Проведені глибинні інтерв'ю дозволяють встановити, що при покупці м'яких безкаркасних меблів шлях споживача налічує в середньому 6-8 гейтів, включаючи поведінку після купівлі, що наочно підтверджують приклади карт гейтів різних покупців, представлені на рис. 3.3. Більшість покупців відзначають, що вперше дізналися про бренд «Starski» в онлайн-середовищі, далі продовжили вивчати інформацію он-лайн, підкріплюючи власну поінформованість про товар відгуками, після чого відвідали оф-лайн-магазин та здійснили он-лайн-покупку, оформили кур'єрську доставку додому та поділилися відгуком про досконалу покупку шляхом розміщення фото в Instagram. Таким чином, узагальнену єдину карту гейтів покупців Starski можна представити наступним чином (рис. 3.4).

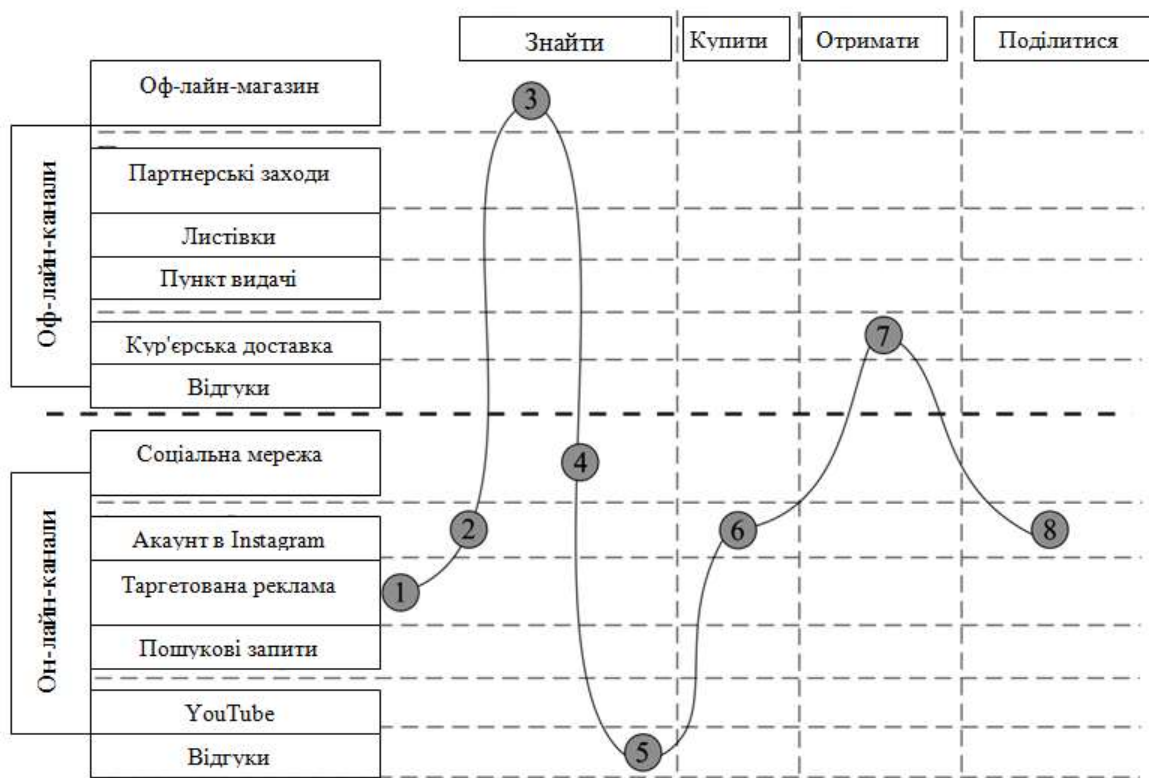


Рис. 3.4. Узагальнена карта гейтів покупців м'яких безкаркасних меблів «Starski» (систематизовано автором)

Сформована карта гейтів, складена на підставі глибинних інтерв'ю зі споживачами «Starski» у співвідношенні з іншими додатковими методами, результати яких були представлені в табл. 3.5, не є єдиним можливим

поєднанням каналів комунікації та збуту при купівлі м'яких безкаркасних меблів. Карта узагальнює дані глибинних інтерв'ю та додаткових методів, виділяючи при цьому пріоритетні канали серед тих, які на даному етапі пропонує своїм клієнтам компанія Starski.

Дослідження технології вибору споживачем м'яких безкаркасних меблів та сформована на основі отриманих даних узагальнена карта гейтів, дозволяють зробити такі висновки.

1. Споживачі використовують як онлайн-, так і офлайн-канали для пошуку та покупки м'яких безкаркасних меблів.

2. Споживачі вважають інтернет-магазин важливим каналом для підвищення довіри до бренду, а також підвищення власної поінформованості про товари компанії в процесі прийняття рішення про покупку. Від того, наскільки інтернет-магазин є інформативним, зручним і які можливості надає (онлайн-оплата, мобільна версія, 3D-модель меблів), залежить підсумкове рішення споживача.

3. Використання компанією великої кількості онлайн-і офлайн-каналів дає споживачам можливість вибору комунікації та збільшує можливість покупки з боку клієнта.

4. Споживачі дізнаються про бренд через пошукові запити, таргетовану рекламу, а також через отримання інформації про компанію на будь-яких офлайн-заходах.

5. Споживач звертає увагу на зручність надання інформації при використанні мобільного пристрою (мобільна версія сайту).

6. Споживач використовує офлайн-магазин як канал комунікації, спосіб оцінити якість меблів, як канал продажів віддає перевагу онлайн-каналам.

7. Споживачу важливо мати можливість постійного зв'язку з компанією після покупки через мобільні месенджери.

8. Споживач готовий поділитися інформацією про покупку з передплатниками в Instagram, написати відгук публічно або в особистому повідомленні в будь-якому каналі комунікації.

У ході глибинних інтерв'ю споживачі наголосили на важливості наявності у меблевої компанії власного інтернет-магазину; також частина покупців говорили про те, що дізналися про бренд за допомогою відвідування заходів з листівок через запити в пошукові системи. Таким чином, для подальшої роботи в напрямку омніканального маркетингу компанії «Starski» необхідно розширити маркетингові канали, що застосовуються. Зокрема, йдеться про впровадження інтернет-магазину як основної точки комунікації та збуту, а також доповнення сервісної складової через створення спілкування з клієнтами за допомогою мобільних месенджерів.

Результати карти гейтів повинні бути застосовані на подальших етапах формування омніканального маркетингу, зокрема йдеться про модель СБІТ.

Етап 3. Використання моделі СБІТ (Споживець. Бренд. Інтеграція. Технології).

Модель СБІТ передбачає послідовну роботу у чотирьох напрямках, першим з яких виступає споживач. Іншими словами, мається на увазі створення зручності споживача усім маркетингових каналах, використовуваних компанією. Тут необхідно врахувати не так можливості компанії, скільки бажання і потреби клієнта з точки зору комфорту здійснення покупки. Для роботи в даному напрямку в рамках моделі СБІТ необхідно подивитися на маркетингові канали, що використовуються компанією з боку покупця, що допомагає зробити попередній етап алгоритму управління омніканальним маркетингом. Зокрема, важливо враховувати результати дослідження технології вибору споживачем товарів, оскільки це безпосередньо впливає на необхідні для впровадження канали комунікації та збуту.

У табл. 3.6 представлені маркетингові канали, що використовуються сьогодні компанією «Starski» і рекомендовані до впровадження з метою реалізації омніканального маркетингу на основі сформованої карти гейтів.

**Використані та рекомендовані маркетингові канали для компанії  
«Starski»**

Використані маркетингові канали	Рекомендовані маркетингові канали
<b>Оф-лайн-канали</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– офлайн-магазин (ТЦ «Еліс», м. Київ)</li> <li>– пункт самовивезення</li> <li>– офлайн-заходи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відмова від оренди торгової точки у ТЦ «Еліс»;</li> <li>– офлайн-канали нерегулярного збуту (участь у часових сезонних ярмарках з урахуванням різних торгових центрів;</li> <li>– шоурум на базі виробництва;</li> <li>– участь як партнер у заходах з аналогічною цільовою аудиторією</li> </ul>
<b>Он-лайн-канали</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– соціальна мережа Facebook;</li> <li>– соціальна мережа Instagram;</li> <li>– таргетована реклама у Instagram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інтернет-магазин;</li> <li>– адаптована версія інтернет-магазину для мобільного пристрою;</li> <li>– мобільні месенджери (WhatsApp)</li> </ul>

Відповідно до даних, отриманих у ході дослідження технології вибору споживачем м'яких безкаркасних меблів, компанії ««Starski»» необхідно створити власний інтернет-магазин, що дозволить підвищити рівень довіри до бренду, забезпечити зручність для споживача, використати вбудовану аналітику дій клієнта, впровадити технічні елементи демонстрації товару (відеоогляд, крісло у дизайні квартири), створити можливість оплати через сайт, збільшити обсяг продажу.

Проведене дослідження також дозволяє відзначити, що оф-лайн-магазин для споживача не завжди є кінцевою точкою покупки, а виступає швидше додатковим каналом комунікації, що дозволяє дізнатися про товар більше, оцінити якість, практичність, зручність, підтвердити попередньо отриману інформацію, зібрану за допомогою он-лайн-каналів. У цій ситуації компанії «Starski» рекомендується відмовитися від оренди торгової точки в ТЦ «Еліс», оскільки канал не є основним і вимагає при цьому високої орендної плати для стадії розвитку компанії (30 000 грн. на місяць). В якості альтернативи можна створити шоурум на основі виробництва. Це дозволить знизити витрати та приймати клієнтів у більш дружній, домашній атмосфері. Крім того, за рахунок демонстрації процесу виробництва та інших деталей,

У всіх використовуваних каналах комунікації та збуту, представлені у табл. 3.6, споживач повинен сприймати єдність бренду в єдиному інформаційному та візуальному контексті. Для виконання цього завдання варто перейти до другого напрямку роботи в рамках моделі СБІТ – бренду.

Як основна стратегія бренду компанія виділяє широкий охоплення споживачів по всій Україні через демонстрацію зручності, м'якості та практичності безкаркасних меблів. Бренд «Starski» будується на трьох аспектах: якість, стиль та комфорт. Компанія має розроблений логотип, який використовується в основних каналах комунікації та збуту. Основні кольори логотипу – темно-сірий та жовтий. Цінності бренду у компанії окремо не виділені.

Для подальшої реалізації омніканального маркетингу необхідно проаналізувати бренд Starski, сформулювати цінності бренду, які мають транслюватися при інтеграції каналів та бізнес-процесів в цілому.

Споживач повинен ототожнювати себе та свою квартиру чи будинок з особистістю бренду «Starski». У цій ситуації відбувається контакт та можливе продовження співпраці з брендом. Для реалізації останнього необхідно транслювати особистість бренду через канали комунікації, що використовуються компанією, підкреслюючи співвідношення особи бренду з основними характеристиками та властивостями пропонованого під ім'ям бренду товару.

Емоційні характеристики бренду повинні відображатись також у стилістиці спілкування співробітників компанії зі споживачами у всіх можливих каналах комунікації як офлайн, так і онлайн. За рахунок створення доброзичливої, гостинної атмосфери під час спілкування з клієнтами має здійснюватися перенесення аналогічного стану до будинку покупця при покупці меблів «Starski».

Далі потрібно перейти до наступної складової моделі СБІТ – інтеграції. Для забезпечення інтеграції бізнес-процесів, спрямованих на взаємодію зі споживачем, необхідно виділити основні бізнес-процеси компанії Starski. До



них можна віднести закупівлю сировини та матеріалів (тканина, нитки, фурнітура, складові наповнювача), виробництво безкаркасних меблів, продаж через офлайн- та онлайн-канали, забезпечення післяпродажного обслуговування (доставка, гарантія, зворотний зв'язок, заміна наповнювача).

Для забезпечення якісної роботи основних бізнес-процесів необхідно позначити бізнес-процеси, спрямовані на взаємодію із споживачами, інтеграція яких дозволить надати покупцеві єдиний споживчий досвід на базі роботи з брендом, що є необхідним завданням для реалізації омніканального маркетингу.

Такими бізнес-процесами є забезпечення інтеграції каналів комунікації та каналів збуту в онлайн- та офлайн-середовищі на основі трансляції цінності бренду та єдності сервісу для клієнта, формування єдиної цінової, товарної політики для всіх каналів, формування маркетингової логістики, формування єдиної програми лояльності у всіх використовуваних каналах. Для реалізації останнього необхідно врахувати можливість здійснення покупки одним і тим самим клієнтом як онлайн, так і офлайн.

Необхідно надати ідентичні умови, можливі персональні пропозиції, якими споживач може скористатися в будь-якому каналі збуту.

Також робота з персоналом на різних каналах збуту, починаючи з підбору персоналу, навчання, контролю згідно з єдиними стандартами обслуговування клієнта в онлайн-і офлайн-каналах. Запровадження загальних стандартів дозволяє знизити ризик конкуренції між каналами.

Завершуючи роботу за моделлю СБІТ, звернемося до маркетингових ІТ-технологій, які можуть допомогти роздрібній організації «Starski» реалізувати омніканальний підхід. З погляду надання інформації споживачеві це передбачає сайт із вбудованими технічними інструментами: можливість відеоогляду крісла, можливість інтеграції меблів в інтер'єр квартири, можливість онлайн-оплати, особистий кабінет з можливістю відстеження статусу замовлення, можливість оперативно поставити запитання через вбудований на сайті WhatsApp. З точки зору збирання інформації про клієнта та аналітики дій – впровадження CRM-

системи, а також підключення сервісу «Google.Метрика» для веб-аналітики дії споживачів. При фіксації основних параметрів клієнта в системі (ім'я, телефон, дата покупки). Отже, для реалізації омніканального маркетингу на основі проведеного дослідження компанії Starski рекомендується:

1) створити власний інтернет-магазин, виконаний у фірмовій стилістиці на базі виділеної цінності бренду, з додатковою можливістю демонстрації товару на основі технічних можливостей, запровадженням онлайн-оплати та відстеження статусу замовлення;

2) дотримуватися візуальної та інформаційної єдності при формуванні контенту для онлайн- та офлайн-каналів на базі побудованих цінностей бренду;

3) оптимізувати використання наявних каналів збуту, відмовившись від використання офлайн-магазину у ТЦ «Еліс» на користь відкриття шоуруму на базі виробництва з можливістю демонстрації клієнтам процесу створення меблів Starski;

4) брати участь у заходах на партнерській основі (надання крісел для гостьових зон на заходах) з метою розширення офлайн-взаємодії з цільовою аудиторією;

5) розглянути можливість участі у сезонних ярмарках з урахуванням торгових центрів міста;

6) запровадити систему лояльності через ідентифікацію клієнта за номером телефону, що дозволить відстежувати покупки клієнта та надсилати йому інформацію про спеціальні пропозиції;

7) у рамках використання маркетингових ІТ-технологій впровадити CRM-систему, що надає можливість для аналітики дій клієнта у різних каналах збуту та розробки персоналізованих пропозицій на основі даних про клієнта.

### Висновки до 3 розділу

1. Розглянутий алгоритм управління омніканальним маркетингом включає аналітичну та організаційно-технологічну частини, які згруповані в чотири етапи. Для якісного управління омніканальним маркетингом запропоновано дотримуватися певної послідовності етапів, починаючи з аналізу маркетингового середовища та вивчення моделі поведінки цифрового споживача у процесі здійснення покупки через методику побудови карти гейтів цифрового споживача. Далі слідує організаційно-технологічний етап, який включає модель омніканального маркетингу СБІТ і подальшу реалізацію маркетингових заходів.

2. Представлено реалізацію алгоритму управління омніканальним маркетингом для компанії «Starski», який включає у себе: 1 етап - аналіз маркетингового середовища (порівняльна характеристика конкурентів компанії «Starski»); 2 етап - аналіз моделі поведінки цифрового споживача у процесі купівлі певної категорії товарів (стан внутрішнього середовища роздрібною організації Starski; основні результати дослідження технології вибору споживачем м'яких безкаркасних меблів; складено карти гейтів та узагальнену карту гейтів покупців м'яких безкаркасних меблів «Starski»); 3 етап - використання моделі СБІТ (використані та рекомендовані маркетингові канали для компанії «Starski»).

## ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Розглянуто сутність та розвиток омніканального маркетингу. Представлено розвиток омніканального маркетингу (одноканальний маркетинг, мультіканальний маркетинг, омніканальний маркетинг); систематизовано зміст поняття «омніканальний маркетинг» (бачення зарубіжних авторів); систематизовано підходи до поняття «омніканальний маркетинг» (підхід, орієнтований інтеграцію маркетингових комунікацій; підхід, орієнтований розвиток каналів збуту; підхід, орієнтований на інтеграцію каналів комунікації та збуту); надано визначення термінам маркетинговий канал (сукупність каналів комунікації та каналів збуту офлайн-або онлайн-простору, що виконують функції попереднього інформування, контакту, продажу, післяпродажного обслуговування покупців, спрямованих на створення ціннісної пропозиції та мають на меті задоволення споживачів у процесі здійснення покупки), «бренд організації роздрібною торгівлі (пізнаване ім'я, що створює додану вартість організації та формує певні емоції, асоціації, очікування якості у свідомості споживача) та «омніканальний маркетинг» (маркетинговий підхід, заснований на представленні єдиної цінності бренду через розширену інтеграцію маркетингових каналів (офлайн та онлайн) та бізнес-процесів з метою будівлі єдиного споживчого досвіду у всіх можливих точках контакту із брендом). Наведено класифікацію маркетингових каналів у омніканальному маркетингу; представлено підходи до формування омніканального маркетингу щодо бренду. Представлено склад елементів поняття «омніканальний маркетинг» (інтеграція маркетингових каналів, інтеграція бізнес-процесів, виділення цінності бренду, створення єдиного споживчого досвіду). Наведено компанії, що використовують елементи омніканального маркетингу.

2. Визначено підходи щодо управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібною торгівлі. Виокремлено основні риси галузі роздрібною торгівлі (формування висококласних цифрових можливостей, формування

унікального споживчого досвіду, впровадження нових технологій у процес роздрібної торгівлі). При практичній реалізації омніканального маркетингу виокремлено ряд проблемних зон: аналітика дій споживача, ІТ-сфера і маркетингова логістика.

3. Проаналізовано методику побудови картки гейтів цифрових споживачів у процесі прийняття рішення про покупку. Запропоновано карту гейтів цифрового споживача (базовий варіант); представлено карту гейтів цифрового споживача (розгорнутий варіант), а саме наступні канали: офлайн-магазин, вендінг, постамати, реклама на телебаченні, реклама у пресі, реклама на радіо, зовнішня реклама, листівки, офлайн-каталог, маркетинг, виставки, call-центр, відгуки (близькі, друзі, знайомі), сайт, онлайн-каталог, інтернет-магазин, сайти-агрегатори, мобільний додаток, месенджери, чат-боти, e-mail-розсилка, соціальні медіа, пошукові системи, таргетована реклама, відгуки. Розглянуто методи, що рекомендуються для використання побудови карти гейтів цифрового споживача. Представлено структурну схему опитувального листа для формування карти гейтів, яка включає в себе 6 послідовних блоків (покупки, бренд, пошук, отримання, розголошення та ситуаційні питання).

4. Надано оцінку інструментарно-методичному апарату омніканального маркетингу. Розглянуто методики та показники моделі СБІТ, яка складається з наступних елементів: споживач, бренд, інтеграція, технології. Розглянуто основу категорійного менеджменту у рамках формування омніканального маркетингу. Представлено напрямки інтеграції у омніканальному маркетингу, які складаються з наступних показників, а саме: офлайн та онлайн маркетингові канали, товар, ціна, маркетингова логістика. Наведено дії традиційного, мультिकанального та омніканального продавця під час продажу товару. Представлено шаблон легенди методу «таємний покупець» для оцінки інтеграції маркетингових каналів у рамках омніканального маркетингу та важливість елементів моделі СБІТ.

5. Удосконалено алгоритм управління омніканальним маркетингом в організаціях роздрібної торгівлі. Розглянутий алгоритм управління

омніканальним маркетингом включає аналітичну та організаційно-технологічну частини, які згруповані в чотири етапи. Для якісного управління омніканальним маркетингом запропоновано дотримуватися певної послідовності етапів, починаючи з аналізу маркетингового середовища та вивчення моделі поведінки цифрового споживача у процесі здійснення покупки через методику побудови карти гейтів цифрового споживача. Далі слідує організаційно-технологічний етап, який включає модель омніканального маркетингу СБІТ і подальшу реалізацію маркетингових заходів.

6. Проведено апробацію алгоритму управління омніканальним маркетингом для організації роздрібної торгівлі. Представлено реалізацію алгоритму управління омніканальним маркетингом для компанії «Starski», який включає у себе: 1 етап - аналіз маркетингового середовища (порівняльна характеристика конкурентів компанії «Starski»); 2 етап - аналіз моделі поведінки цифрового споживача у процесі купівлі певної категорії товарів (стан внутрішнього середовища роздрібної організації Starski; основні результати дослідження технології вибору споживачем м'яких безкаркасних меблів; складено карти гейтів та узагальнену карту гейтів покупців м'яких безкаркасних меблів «Starski»); 3 етап - використання моделі СБІТ (використані та рекомендовані маркетингові канали для компанії «Starski»).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гаспарян В. Нові можливості для Online Retail/Deloitte. URL: <https://www2.de-loitte.com/content/dam/Deloitte>
2. Панюкова В. В. Еволюція роздрібної торгівлі та формування її інтегруючої ролі в XXI столітті: *монографія*. Х.: Креативна економіка, 2017. 194 с.
3. Алешникова В. І., Березівська Т. А., Сумарокова Є. В. Стратегія омніканального маркетингу. *Вісник Університету*. 2019. № 2. С. 39-45. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?cat=34>
4. Becker M. What's the difference між multichannel and omnichannel. URL: <https://www.emarsys.com/resources/blog/multi-channel-marketing-omnichannel>
5. Шевченко О. І., Рудська О. Н. Омніканальна стратегія: інтеграція каналів руху банківських продуктів та послуг. *Молодий учений*. 2015. № 10. С. 850-861. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/3-1.pdf>
6. Dorman AJ Omni-channel retail and new age consumer: empirical analysis of direct-to-consumer channel interaction in the retail industry: [BA thesis]. Claremont McKenna College, 2013. URL: [http://scholarship.claremont.edu/cmcc\\_theses/590](http://scholarship.claremont.edu/cmcc_theses/590).
7. Dane A. 3 Easy Steps to Omnichannel Success. - URL: <http://www.retailtouchpoints.com/features/executive-viewpoints/3-easy-stepsto-omnichannel-success>.
8. Sealey D. Why retailers потрібна стратегія до плану для omnichannel retail. URL: <http://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/multichannelstrategies/a-briefing-on-managing-omnichannel-retail>
9. Rouse M. Omnichannel. URL: <http://searchcio.techtarget.com/definition/omnichannel>
10. Munk J. А процеси для executing omni-channel strategy. URL: <https://blogs.sas.com/content/hiddeninsights/2015/02/17/a-process-for-executing-an-omni-channel-strategy>
11. Іпат'єва І. А. Розвиток омніканальних збутових систем та їх адаптація на російському ринку. *Студентський науковий форум*: матеріали VII Міжнар.

[URL:http://www.scienceforum.ua/2015/939/7581](http://www.scienceforum.ua/2015/939/7581)

12. Verhoef P.C., Inmann J.J., Kannan P.K. From multi-channel retailing to Omni-channel retail-ing: Introduction to special issue on multi-channel retailing . *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91, no. 2. P. 176. URL: [https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4482601/17.3\\_JR%20Special%20issue.pdf](https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4482601/17.3_JR%20Special%20issue.pdf)

13. McCabe K. Omnichannel marketing: what it is, why it matters, і як execute it. URL: <https://learn.g2.com/omnichannel-marketing>

14. Саулді С. Omni-channel - сходинка в еволюції рітейла. *Практика торгівлі*. 2013. № 10. С. 36. URL: <https://www.sostav.ru/publication/strategiya-ritejla-v-epokhu-omni-channel-7062.html>

15. Cook G. Customer experience в omni-channel world and challenges and opportunities this presents .*Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. - 2014. Vol. 15. P. 262. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/ddmp.2014.16>

16. Панюкова В. В. Реалізація стратегії омнікального маркетингу торговими організаціями. *Торгово-економічний журнал*. 2015. Т. 2, № 4. С. 317-328. URL: <https://econpapers.repec.org/article/scn033125/16913502.htm>

17. Arson B. Multi-channel, cross-channel, omni-channel retailing: business in all its forms (1/2). URL:<http://blog.atinternet.com/en/series-multi-channel-cross-channel-omni-channelretailing-business-forms-12/>

18. Sealey D. Why retailers потрібна стратегія до плану для omnichannel retail. URL: <http://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/multichannelstrategies/a-briefing-on-managing-omnichannel-retail>

19. Klaus P., Maklan S. Towards better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*. 2013. Vol. 55. P. 227-246. URL: [https://veylinx.com/?gclid=EAIaIQobChMIqLeu3cPf9gIVh7Ch3F0A3BEAAYASAAEgKESfD\\_BwE](https://veylinx.com/?gclid=EAIaIQobChMIqLeu3cPf9gIVh7Ch3F0A3BEAAYASAAEgKESfD_BwE)



20. Meyer C., Schwager A. Understanding customer experience. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85. P. 117-126. URL: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

21. Sharma A., Stafford T. Діяльність ресурсів атмосфери на споживачів' усвідомлення продажів-людей і споживачів: Empirical investigation. *Journal of Business Research*. 2000. Vol. 49. P. 183-191. URL: <https://bit.ly/3wCf3ag22>

Бернет Дж., Моріарті С. Маркетингові комунікації: інтегрований підхід. пер. з англ. за ред. С. Г. Божука. Х.: Освіта, 2001. 864 с.

23. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент та стратегії: пров. з англ. К: Промінь, 2007. 317 с.

24. Chrisos M. Benefits of omnichannel marketing to boost revenue. URL: <https://www.tech-funnel.com/martech/3-benefits-of-omni-channel-marketing-to-boost-revenue>

25. Seven Best-in-Class Examples of Omni-Channel Marketing. URL: <https://iterable.com/blog/7-best-in-class-examples-omni-channel-marketing>

26. Becker M. Five Examples of Omnichannel Retail Experiences. URL: <https://www.emar-sys.com/resources/blog/omnichannel-for-ecommerce-retailers>

27. Посібник з омніканальності для ритейлерів. *Criteo*. URL: <https://www.criteo.com/uk/wp-content/uploads/sites/10/2017/09/Criteo-17-eBook-Omnichannel-August2017-UA.pdf>

28. Кожина О. Ключові події у галузі. Роздрібна, оптова торгівля та дистрибуція. Огляд змін законодавства. Ключові нововведення з 2020 р. та прогнози розвитку. Deloitte. 2021. С. 79. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA014438](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA014438)

29. Що 2022 р. готує ритейлу: головні тренди. URL: <https://www.pilot.ru/about/feed/detail/chto-2021-god-gotovit-riteylu-glavnye-trendy>

30. Технологічні тренди у маркетингу та житті споживача. Nielsen. URL: <https://www.nielsen.com/ua/uk/solutions/>

31. Global Trends. Retail Trends 2019/CB Insights. URL: <https://www.retailinsiders.nl/docs/079695e2-90c5-4fc6-b53a-1b67213d2dfe.pdf>

32. Беккер Є. І. Світовий досвід розвитку послуг роздрібної торгівлі та оцінка стратегічних перспектив торгових мереж. *Бізнес у законі*. 2012. № 2. С. 250-253. URL: [http://pdf/6\\_2021/12.pdf](http://pdf/6_2021/12.pdf)

33. Алієва З.М. Концепція формування споживчої поведінки під впливом маркетингу відносин у роздрібній торгівлі. *Terra Economicus*. 2013. Т. 11, № 4 (2). С. 92-99. URL: <https://bit.ly/3NjOLRw>

34. Нікішкін В. В., Твердохлебова М. Д. Актуальні тенденції розвитку маркетингового інструментарію роздрібних торгових підприємств. *Практичний маркетинг*. 2017. № 4 (242). С. 12-17. URL: <https://bit.ly/3wAPYw4>

35. Воронов А.А., Веклова О.В., Міненко В.В. Маркетингові інновації функціонального та інформаційного напрямів у маркетингово-конкуренційній стратегії сучасної торгової мережі. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 1 (90). С. 764-770. URL: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/>

36. Зубачевський М. Omnichannel - як схрестити торгівлю онлайн та офлайн. URL: [https://new-retail.ua/persony/miroslav\\_zubachevskiy\\_omnichannel\\_v\\_rossii\\_kak\\_skrestit\\_tor-govlyu\\_onlayn\\_i\\_oflayn8737](https://new-retail.ua/persony/miroslav_zubachevskiy_omnichannel_v_rossii_kak_skrestit_tor-govlyu_onlayn_i_oflayn8737)

37. Schiazza S. 6 Steps to a more effective, holistic omnichannel strategy. URL: <https://multichannelmerchant.com/blog/dont-forget-functions-planning-omnichannel-strategy>

38. Mittal G. Right integration strategy - a cornerstone for omnichannel retail / Wipro. URL: <http://www.wipro.com/documents/right-integration-strategy-a-cornerstone-for-omni-channel-retail.pdf>

39. Newman D. What you need to know o omnichannel marketing. URL: <https://www.en-trepreneur.com/article/250833>

40. Dunne M. 4-Step action plan для створення успішної комунікальної стратегії. URL: <http://apttus.com/blog/starting-a-successful-omni-channel-strategy>

41. Babu P. Top 8 Tips на Building an Omnichannel Retail Strategy. URL: <https://blog.beacon-stac.com/2016/04/top-8-tips-on-building-an-omnichannel-retail-strategy>

42. Bocklund L. Multichannel contact center becomes «omnichannel». URL: <https://www.strategiccontact.com/articles/2015/Contact-Center-Omnichannel-Jan2015.pdf>

43. Yu J. The evolution of the customer journey 2021: optimization of the moments of importance. URL: <http://marketingland.com/evolution-customer-journey-2017-optimizing-moments-matter-202426>

44. Global Powers of Retailing 2022. Navigating the new digital divide / Deloitte. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/consumer-business/GPR%202022\\_Deloitte.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/consumer-business/GPR%202022_Deloitte.pdf)

45. Коровкіна В. Шлях користувача до покупки автомобіля в епоху мобільних пристроїв. *Think brand with Google*. 2018. С. 1–33. URL: <https://bit.ly/3D90wDX>

46. Локтєв К. Шлях онлайн користувача при виборі та покупці смартфона: презентація до виступу на конференції Think brand with Google/Nielsen. URL: [https://www.thinkwith-google.com/\\_qs/documents/3346/7dae5\\_10\\_K.Loktev\\_Think\\_Brand\\_2016\\_Preso\\_Clickstream\\_phones\\_FINAL\\_1.pdf](https://www.thinkwith-google.com/_qs/documents/3346/7dae5_10_K.Loktev_Think_Brand_2016_Preso_Clickstream_phones_FINAL_1.pdf)

47. Сухостав Є. В., Козлова О. А. Модель комплексу омніканального маркетингу для організацій роздрібної торгівлі. *Маркетинг*. 2019. № 6. С. 65-73. URL: <http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/arhive.php>

48. Бузукова Є. А., Сисоєва С. В. Категорійний менеджмент. Курс управління асортиментом у роздробі. Вільямс, 2009. 336 с.

49. Панюкова В. В. Реалізація стратегії омніканального маркетингу торговими організаціями. *Торгівельно-економічний журнал*. 2015. Т. 2, № 4. С. 317-328. URL: <https://econpapers.repec.org/article/scn033125/16913502.htm>

50. Гаспарян У. Полювання на снарка. Omnichannel взаємодія з клієнтом / Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/omnichannel-vzaimodeistvie-s-klientom-2016.pdf>

51. Benjamin B., Sopadjieva E., Dholakia UM A Study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works: [Harvard Business Review digital article]. – URL: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>

52. Geddes I. Заблокувати енергію connected consumer. *Deloitte*. 2014. P. 1-51. URL: <https://www.gfk.com/insights/welcome-to-the-world-of-the-connected-consumer>

53. Райхельд Ф., Марк Б. Щира лояльність: ключ до завоювання клієнтів на все життя. Х.: Освіта, 2013. С. 337.

54. Студія альтернативних меблів Філіпа Старскі. URL: <https://starski.com.ua/company>

55. Аналіз ринку меблів. URL: [https://businessstat.ua/analytics/analiz\\_rynka\\_mebeli](https://businessstat.ua/analytics/analiz_rynka_mebeli)

56. Дослідження ринку меблів: нові тренди галузі. URL: <https://rbc.ua/analytics/rbc-furniture>

57. Dybok.ua. URL: <https://www.dybok.com.ua/ua/about>

58. ТМ Poparada. URL: <https://poparada.ua/ua/contact>

59. Компанія МYPUFIK. URL: <https://mypufik.com/uk/contacts/>

60. Компанія PUFIC. URL: <https://pufic.com.ua/contact-us/>

61. ТМ TABURETKA. URL: <https://www.taburetka.ua>

62. Дослідження GfK: покупка меблів - від планів до реалізації. URL: <https://www.gfk.com>

## **ДОДАТКИ**

## ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження: визначити, яким чином і через які канали розподілу споживач воліє купувати м'які безкаркасні меблі.

Об'єкт дослідження: ринок м'яких безкаркасних меблів.

Предмет дослідження: процес здійснення покупки м'яких безкаркасних меблів різними категоріями споживачів.

Завдання дослідження:

- виявити пріоритетні канали, що використовуються споживачами для пошуку м'яких безкаркасних меблів;
- сформулювати уявлення про канал купівлі м'яких безкаркасних меблів (онлайн, офлайн);
- виявити взаємозв'язок онлайн- та офлайн-каналів у процесі придбання м'яких безкаркасних меблів, виходячи з процесу здійснення покупки споживачем;
- сформулювати узагальнену карту гейтів споживача.

Основні гіпотези дослідження:

H1: більшість споживачів готові і купують безкаркасні меблі онлайн.

H2: частина споживачів, які здійснюють покупку онлайн, вважає за необхідне попередньо оцінити меблі шляхом відвідування офлайн-магазину (оцінити якість, зручність меблів при особистому контакті).

H3: споживачі думають, що в інтернеті можна купити м'які безкаркасні меблі за нижчою ціною, ніж у традиційному офлайн-магазині.

Методи дослідження: глибинне інтерв'ю клієнтів компанії Starski.

Вибірка: клієнти компанії «Starski», 25 респондентів (вік від 22 до 40 років, мають хоча б один досвід покупки м'яких безкаркасних меблів «Starski»).

Місце проведення: м. Київ.

Сценарій (питання) для проведення глибинного інтерв'ю:

- Які канали Ви використовуєте для пошуку та придбання м'яких меблів (сайт, пошукові системи, соціальні мережі, офлайн-магазин тощо)?
  - Через який канал (де) Ви дізналися про меблі компанії Starski?
  - Які канали Ви використовували для отримання додаткової інформації про товари компанії (чи користувалися соціальними мережами, пошуковими системами, чи відвідували офлайн-магазини)?
  - Чи використовуєте Ви мобільний пристрій у процесі покупки меблів?
  - Що змусило Вас зробити вибір на користь компанії Starski?
  - Опишіть послідовність Ваших дій під час пошуку інформації?
  - Чи вивчали Ви одночасно пропозиції інших компаній?
  - Який канал Ви вважаєте найкориснішим з погляду інформації на етапі пошуку інформації та оцінки варіантів?
  - Який канал Ви вважаєте найзручнішим, комфортнішим на етапі пошуку інформації та оцінки варіантів?
  - Через який канал Ви здійснили покупку і чому?
  - За умови покупки меблів онлайн для Вас пріоритетніша доставка чи самовивіз?
  - Які канали зв'язку з компанією вважаєте зручнішими (call-центр, мобільні месенджери, зв'язок через сайт тощо)?
  - Чи залишили Ви відгук, чи поділилися інформацією про придбання зі знайомими? Які канали використали для цього?
  - Чи вважаєте Ви, що вартість товарів при покупці онлайн нижча, ніж офлайн?
- Чи важливо Вам оцінити меблі офлайн перед покупкою (тактильний контакт для оцінки якості, зручності)?