

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

**Магістерська робота**  
освітній ступінь - магістр

на тему **«ВИКОРИСТАННЯ КАРТИ ШЛЯХУ КЛІЄНТА (CUSTOMER JOURNEY MAP АБО CJM) В МАКРЕТИНГУ».**

Виконала: студентка 2-го року навчання,

Спеціальності

075 Маркетинг

Шпилько Катерина Сергіївна

Керівник Воропай О.К.,

Рецензент \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена

з оцінкою \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Київ – 2020

## ЗМІСТ

<b><u>ВСТУП</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СПОЖИВЧОЇ ПОДОРОЖІ</u></b>	<b><u>6</u></b>
1.1. Споживчий досвід як основний об'єкт уваги маркетингу, орієнтованого на споживача.	6
1.2. Карта шляху клієнта як інструмент опису та аналізу споживчого досвіду.	11
1.3. Алгоритм використання <b>CJM</b> для покращення споживчого досвіду.	20
<b><u>Висновки до розділу 1.</u></b>	<b><u>32</u></b>
<b><u>2. ВПРОВАДЖЕННЯ CJM ЯК ІНСТРУМЕНТУ МАРКЕТИНГУ, ОРІЄНТОВАНОГО НА СПОЖИВАЧА, В ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІ «VICTORIA SECRET»</u></b>	<b><u>34</u></b>
2.1 ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНИ «VICTORIA SECRET» ТА ЇХНІ СПОЖИВАЧІ	34
2.2 Аналіз основних точок контакту споживачів з брендом VICTORIA'S SECRET	41
2.3. Побудова <b>CJM</b> для основних цільових груп споживачів ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ VICTORIA'S SECRET	46
<b><u>Висновки до розділу 2</u></b>	<b><u>53</u></b>
<b><u>3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СПОЖИВЧОГО ДОСВІДУ ДЛЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ VICTORIA'S SECRET</u></b>	<b><u>55</u></b>
3.1 Оптимізація використання <b>CJM</b> ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОМ VICTORIA'S SECRET для аналізу споживчої подорожі	55
3.2 Інтеграція офлайн та онлайн воронки продажів для покращення споживчого досвіду у точках контакту	63
3.3 Впровадження заходів із удосконалення клієнтської подорожі та визначення їх ефективності. Визначення ефективності заходів, впроваджених за результатами використання <b>CJM</b>	68
<b><u>Висновки до розділу 3</u></b>	<b><u>78</u></b>
<b><u>ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ</u></b>	<b><u>81</u></b>
<b><u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u></b>	<b><u>82</u></b>
<b><u>ДОДАТОК</u></b>	<b><u>87</u></b>

## ВСТУП

На дослідженні поведінки споживачів базується вся маркетингова діяльність підприємства. У сучасних ринкових умовах майже будь-яку взаємодію компанії та споживачів можна класифікувати як послугу. Пов'язано це з тим, що в сучасному світі недостатньо просто запропонувати продукт,

необхідно також донести інформацію про товар до клієнта та надати підтримку після купівлі, зберігаючи контакт зі споживачем та пропонуючи додаткові товари та послуги. Тому необхідно постійно розвивати web-сайт компанії, запускати мобільні додатки, покращувати роботу служб підтримки клієнтів, постійно підтримувати контакт із потенційними споживачами за допомогою соціальних мереж.

Актуальність дослідження використання карти шляху клієнта в маркетингу зумовлена насиченістю споживчих ринків однаковими товарами та загостренням конкурентної боротьби. Поширення застосування масового маркетингу стало приводом зростання попиту на ґрунтовні дослідження поведінки споживачів, а також виявлення можливості впливу чи врахування її особливостей в діяльності підприємства.

В останні кілька років популярність картування клієнтських шляхів стає все більш популярною не тільки серед фахівців по роботі з клієнтами, а й в області маркетингу, обслуговування клієнтів, користувацького досвіду і управління продуктами.

Проблеми поведінки споживачів досліджені у ряді праць зарубіжних і вітчизняних науковців: Манна І., Солодар М., Бардена Ф., Брусенко О.А., Голубкова Є.П., Девіса С., Зозульова О.В., Іванової Р.Х., Канемана Д., Кенінга П., Кнутсона Б., Котлера Ф., Ламбена Ж., Писаренко Н.Л., Прокопенко О.В., Райса С., Сондерса Дж., Траута Дж., Троян М.Ю. Аналіз останніх публікацій показав, що є необхідність подальшого дослідження поведінки споживачів, факторів зовнішнього та внутрішнього впливу на неї, що впливають на процес прийняття рішення про купівлю.

**Метою** дослідження є пошук переваг використання методу Customer Journey Map (CJM) для аналізу поведінки споживача під час процесу здійснення рішення про купівлю товару.

Отже, для досягнення мети наукової роботи потрібно було розв'язати наступні завдання:

- узагальнити теоретико-методологічне підґрунтя становлення і розвитку концепції споживчого досвіду;
- визначити поняття карти шляху клієнта та особливостей її використання в рамках маркетингу, орієнтованого на споживача та покращення його споживчого досвіду;
- формалізовано структуру та процес побудови карти шляху клієнта (CJM);
- побудовано та проведено аналіз карти шляху клієнта при покупці одягу в інтернет на прикладі магазинів Victoria's Secret;
- сформульовано основні переваги використання підходу CJM;
- надано рекомендації щодо більш ефективного застосування методу CJM для покращення споживчого досвіду.

**Об'єктом** дослідження є процес розробки ефективної карти шляху клієнта для збільшення ефективності взаємодії зі споживачами компанії при продажу товарів онлайн.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів побудови та аналізу карти шляху клієнта та вдосконалення взаємодії зі споживачем на основі отриманих результатів.

**Наукове значення** роботи полягає у формалізації методики використання карти шляху клієнта в маркетингу з метою аналізу поведінки споживача та вдосконалення споживчого досвіду.

**Практичне значення** полягає у створенні аргументованих детальних рекомендацій для ефективної побудови та використання CJM брендом Victoria's Secret у маркетинговій діяльності компанії, спрямованій на вдосконалення взаємодії зі споживачем.

У магістрацькій роботі були використані такі **методи** емпіричного дослідження, як спостереження та порівняння, спрямовані на вивчення процесу покупки товарів компанії та встановлення відмінностей між представниками різних цільових аудиторій. На емпіричному та теоретичному рівнях було

використано методи аналізу та синтезу для з'ясування особливостей використання CJM, аналізу діяльності досліджуваної компанії тощо. Моделювання дозволило створити карту шляху клієнта для представників двох цільових аудиторій. Методами теоретичних досліджень в науковій роботі виступають теорія та системний підхід, що базуються на комплексному вивченні взаємозв'язків між елементами споживчої подорожі. **Інформаційною базою** дослідження звітність компанії Victoria's Secret, статистичні дані та матеріали інших компаній, що опубліковані в мережі Інтернет, власний досвід та досвід маркетингових компаній.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи слугувало напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців у економічних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій з питань формування капіталу та ідентичності бренду, методів виміру капіталу бренду з позицій споживача, використання інструментів для залучення споживачів. Також у роботі було використано дані компанії LBrands та бренду Victoria's Secret для проведення якісного аналізу та розробки відповідних рекомендацій.

## **1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СПОЖИВЧОЇ ПОДОРОЖІ**

### **1.1. Споживчий досвід як основний об'єкт уваги маркетингу, орієнтованого на споживача.**

Аналіз та розуміння споживчого досвіду дає значну конкурентну перевагу компанії. Багато хто вважає, що споживчий досвід - це сервіс по роботі з клієнтами. Так було раніше, зараз же це означає набагато більше. Як пише Шеп Хайкен [1] “споживчий досвід - це кожен контакт клієнта з вашими співробітниками, вашим продуктом і способом його доставки. Це включає в

себе сервіс, упаковку, сам продукт тощо”. Хайкен наголошує на тому, що саме споживчий досвід, якого прагнуть споживачі, буде ідеальним маркетинговим інструментом, який забезпечуватиме високі обсяги продажу й стимулюватиме довгостроковий успіх компанії.

Посилаючись на попередні визначення про досвід клієнтів Beyond Philosophy Holiday Tours [2] описує визначення “споживчого досвіду” наступним чином: “Ми хочемо, щоб наші клієнти отримали задоволення від відпочинку. Ми доб'ємося цього, надавши дуже доброзичливий і доступний клієнтський досвід, яким вони довіряють. Все, що ми робимо, буде надано своєчасно і надійним способом, який не матиме аналогів. Результатом цього є те, що наші клієнти стануть лояльними і скажуть: «Я навіть не мрію піти куди-небудь ще, крім як користуватися послугами Вашої компанії».”

Іноді він окреслюється як цифровий досвід та взаємодія, наприклад, на веб-сайті або смартфоні. В інших випадках робота з клієнтами зосереджена на роздрібній торгівлі або обслуговуванні клієнтів, а також на швидкості вирішення проблем в кол-центрі. З моєї точки зору, споживчий досвід - це важлива цінність, яка накопичується паралельно тому, як бренд вибудовує відносини з клієнтами через соціальний зв'язок, довіру, лояльність і рекомендації інших клієнтів. Таким чином, можна підвести підсумок, що клієнтський досвід це всі враження клієнта від взаємодії з компанією/брендом. Споживчий досвід відіграє важливу роль у формуванні маркетингової стратегії і побудові Карті Шляху Клієнта або Customer Journey Map (надалі CJM).

В даному розділі ми розглянемо складові споживчого досвіду, підходи до його аналізу та вдосконалення.

Споживчий досвід може бути хорошим, поганим або нейтральним. Але наявність у компанії клієнтів, з якими вона взаємодіє, від яких отримує відгуки на продані товари та надані послуги, є доконаним фактом. Це означає, що споживачі отримують досвід роботи з компанією та її брендом. Завдання маркетолога - вирішити, чи буде це чудово, жахливо або в середньому по галузі.

Спрямований на споживача маркетинг, який є частиною стратегії побудови CJM, має тенденцію до зростання. Все більше брендів прагнуть уникнути маржинального тиску, взяти під контроль багатий досвід клієнтів і створити нову цінність, пропонуючи більш автентичний досвід бренду, заснований на складних і комплексних знаннях про своїх споживачів.

І це не стосується тільки нових, гнучких стартапів. Старі гіганти, такі як «Victoria Secret», підхопили цю тенденцію і зробили особливий наголос на тому, щоб стати більш орієнтованими на споживача починаючи з 2018 року.

Але щоб домогтися успіху, брендам потрібна чітка мета і реалістичний шлях до масштабів. Перш за все, бренди потребують дійсно глибокого розуміння споживача, щоб створити вірний CJM зі ціннісною пропозицією, а потім мати можливість направляти потрібних споживачів з високою життєвою цінністю через цифрові канали.

Використання клієнтського шляху часто є найбільш явною точкою тестування обіцянок бренду перед споживачем і того, як вони проявляються в досвіді роботи з клієнтами. Але якщо продукт не пропонує корисну цінність, яку він явно або неявно обіцяє, клієнти помітять це і довіра до бренду загубиться. У цифрових продуктах, таких як програмне забезпечення для бізнесу, додатки для мобільних телефонів, або відеоігри, вплив фази використання є ще більшим. У таких ситуаціях бренд обіцяє, як правило, менш абстрактні речі і більше зосереджується на конкретній цінності, яку продукт приносить користувачеві, або на проблемах, які він вирішує.

Наприклад, аналітичне програмне забезпечення призначене для бізнес-користувачів, створюється для того, щоб вони могли використовувати кількісні дані для прийняття рішень. Рішення про покупку програмного забезпечення насправді залежить від контрольного списку доступних функцій програмного забезпечення: типи діаграм, зручність використання, підтримка даних, аналітика і інтерактивність, спільне використання контенту і так далі. Взаємодія кінцевих користувачів з використовуваними ними додатками, відомі як взаємодія з користувачем. У певному сенсі можна думати про досвід

користувача з точки зору обіцянки бренду на етапі використання, тобто на першому етапі шляху клієнта. Маркетологи-дизайнери зазвичай проводять дослідження користувачів, які надають велику інформацію про сприйняття клієнтів, їх перевагах, контексті їх використання. Це дослідження може приймати форму юзабіліті-досліджень, досліджень з перевірки прототипів, спостережних досліджень контексту взаємодії кінцевих користувачів з продуктом тощо. Його слід використовувати для доповнення досвіду клієнтів і розуміння маркетинговими командами взаємодії з клієнтами на інших етапах подорож клієнта. Великі компанії проводять дослідження клієнтів або користувачів для визначення більш детальної картини їх досвіду.

Далі в дипломній роботі ми заглибимося в тенденцію вивчення досвіду клієнта і цілеспрямованого на споживача маркетингу для побудови ефективного CJM, досліджуючи не тільки те, як це потрібно робити з досвіду бренду Victoria's Secret, а й чому це може бути такою успішною стратегією для задоволення потреб сьогоденних споживачів.

За допомогою CJM бренди вивчають весь процес руху продукту або послуги від компанії до цільового споживача, не покладаючись виключно на дані та рішення від традиційних посередницьких каналів, таких як сторонні роздрібні торгівлі.

Це дозволяє компаніям володіти всією історією взаємодії, контролюючи і впливаючи на неї, а не тільки продуктом, і вести себе більше як технічний оператор, тестуючи і вивчаючи нові цінні інформаційні дані [3].

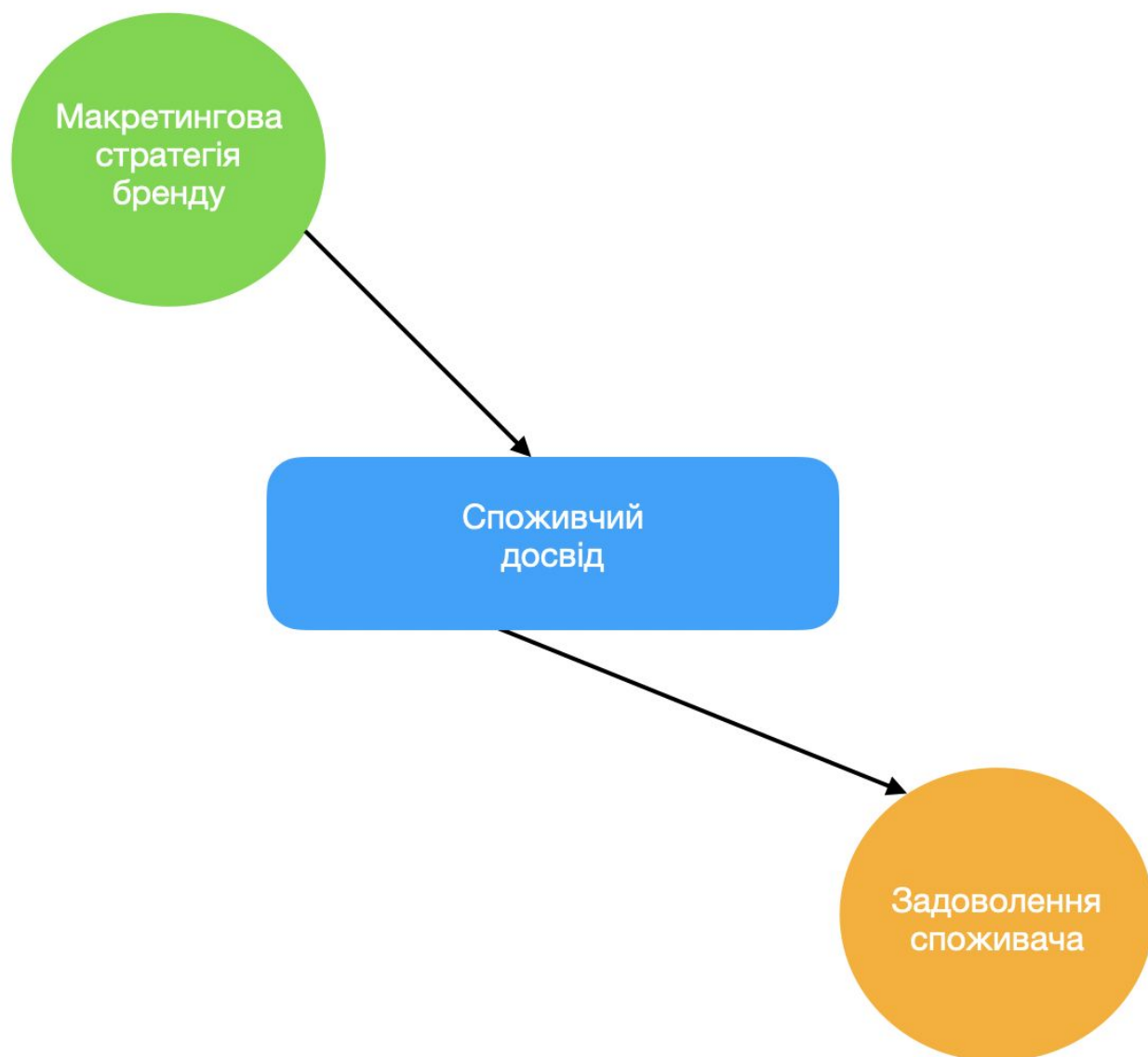
Згідно з даними Digital Commerce 360, в 2018 році «було закрито близько 5000 магазинів від відомих брендів, включаючи Sears, Kmart, Victoria's Secret», і, як наслідок, підприємства шукають інші шляхи збуту і розповсюдження своєї продукції.

Виходячи з вищевикладеного, я хочу показати, що незважаючи на те, що досвід споживача грає дуже важливу роль в процесі формування клієнтського подорожжя, компанії часто забувають про враження, які отримують клієнти. Натомість досвід операторів ринку показує, що не варто нехтувати цим



аспектом продажу та споживання товарів, а, враження споживачів слід розглядати як рушійну силу взаємодії з клієнтами.

Навіть якщо концепція задоволеності клієнтів може бути легко зрозуміла менеджерами і клієнтами і, здається, легко визначається, немає єдиної думки про те, як її вимірювати. Задоволеність клієнтів, насправді, може мати різні виміри. Наприклад, вона може виражати загальне ставлення, яке сформувалось у клієнта до бренду або продукту в результаті багаторазових взаємодій. З іншого боку, задоволення може висловлювати ставлення клієнта до останньої транзакції або послуги, під час якої він мав справу з компанією. Сукупне задоволення можна по-різному висловлювати у вигляді поодиноких або множинних показників. Найбільш популярним способом визначення задоволеності клієнтів є конструкція з трьох елементів: задоволеність продуктом, процесом продажу, та післяпродажним обслуговуванням. Необхідно визначати задоволення споживача як весь набір вражень клієнта (що він відчуває, як діє, думає і вирішує) на етапах, що передують покупці, під час самої купівлі і після покупки (рисунки 1.1).



*Рис. 1.1. Формування задоволення споживача.*

Такий досвід викликаний поєднанням елементів маркетингу, які складають маркетингову пропозицію. Досвід можна отримати в точці продажу, на веб-сайті компанії, під час використання продукту після покупки, обговоривши його по телефону з представником служби підтримки клієнтів або зв'язавшись з іншими клієнтами через бренд. У свою чергу, ці численні елементи, що відображають задоволеність різними враженнями, можна розглядати як рушійні сили загального компонента задоволеності клієнтів «В цілому, наскільки ви задоволені ...?» [4].

На сьогоднішній день, маркетинг дійсно ставить споживача в центр всіх стратегій і інструментів, задовольняючи його зростаючий попит.

Далі ми розглянемо, чому цей підхід стає все більш ефективною роздрібною стратегією.

## **1.2. Карта шляху клієнта як інструмент опису та аналізу споживчого досвіду.**

Карта шляху клієнта — це важливий інструмент для маркетолога для аналізу споживчого досвіду взаємодії замовника з компанією. Вона показує всі взаємодії від першого контакту через процес участі у маркетинговій кампанії до покупки чи побудови довгострокових відносин. Візуалізація взаємодії описується крок за кроком, у відповідності з етапами воронки продажів компанії.

Конкуренція стимулює компанії використовувати найсучасніші методи підвищення рівня обслуговування клієнта. Розвиток мобільних та інтернет технологій призвів до появи Customer Journey Map (CJM) — інструменту моделювання та аналізу поведінки споживача при виборі та використанні товару або послуги компанії. Використання CJM дозволить маркетологам та спеціалістам з якості обслуговування клієнта краще зрозуміти споживача та виявити нові можливості росту компанії та її продукту.

Для опису та аналізу взаємодії клієнта з компанією останнім часом все частіше використовують метод Customer Journey Map (CJM) — "карту подорожі споживача". Спочатку цей метод став популярним серед спеціалістів, які займаються удосконаленням програм, мобільних додатків або інтернет сайтів, але його можна застосовувати і в інших сферах, де необхідно аналізувати поведінку споживача (продажі, event-менеджмент, розробка інформаційних продуктів, створення нової послуги тощо).

Карта шляху клієнта — це ефективний інструмент для візуалізації ціннісного ставлення клієнта до компанії. Вона сприяє поліпшенню споживчого досвіду за рахунок рішення наступних завдань:

- Аналіз можливих вад у циклі угоди/продажу, але не враховують ставлення споживача до бренду

- Оцінка впливу цих недоліків на прибуток компанії

- Аналіз впливу позиції бренда на споживача

На рисунку 1.12 зображено структуру CJM.

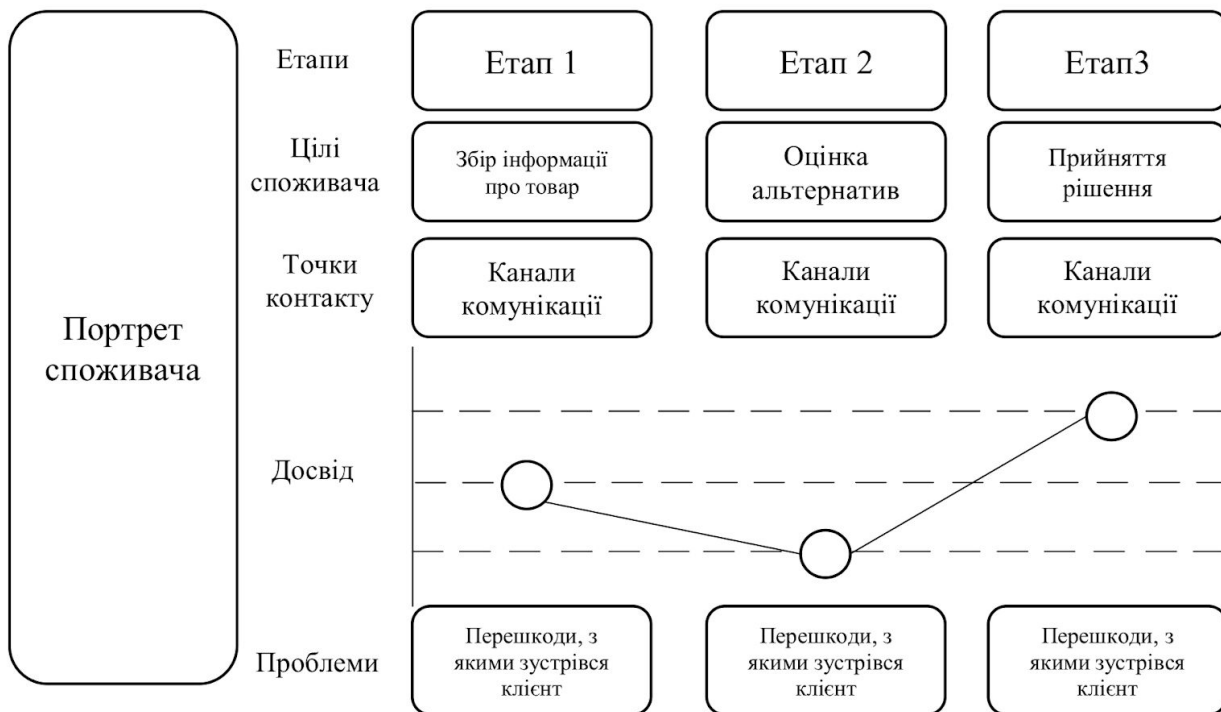


Рис. 1.2. Структура CJM.

CJM являє собою направлений граф, на якому фіксуються всі точки контакту клієнта з компанією або товаром. Тому для побудови CJM спочатку необхідно скласти портрет цільової аудиторії. Далі визначаються стадії "подорожі". По горизонталі найчастіше знаходиться вісь часу, на якій зазначаються послідовні етапи взаємодії з продуктом. В кожному випадку етапи можуть відрізнятися [5]. Наприклад, якщо метод застосовується для аналізу процесу продажів, то етапи можуть бути наступними:

1. Усвідомлення та формування потреби.
2. Збір інформації.
3. Запит інформації у компанії.
4. Первинна комунікація.

5. Вивчення потреби.
6. Оцінка альтернатив задоволення потреби.
7. Прийняття рішення.
8. Купівля, доставка.
9. Використання товару.
10. Враження, подальші дії споживача [6].

Карти подорожей завжди повинні створюватися для підтримки чіткої бізнес-цілі. Карти, які не відповідають бізнес-цілі, не призводять до застосовного розуміння. Метою може бути зовнішня проблема, така як вивчення поведінки покупців при покупці, або внутрішня проблема, така як усунення недоліку прав власності на певні частини клієнтського досвіду.

Нижче перераховані деякі потенційні бізнес-цілі, до яких може бути застосовано картування шляху:

- *перенесіть погляд компанії зсередини назовні.* Якщо організація дозволяє внутрішнім процесам і системам приймати рішення, що впливають на якість обслуговування клієнтів, карта шляху може допомогти змінити культуру цієї організації, зосередивши увагу на думках, діях і емоціях клієнтів. Картування подорожей проливає світло на реальний людський досвід, про який організації часто знають дуже мало.
- *систематизуйте взаємодії з внутрішніми відділами.* Часто області невідповідностей і збоїв в подорожах клієнтів існують просто тому, що жодної внутрішньої команди не було доручено системна робота з цим елементом. Карти шляхів можуть внести ясність в вирівнювання відділів або груп з різними етапами або ключовими точками контакту, які потребують вирішення.
- *орієнтуватися на конкретних клієнтів.* Карти поїздок можуть допомогти командам сфокусуватися на конкретних персонах або клієнтів, будь то розуміння відмінностей або подібностей в подорожах кількох персон,

розстановка пріоритетів для високопоставлених споживачів або пошук способів націлювання на новий тип клієнтів.

- *зрозуміти кількісні дані.* Якщо ви знаєте за допомогою аналітичних або інших кількісних даних, що конкретне відбувається - можливо, онлайн-продажі йдуть на спад, або онлайн-інструмент використовується недостатньо, - карта подорожей може допомогти з'ясувати причину [7].

Найкращий шлях для розуміння потреб клієнтів це дивитися на речі з їх точки зору. На мою думку, в даний час бренди будуть конкурувати здебільшого на основі хорошого досвіду клієнтів. Важливо, щоб бренди, які хочуть зростати, вміли відрізнити, на що є попит й акцентували увагу саме на цьому. Відтак, можна виділити такі переваги методу Customer Journey Map:

- *Визначення больових точок клієнта або як відчувати себе замовником*

Під час аналізу поточної карти подорожі клієнта, бренд має можливість переходити від однієї точки дотику до іншої, таким чином виявляються комунікаційні або службові прогалини на карті.

Наприклад, ви можете дізнатись, що в процесі покупки на мобільній версії веб-сторінки є занадто багато кроків, і скорочення вашої подорожі лише на один крок може призвести до збільшення продажів. Ви можете виявити, що ваш чат-бот Х не веде клієнтів по скрипту досить швидко, або що деякі канали соціальних медіа повільно реагують на клієнта. Попутно виявляються прогалини у спілкуванні співробітників з клієнтами. Саме вони перешкоджають отриманню досвіду клієнтів.

- *Залучення нових клієнтів*

Виявлення потенційних сценаріїв, а також ситуації, з якими клієнти стикаються, допоможуть усвідомити їх почуття. Якщо у замовника виникають проблеми з доступом до продавців, безпосередньо до “кошику”, коли він вже готовий здійснити покупку, є велика ймовірність, що продавець втратить цього клієнта. Це ж правило можна застосувати й до клієнтів, що повертаються..

Обидва замовника з прикладів будуть ділитися поганими відгуками в Інтернеті, не рекомендуючи товар своїм друзям чи колегам. Щасливий клієнт створює лише позитивну взаємодію із брендом.

- *Зниження собівартості та збільшення продажів*

За даними групи Aberdeen, компанії, які мають карту подорожі клієнтів, заявляють про зниження вартості обслуговування клієнтів. Більше того, ці бренди мають на 54% більший прибуток від маркетингових інвестицій та середній цикл продажів становить у 18 разів швидше, на відміну від брендів, які не використовують такі карти. Це показує прямий зв'язок між зростанням бренду та введенням карти подорожей клієнтів [8].

- *Лояльні клієнти*

Покращення карти подорожей клієнтів призводять до кращого досвіду роботи з клієнтами. Оскільки очікування замовника виправдані, задоволення та лояльність клієнтів природно зростають. За допомогою карти бренд налаштовує свій зв'язок із клієнтами за допомогою винагород і заохочень, створюючи цікаве ігрове середовище.

Картування подорожей клієнтів дає змогу маркетологам краще зрозуміти, як удосконалити процес та в яких сферах співпрацювати, щоб створити більш міцний, кращий досвід клієнтів.

Отже, однією з основних переваг методу є можливість отримати в доступній формі інформацію про взаємодію з компанією з позиції клієнта, виявити проблеми, які заважають ефективній співпраці та згенерувати рішення щодо підвищення рівня якості взаємодії. Також через те, що при застосування цього методу клієнт знаходиться в центрі уваги, а весь процес взаємодії вибудовується навколо нього, з'являється можливість виявити та оцінити внесок у комерційний успіх не лише працівників, які безпосередньо контактують з клієнтом, але і працівників інших відділів.

CJM не має жорстких правил застосування, це скоріше проектний шаблон, а не строгий аналітичний інструмент. Існують лише загальні рекомендації та підходи. Саме це є ще однією сильною стороною методу, адже він є дуже

гнучким та може бути застосований у багатьох сферах. Отже, виходячи з вище зазначеного, може виділити такі рекомендації щодо застосування методу CJM:

1. Як зазначалося вище, CJM дуже гнучкий метод і може бути застосований як для оптимізації програмного інтерфейсу, так і для аналізу процесу продажу.

2. CJM складається для дуже вузького цільового сегменту або взагалі для конкретного споживача. Це важливо для того, щоб проаналізувати реальний досвід взаємодії клієнта з компанією або продуктом.

3. Кожен можливий сценарій взаємодії споживача з товаром розглядається окремо.

4. CJM має відображати реальну взаємодію з товаром або компанією. Через це максимальна кількість інформації має бути отримана від самого клієнта, при цьому зазначаються як кількісні, так і якісні оцінки.

5. Наважливіше - потрібно визначити цілі покупця на кожному етапі взаємодії з товаром.

6. Визначте точки контакту, про які більш докладніше буде йти мова далі. Список всіх контактів клієнта з товаром. Наприклад, як споживач поводить себе на сайті компанії, як спілкується з продавцем, або оператором тощо.

7. Виявлення проблеми. При розгляді кожного етапу CJM визначаємо коли клієнт зустрічає перешкоди на шляху до купівлі.

8. Важливо фіксувати емоційний стан або оцінку клієнта, тому що емоції сильно впливають на досвід взаємодії з товаром. Для цього можна використовувати систему балів або позначки кольором тощо.

9. Важливо також визначити показники ефективності для кожного етапу. Такими показниками може бути кількість відвідувачів сайту компанії, що покинули його не переглянувши більше однієї сторінки або час до відповіді на дзвінок тощо.

10. Також визначаємо відповідальних осіб на кожному з етапів.



11. Визначаємо та вирішуємо проблеми, які заважали клієнту зробити замовлення. Кожна така проблема — це можливість покращення спілкування із споживачем.

12. Не забуваємо оновлювати та проводити повторний аналіз вже складених CJM задля їх модифікації.

У маркетингу існує величезна кількість підходів до визначення подорожі споживача, але в цілому їх можна звести до двох способів - органічного і нормативістські [9].

Балахнін І. [10] вважає за доцільне використовувати один з двох підходів до побудови карти шляху клієнта: органічний та нормативістський.

Органічний підхід - метод опису подорожі споживача на основі того, як клієнт реально взаємодіє з компанією на кожному етапі будь-якого процесу. Це буквально фізичний маршрут окремо взятої людини. Цей спосіб не універсальний і застосовується головним чином для підприємств роздрібною торгівлі, ресторанів і готелів. В його основі лежить ідея, що подорож споживача будується з нуля для кожної компанії. Щоб побудувати подорож в органічній логіці, потрібно, перш за все, спостерігати за клієнтом або самостійно пройти його шлях від усвідомлення потреби до моменту купівлі. Яскравий приклад органічного підходу є Starbucks. Якщо поглянути на досвід побудови карти подорожі споживача Starbucks на рисунку 1.3, видно етапи фізичного переміщення користувача. У карті обов'язково повинні бути прописані моменти «зустрічі» клієнта і кав'ярні: починаючи з думки випити кави і закінчуючи тим, як цю каву подають людині біля барної стійки і як клієнт залишає заклад [9].

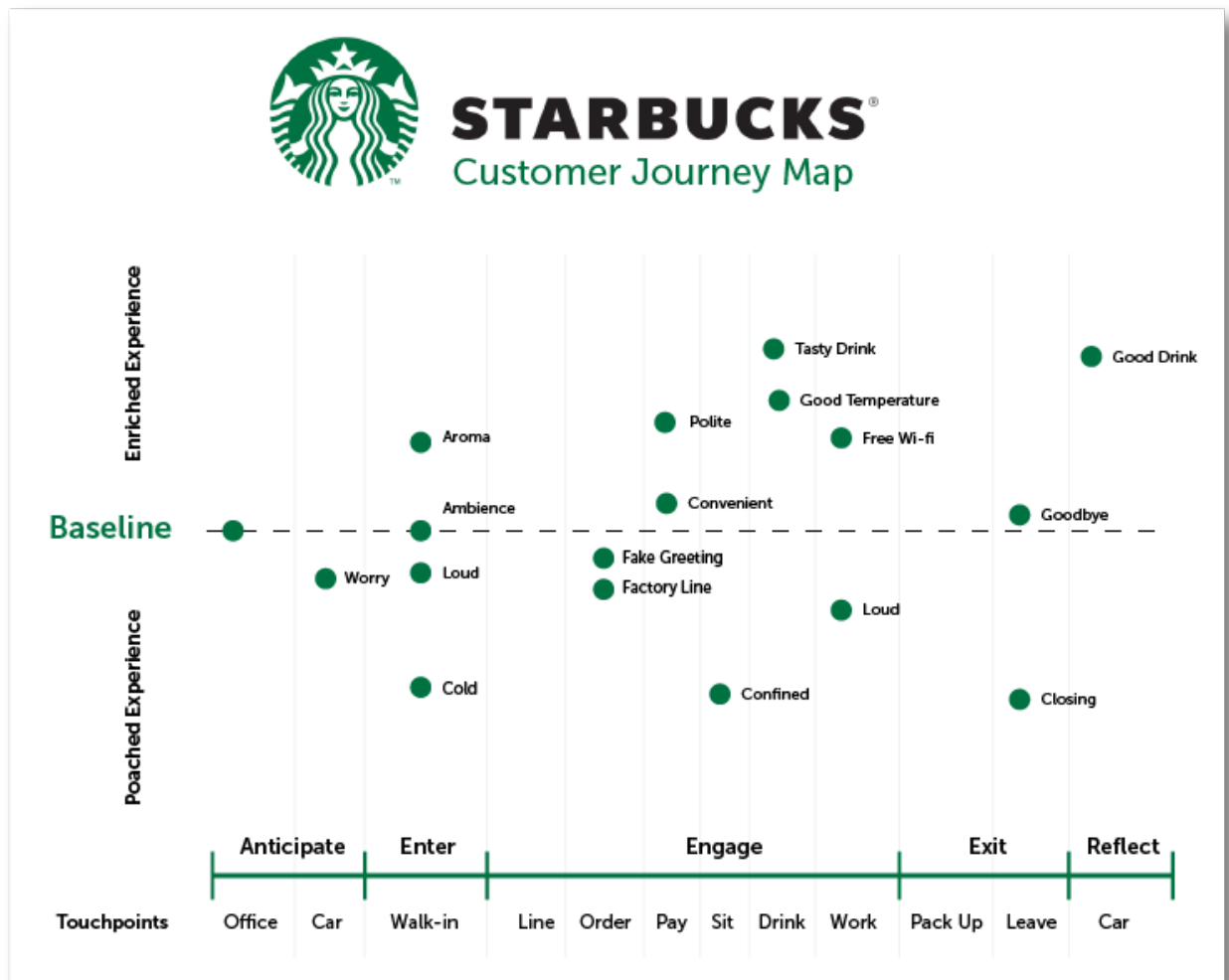


Рис. 1.3. Карта Шляху Клієнта на прикладі Starbucks [11].

Нормативістський підхід показує не фізичне переміщення споживача, а логіку покупки, виділяючи в подорожі клієнта шість етапів.

1. Етап первинного осмислення. Потенційний клієнт усвідомлює якусь потребу, яку хоче задовольнити.

2. Етап оцінки. Людина знаходить для себе альтернативні рішення задоволення потреби, критерії оцінки та обирає найкращу альтернативу.

3. Етапи угоди. Клієнт віддає гроші і отримує за них продукт або послугу.

4. Етап користувацького досвіду. Виникає сукупність відчуттів і вражень з приводу продукту або послуги. Якщо досвід позитивний, то людина готова зробити покупку знову. Якщо досвід негативний, то клієнт повернеться на етап первинного осмислення.

5. Етап тригера. Компанія нагадує про себе через тригери і робить персоналізовану пропозицію, коли у людини з'являється бажання повторної покупки.

6. Етап «петлі лояльності». Людина починає регулярно купувати.

Ось так виглядають два підходи до формування подорожі споживача. Всі етапи подорожі споживача в логіці нормативістського підходу тісно взаємопов'язані між собою. Про це важливо не забувати. Якщо, наприклад, на етапі користувацького досвіду людина залишився незадоволеним або його досвід виявився негативним, то він знову переміщається на етап первинного осмислення [10].

Клієнт не рухається між етапами своєї подорожі рівномірно. На його шляху відбувається взаємодія з компанією-продавцем, продуктом, послугою, сервісом, персоналом і т.д. Це і є «точки контакту», а подорож споживача являє собою їх продуману сукупність. Головне завдання - «провести» якомога більше клієнтів з першої до останньої точки.

Важливо відзначити, що в століття масового поширення інтернету будь-який клієнт має можливість оперативно порівняти ціни і, більш того, охоче цією можливістю користується.

Клієнт проходить через величезну кількість каналів і точок продажів. Робота над подорожжю споживача починається з дослідження, що відповідає на три групи питань:

1. Логіка прийняття рішення.
2. Наскільки непоміченою проходить подорож.
3. Які перешкоди виникають на шляху клієнта [9].

Існує безліч точок контакту. Відповідно до останнього звіту Gartner (дослідницька і консалтингова компанія, що спеціалізується на ринках інформаційних технологій), тільки онлайн-точок контакту існує більше 50 типів. Класифікувати точки контакту можна по-різному: з точки зору впливу на параметри формули прибутку; з точки зору етапів «воронки продажів»; з точки зору «теорії робіт», сформульованої американським бізнес-консультантом

Клейтон Кристенсеном, по-англійськи - Jobs To Be Done, або «робота, яка повинна бути зроблена».

Отже, створення карти шляху клієнта передбачає вивчення досвіду споживача та подання цього досвіду через точки дотику з ним. За допомогою аналізу карти шляху клієнта ми можемо розглянути свій бізнес з точки зору покупця та створити ідеальну систему для формування лояльного ставлення споживача до бренду, заснованого на повазі та довірі

### **1.3. Алгоритм використання CJM для покращення споживчого досвіду.**

У своїй основній формі складання схеми подорожі починається з об'єднання ряду споживчих цілей і дій в скелет тимчасової шкали. Потім скелет усяпаний думками і емоціями споживача, щоб створити оповідання. Нарешті, ця розповідь згущується в візуалізацію, яка використовується для передачі ідей, які будуть інформувати процеси проектування.

Карта подорожей поєднує в собі два могутні інструменти: історію взаємодії і візуалізацію.

Оповідання історій і візуалізація є важливими аспектами складання карт подорожей, оскільки вони є ефективними механізмами передачі інформації таким чином, щоб вона була такою, що запам'ятовується, короткою і створювала загальне бачення. Це спільне бачення є найважливішою метою складання карти подорожі, тому що без нього ніколи не буде досягнуто згоди про те, як поліпшити якість обслуговування клієнтів.

Складання схеми подорожей створює цілісне уявлення про досвід роботи з клієнтами, і саме цей процес об'єднання і візуалізації точок дотику може залучати незацікавлені та зацікавлені сторони з різних груп і стимулювати спільну бесіду і просування.

Як правило, карти подорожей слідують загальній моделі, яка включає зони для опису «об'єкта», а також для фіксації досвіду і знань, отриманих в ході аналізу. Нижче наведені пояснення до рисунку 1.4 [7].

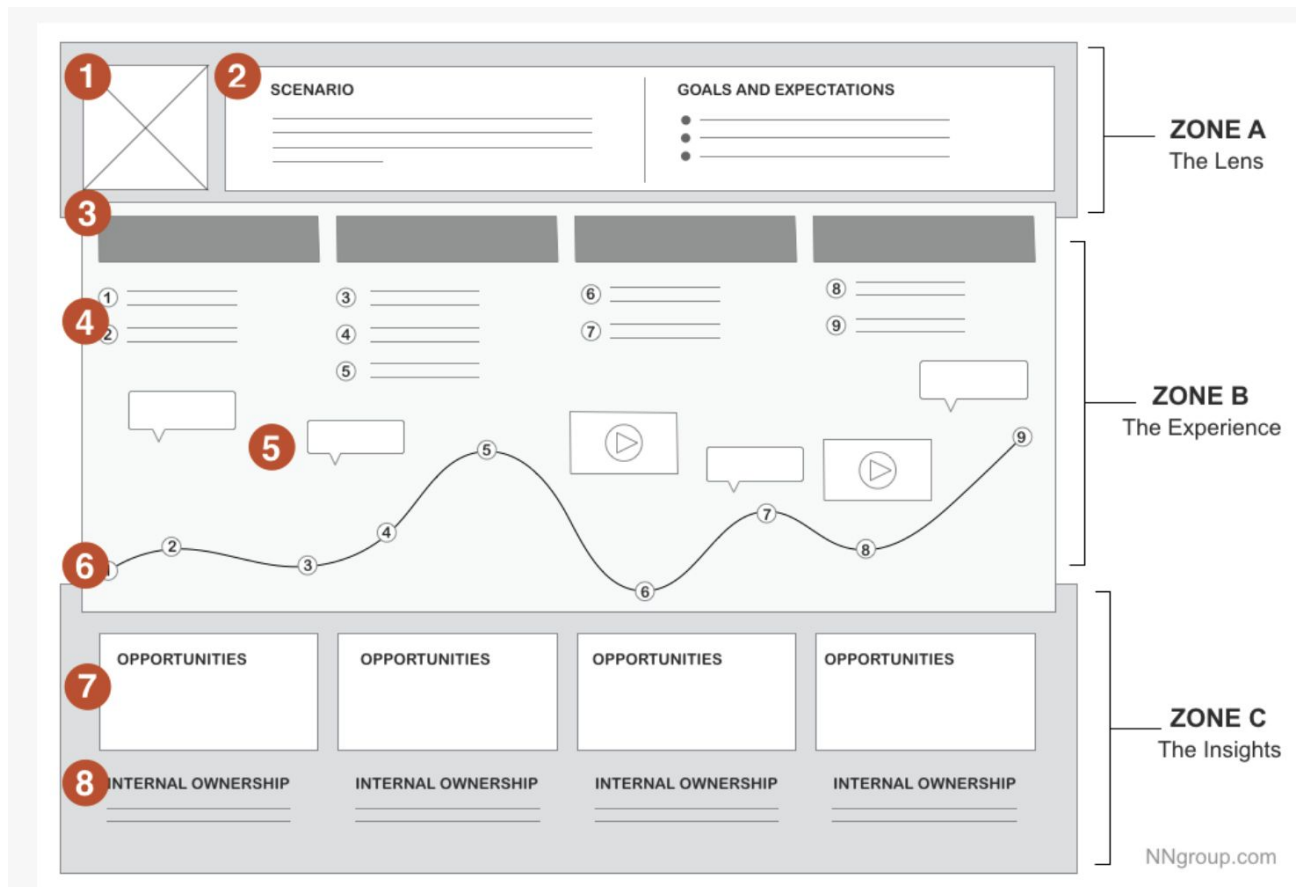


Рис. 1.4. Карта шляху клієнта [7].

**Зона А:** Об'єкт надає обмеження для карти, призначаючи (1) персону («хто») і (2) сценарій, який потрібно досліджувати («що»).

**Зона В:** Серце карти - візуалізований досвід, зазвичай вирівняний по (3) розділеним на фази етапам подорожі. (4) дій, (5) думкам і (6) емоційного досвіду споживача протягом усього шляху. Ці дані можуть бути доповнені цитатами або відеороликами з досліджень.

**Зона С:** Вихідні дані повинні варіюватися в залежності від бізнес-цілі, підтримуваної картою, але вона може описувати виявлені ідеї і больові точки, а також (7) можливості зосередитися на просуванні вперед або (8) внутрішню власність [7].

Для оцінки досвіду взаємодії з товаром необхідно розглянути весь досвід покупця, а не тільки процес пошуку та купівлю товару. Насправді, етапів більше ніж представлено у списку. Наприклад, етап "Оцінка альтернатив задоволення потреби" — це не одноразова дія, а процес, що повторюється

декілька разів, це необхідно врахувати. На рисунку 1.5 зображено як один етап здійснення купівлі може включати в себе декілька кроків, які зробив клієнт.

Формуючи рекомендації з використання та оцінки CJM, варто зауважити, що головна мета полягає в тому, щоб зрозуміти точку зору клієнта, а саме - що він відчуває, хоче чи робить - і потім використовувати це розуміння для

Етап	Збір інформації	Запит інформації	Перша комунікація
Кроки клієнта	Поговорити зі знайомими	Підготувати повідомлення для запиту	Зробити дзвінок, отримати відповіді на запитання
	Переглянути відгуки в інтернеті	Проконтролювати отримання відповіді	Сформулювати потребу
	Скласти список продавців товару		
Точки контакту	Пошукові системи	Сайт компанії	Оператор call-центру
	Реклама		Працівник відділу продажів
Проблеми	Пошук та аналіз інформації займає багато часу	Складно зробити вибір через велику кількість альтернатив	Довге очікування на відповідь під час дзвінка
Відповідальні особи	SEO-спеціаліст	Інтернет-маркетолог	Керівник call-центру
	PR-менеджер		

Рис. 1.5. Приклад змісту CJM [6].

визначення можливості щодо поліпшення, мінімізація витрат і максимізація залучення нових клієнтів і утримання старих.

Карти шляху клієнтів полегшують маркетологам оцінку сприйняття клієнтом, а не тільки вимірювання фактичного успіху взаємодії з ними.

Для того, щоб мати діючий ефект, карта шляху клієнта повинна розвиватися далі статичного знімка взаємодії з клієнтом. Вона повинна бути як

вимірної, так і динамічною. Нижче наведено 5 способів [12], за допомогою яких показуються шляхи використання аналітики подорожей клієнтів, щоб перетворити карти шляхів клієнта на візуалізацію їх поведінки в реальному часі і визначити вплив на KPI.

*1. Використовуйте дані, щоб відкрити для себе найбільш важливі можливості*

Додавання даних - це перший і найважливіший крок до того, щоб зробити карту шляху клієнта дійсно дієвою. Без даних карта подорожі - це в кращому випадку суб'єктивне спостереження за невеликим числом клієнтів, а в гіршому - гіпотеза, повністю складена різними частинами організації на основі їх власної інтерпретації поведінки клієнтів.

Аналітика шляху клієнтів долає ці недоліки, оскільки засновує карти шляхів на точних даних, а не на думках. Ці дані можуть бути отримані за допомогою безлічі джерел, таких як веб-сайти, системи торгових точок, поштові маркетингові платформи, сховища даних, журнали call-центру і так далі

Аналізуючи всі ці дані в режимі реального часу, аналітика клієнтських шляхів дає потужний інструмент для виявлення найбільш важливих шляхів клієнтів і визначення пріоритетності тих можливостей, які істотно впливають на бізнес-цілі.

*2. Фокусування на відкритті реальні шляхів подорожі клієнтів*

Джейк Сорофман з Gartner говорить: «Важливо пам'ятати, що шляхи клієнтів не створюються - вони виявлені. Коли ми намагаємося створювати подорожі, ми потрапляємо в одну з цих двох пасток: ми або придумуємо потреби клієнтів, або взагалі відкидаємо підручник з досвіду роботи з клієнтами і фокусуємося на потребах, які ми знаємо близько: на наших власних».

Найпоширеніша претензія до процесу складання карти шляхів полягає в тому, що він розробляється в офісі співробітниками з внутрішнім фокусом, іншими словами, з мінімальним або найчастіше відсутністю участі клієнтів.

Цей процес на самому можна назвати банальним документуванням внутрішніх процесів, який і називають картою шляху клієнта в компанії.

Коли співробітники, що працюють з клієнтами, ставлять себе на місце своїх клієнтів і намагаються представити свій досвід, це зазвичай призводить до уявного подорожі, яке не може відобразити різноманітність реальних шляхів, за якими фактично йдуть їхні клієнти. Навіть якщо провести фокус-групи або опитати декілька десятків клієнтів, немає гарантії, що компанія навіть близько зможе виявити мільйони реальних, унікальних шляхів, скоєних клієнтами.

Аналітика клієнтських шляхів виконує складну роботу по збору фактичних даних про клієнтів з різних джерел, таких як платформи автоматизації маркетингу, веб-сайти, мобільні додатки, сховища даних, журнали call-центру, платформа електронної комерції і системи торгових точок. Він об'єднує всі ці незліченні дані і виконує зіставлення ідентифікаторів клієнтів, щоб визначити, які взаємодії фактично виконуються одним і тим же людиною.

Таким чином, аналітика клієнтських подорожей виявляє численні шляхи, по яких клієнти фактично йдуть, коли вони взаємодіють з компанією по каналах продажів і з плином часу.

### *3. Отримання повного уявлення про подорож клієнтів*

Карти подорожей зазвичай передають кілька репрезентативних шляхів. Насправді кожен з мільйонів клієнтів відправляється в своє унікальне подорож, яке може бути схожим або сильно відрізнятись від прототипної версії. Клієнти переміщаються по різних шляхах, навіть якщо вони досягають однієї і тієї ж кінцевої мети.

Різні клієнти, навіть ті, які мають один і той же тип «купівельної особистості», рухаються в своєму власному унікальному темпі. Складання схеми поїздок передбачає однакову частоту для всіх клієнтів і, отже, втрачає можливості взаємодіяти з окремими клієнтами на індивідуальній основі за допомогою персоналізованого взаємодії. Аналітика подорожей по клієнтам, ініціюючи взаємодія в режимі реального часу, допомагає виховувати клієнтів з різними темпами протягом усього шляху.



Подорожі клієнтів також взаємопов'язані - багаторазові переходи по онлайн і оффлайн каналах і навіть переплетення з іншими поїздками. Наприклад, спроба клієнта вирішити проблему, якщо її правильно обробити, може привести до cross-sale або up-sale.

Аналітика клієнтських поїздок може допомогти вирішити ці проблеми, виявивши широкий спектр реальних шляхів, які клієнти фактично вибирають по каналах продажів. Потім вона допоможе визначити найбільш важливі шляхи з будь-якої метриці, яку маркетологи можуть вибрати, наприклад, частота повторних покупок, участь в програмі лояльності, конверсія, залучення нових клієнтів або загальний вплив на дохід.

#### *4. Аналіз і вплив на поведінку клієнтів в режимі реального часу*

На сьогоднішній день клієнти очікують персоналізовану, актуальну інформацію та пропозиції, засновані на їх перевагах, останніх взаємодіях і новітніх продуктах, а також найголовніше, на мою думку, післяпродажної підтримки. Вони готові відмовитися від покупок при наявності одного невдалого досвіду. Тому компанії не можуть дозволити собі коливатися або навіть забезпечувати взаємодію на низькому рівні на будь-якому етапі всього шляху клієнта.

Щоб забезпечити доставку, компаніям необхідно з'єднати мільйони точок даних і проаналізувати поїздки клієнтів в режимі реального часу, щоб вони могли надати кожному клієнту індивідуальний підхід, заснований на їх власних унікальних перевагах і особистому подорожі.

Ви не можете спілкуватися зі своїми клієнтами в режимі реального часу через статичну карту подорожей. Таким чином, паттерне рішення - створити автономну систему, засновану на правилах, яка буде кодувати всі способи взаємодії з клієнтами.

Аналітика клієнтських поїздок дозволяє маркетологам визначати можливості для взаємодії в реальному часі на основі глибокого аналізу поведінки клієнтів. Це дає можливість компаніям ідентифікувати схильних до ризику клієнтів, перш ніж вони втратять потенційних покупців.

Коли компанії впроваджуєте зміни, які впливають на якість обслуговування клієнтів, потребують негайної і постійний зворотний зв'язок, щоб визначити вплив змін і відреагувати на них в реальному часі.

Аналіз клієнтських поїздок дозволяє маркетологам не тільки визначати, які шляхи найбільш важливі, але і автоматично взаємодіяти з кожним клієнтом в найкращий час, за його кращого каналу і відповідним персоналізованих способом.

Вбудовуючи тригери в будь-яку подію в дорозі, компанії можуть активувати взаємодію (наприклад, відправлення по електронній пошті) своєї цільової групи клієнтів в рамках певної події - клієнтів, які перейшли, тих, хто просунувся вперед, або навіть тих, хто вибув в певний момент в подорож. Ці тригери взаємодії в реальному часі мають ряд переваг і одні з найголовніших це те, що вони простіше в управлінні і ефективніше.

Результатом є новий рівень ефективності маркетингових кампаній завдяки значно кращий точності, таргетингу і термінами.

#### *5. Вимірювання вплив поведінки клієнта на KPI*

Карта шляху - це статична картинка, застигла в часі, якщо не вносите в неї зміни, ґрунтуючись на розумінні шляхів клієнтів. Необхідно навчитися вимірювати карти поїздок, щоб бачити вплив змін на KPI.

Аналітика клієнтських шляхів може забезпечити кількісну зв'язок між досвідом клієнтів і такими жорсткими показниками, як дохід або прибутковість. Це робить карти подорожей вимірними, перетворюючи їх в "живі" інформаційні панелі, які поєднують в собі якісну інформацію з оновленнями в реальному часі бізнес-показників ефективності.

Правильні вимірювання допоможуть оцінити досвід клієнтів в кожній точці дотику, а також вплив, який ці точки взаємодії надають на бізнес.

Існує кілька способів, якими аналітика клієнтських шляхів може допомогти компаніям побачити вплив подорожей клієнтів на бізнес. Нижче наведено кілька типів ключових показників ефективності, які маркетологи можуть візуалізувати і відстежувати:

- коефіцієнт залучення, конверсії та утримання клієнтів;
- середній розмір замовлення;
- кількість повторних покупок;
- відтік клієнтів;
- трибуція і ефективність рекламної кампанії;
- ефективність програм лояльності.

За допомогою цих показників маркетологи мають змогу більш детально розглянути питання визначення якості обслуговування клієнтів, використання карти шляхів клієнтами. У свою чергу ця інформація допомагає краще розуміти, як клієнти взаємодіють з компаніями.

Але для повного розуміння процесу формування CJM розглянемо алгоритм (див. додаток рис.1.1), що дозволяє ефективно використовувати результати побудови CJM для підтримки клієнта у процесі споживання та досягнення цілей організації.

Рівень і типи даних, які вибираються для візуалізації мапи, будуть залежати від цілей по створенню шляху, від того, які саме є зацікавлені сторони, і від особливостей клієнта.

### **Документування етапів і цілей клієнта**

У даній карті подорожей клієнтів використовуються моделі етапів, де кожен етап є важливою мета або мета в загальному подорожі клієнта. Маршрут створюється з точки зору потреб клієнтів, а не з внутрішньої структури бізнес-процесів. Етапи подорожі і пов'язані з ними цілі становлять основу даної карти подорожей. Це допомагає змістити точку зору на мислення споживача.

Це зрушення в мисленні від бізнес-процесів, орієнтованих на внутрішню діяльність, до етапів взаємодії з клієнтами, орієнтованими на зовнішню діяльність, є важливим кроком на шляху до розкриття здатності компанії стимулювати зростання за рахунок створення позитивного, що запам'ятовується споживчого досвіду.

### **Зачепити почуття і емоції клієнтів**

Ключем до розуміння досвіду клієнтів є розуміння того, як взаємодія з брендом змушує їх відчувати себе. Чи дає бренд позитивний досвід? Чи хочуть клієнти повторити свій досвід покупки? Емоції, які відчують клієнти при взаємодії з брендом, пов'язані з їх майбутнім поведінкою, і це поведінка безпосередньо впливає на зростання прибутку. Очікування клієнтів щодо їх взаємодії з брендами стають все більш вимогливими і менш щадними, оскільки все більше і більше компаній надають клієнтам такий досвід, який дійсно робить життя клієнтів краще. Карти подорожей піднімають емоції клієнтів в ключові моменти їх подорожі на передній план.

### **Клієнтська аналітика**

Клієнтська аналітика може бути корисним інструментом для отримання нових результатів, використовуючи вихідні дані, і ключові показники ефективності бізнесу. Це може привести до прийняття більш впевнених рішень про те, де віддавати перевагу інвестиціям в інтересах зростання, заснованого на досвіді.

Фактично, компанія може інтегрувати ключові бізнес-показники в свою карту подорожей, щоб вона служила інформаційної панеллю взаємодії з клієнтами. Така інтеграція якісних і кількісних даних з використанням структури картографування шляхів є потужним способом переходу до орієнтованого на клієнта поданням про поведінкової аналітиці, системі показників і даних про ефективність бізнесу.

### **Від єдиної точки контакту з клієнтом і організаційних можливостей до цілісних подорожей клієнтів**

Взаємодія клієнтів з брендом відбувається через кілька точок дотику протягом усього їх подорожі. Точка контакту відноситься до кожної точки взаємодії між клієнтом і брендом. Наприклад, для компанії Victoria's Secret це кожне взаємодія споживача з веб-сайтом, торговим представником, представником служби підтримки і т. д. Кожне таке зіткнення вважається унікальною точкою контакту.

Клієнти зосереджені на своїх власних цілях і потребах, оскільки вони взаємодіють з декількома точками контакту в свою подорож для досягнення своїх цілей і потреб. Те, як бізнес організований для досягнення цих цілей і потреб невідомий для споживача і не має до нього ніякого відношення. Отже, завдання компанії зробити процес взаємодії марення з клієнтом, як спілкування з другом.

На сьогоднішній день очікування споживачів сильно змінилися в результаті появи інноваційних компаній, які зрозуміли, що можуть поліпшити життя клієнтів, зробивши їх онлайн і оффлайн роздрібні продажі повністю прозорими з точки зору їх клієнтів, незалежно від внутрішньої організації бізнес-груп. Великі роздрібні продавці тепер дозволяють клієнтам легко взаємодіяти з ними по різних каналах продажів. Карти подорожей допомагають бренду зрозуміти, як і де клієнти взаємодіють з різними точками контакту в час подорожі. І найголовніше, вони показують, як досвід клієнтів в кожній з цих точок дотику впливає на їх загальне сприйняття концепції бренду. Поганий досвід в ключовій точці контакту може істотно вплинути на рішення клієнтів про покупку.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що схема подорожей клієнтів допомагає компанії визначити ці важливі точки дотику і розставити пріоритети для інвестицій в них, щоб створити досвід споживача, який буде стимулювати зростання покупок, незалежно від того, яка бізнес-група несе відповідальність за забезпечення взаємодії в цих точках.

### **Позитивний досвід клієнтів стимулює зростання**

Клієнти взаємодіють з брендом, тому що вони прагнуть задовольнити потребу або бажання. Вони взаємодіють з брендом в очікуванні задоволення цих потреб і бажань і будуть продовжувати це робити, якщо бренд зустрине своїх споживачів належним чином, який викликає позитивні емоції. Якщо бренд не зможе це зробити, то клієнти будуть прагнути задовольнити свої потреби в інших місцях. Успішні компанії використовують ефективні

інструмент, який допомагають споживачеві приймати швидше рішення про покупку товару / послуги (дані інструменти ми розглянемо далі).

### **Картографування поїздок клієнтів посилює прийняття рішень, орієнтованих на клієнта**

Як найголовніший інструмент для прийняття ділових рішень карти поїздок клієнтів маркетологи висувають на перший план потреби і очікування клієнтів. Вони допоможуть бренду визначити найбільш важливі моменти в подорожі клієнта, зрозуміти, як компанія справляється з цими ключовими потребами і очікуваннями. За допомогою такої інформації легше розставити пріоритети для інвестицій в проекти по поліпшенню якості обслуговування клієнтів, щоб стимулювати зростання продажів. Зростання, заснований на споживачах, стає все більш важливим, оскільки все більше і більше компаній використовують цей підхід і вирішують внутрішні проблеми своїх організацій, які стоять на шляху надання позитивного споживчого досвіду. Карти подорожей клієнтів - це основоположний інструмент, що допомагає бренду прийняти цю реальність, змістивши структуру прийняття бізнес-рішень з традиційних показників ефективності бізнесу на структуру, орієнтовану на задоволення потреб клієнтів.

Таким чином, переходимо до дуже важливого етапу у побудові CJM - визначення точок контакту, в яких клієнт взаємодіє з компанією.

Найчастіше, в якості таких точок виступають канали комунікації. Наприклад, на етапі збору інформації такими точками є пошукові системи, соціальні мережі, спілкування з друзями, колегами тощо.

На кожному етапі клієнт вирішує певну проблему, шукає відповідь на конкретне запитання. Виявлення таких запитань дозволить знайти нові можливості для покращення процесу взаємодії споживача з товаром, підтримувати його на кожному етапі та зібрати інформацію для розробки цілей, яких ви хотіли б досягти на кожному етапі (це формується в KPI) [13].

Також можливо вказувати додаткову інформацію про покупця на кожному з етапів. Такий підхід дозволить виявити ще більше можливостей покращення взаємодії клієнта з компанією.

Наступним етапом є аналіз наявності проблем, які заважають або можуть завадити клієнту отримати найбільш позитивний досвід спілкування з компанією. Такі проблеми можуть бути на кожному етапі взаємодії, наприклад:

- Споживачу невідомий бренд;
- Споживач не знає, що ви маєте необхідний йому товар;
- Клієнт не бачить різниці між вашим товаром та товаром конкурента;
- Опис продукту незрозумілий для клієнта;
- Очікування під час дзвінку в call-центр займає багато часу [13].

Проблем, які перешкоджають співпраці клієнта з компанією може бути досить багато, та в кожному випадку вони можуть відрізнятися, тому їх визначають під час спілкування із споживачем.

Важливе значення має визначення показників та збір даних за цими показниками. Неможливо керувати процесом поведінки споживача, не маючи параметрів та механізмів збору даних. При побудові CJM можуть бути використані такі показники:

- життєвий цикл споживання товару;
- охоплення рекламного звернення;
- відомість бренду;
- частка ринку;
- динаміка ринку;
- метрики SMM та SEO;
- інші.

Одним із заключних кроків при побудові CJM є визначення відповідальних осіб на кожному етапі. Навіть коли немає можливості безпосередньо впливати на клієнта має бути співробітник, який контролює процес. Якщо компанія не має можливості повністю контролювати канали комунікацій, через які споживач отримує інформацію, вона може проводити моніторинг інформаційного простору, визначати ставлення до бренду та проводити PR заходи [6].

Отже, можна виділити такі основні переваги картування шляху клієнтів:

- Карта подорожей клієнтів допоможе краще зрозуміти клієнтів.
- Виявлення операційної неефективності може бути швидкою перемогою для лідерів по роботі з клієнтами.
- Карта шляху клієнтів допомагає всім зрозуміти проблеми і вирішити їх.
- Карта шляху клієнтів допомагає маркетологам відкрити нові можливості по взаємодії з клієнтами і пошуку нових інструментів взаємодії.
- Надає єдине уявлення всіх підрозділів про те, що всі клієнти стикаються з проблемами покупки.
- Визначає ключові стимулюючі вимоги (навички, дані, процеси, заходи і так далі.).
- Виділяє важливі області (де необхідно докласти зусиль) і області, які не цінуються споживачами (тому витрати можна оптимізувати).

## **Висновки до розділу 1.**

Карти шляху клієнта - це послідовність онлайн-інструментів, побудованих на основі психологічних особливостей клієнтського поведінки, для оптимізації та автоматизації поведінкового шляху користувача з метою збільшення продажів і прибутку.

Створення CJM систематизує відносини з клієнтами і допомагає їм надати необхідну підтримку в потрібний час. Результат від CJM можна побачити не раніше, ніж через півроку — рік після того, як карта закінчена.

При цьому після первинної оцінки та відтворення CJM потребує постійного корегування: змінюються потреби клієнтів, уточнюються їх потреби, вимірюється вплив каналів. Нарешті, компанія постійно вдосконалює продукти і послуги.

Застосування методу CJM має ряд переваг:

— CJM дозволяє поширити інформацію про реальний стан справ із споживачами у компанії;

— Допомагає звернути увагу топ-менеджерів на потенційні можливості для зростання;



- Сприяє розробці стратегії розвитку товару або послуги;
- Покращує комунікації всередині компанії;
- Підвищує рівень підготовки персоналу;
- Покращує організаційну культуру компанії;
- Підвищує якість послуги, що сприяє лояльності споживачів.

## **2. ВПРОВАДЖЕННЯ СІМ ЯК ІНСТРУМЕНТУ МАРКЕТИНГУ, ОРІЄНТОВАНОГО НА СПОЖИВАЧА, В ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІ «VICTORIA SECRET»**

### **2.1 Інтернет-магазини «Victoria Secret» та їхні споживачі**

Заснована у 1977 році, компанія з виробництва нижньої білизни Victoria's Secret тепер є однією з найбільш впізнаваних у світі одягу. Спочатку Victoria's Secret була створена як магазини, де чоловіки відчували б себе комфортно, купуючи жіночу білизну. Незважаючи на посилення конкуренції на ринку нижньої білизни, Victoria's Secret є домінуючою компанією, з якою доводиться рахуватися. Справжнім секретом успіху Victoria's Secret є якісна маркетингова стратегія, орієнтована на конверсії.

До 2014 року Victoria's Secret, одна з найуспішніших компаній з виробництва нижньої білизни в світі, контролює 35 відсотків світового ринку білизни зі своєї штаб-квартири в Каліфорнії. Проте, валовий прибуток компанії починає знижуватися через більш високих витрат на покупку і розміщення, а також із-за більш високих рекламних витрат. Цей спад в прибутковості, якщо його не зупинити, може зруйнувати ціну акцій і вартість бренду цього однойменного бренду.

Проаналізуємо більш детально динаміку основних фінансових та операційних показників діяльності компанії за останні 3 роки. На основі даних за три роки 2017-2019 [14], побудуємо таблицю 2.1 для аналізу динаміки за показниками.

Табл. 2.1

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Обсяги продажу (млн. дол. США)	12 632	13 237	12 914
Прибуток (млн. дол. США)	983	644	366
Кількість магазинів	3 074	3 075	2 943
Площа торгових залів (тис. кв. м)	12 395	12 656	12 396
Обсяги продажу з кв. метра (дол. США за кв. м.)*	1019,12	1045,91	1041,79

\* розраховуємо як відношення обсягів продажу в тис. дол. США до загальної площі залів в тис. кв. метрах

На 1 Лютого 2020 року кількість магазинів сягнула відмітки 2920 бутиків. Крім того 20 лютого 2020 року компанія оголосила про продаж 55% бізнесу Victoria's Secret за виручку близько 525 мільйонів доларів. Угода призначена для того, щоб найкращим чином позиціонувати бренди для довгострокового успіху і підвищення акціонерної вартості.

На сьогоднішній день, однією з головних цілей бренду є збільшення обсягу продажів косметики по догляду за тілом і збільшити рентабельність, зосередивши увагу на наступних ключових бізнес-пріоритети:

- розвивати бренд в Північній Америці;
  - розширити бренд на міжнародному рівні;
- Однак, компанія продовжуємо фокусуватися на:
- залучення і утримання кращих співробітників;

- збереження сильної позиції по коштах і ліквідності при оптимізації структури капіталу;
- повернення дивидендов акціонерам.

Аналізуючи ринкову капіталізацію компанії у порівнянні з ринком рітейлу США [15], можна подивитися, що бренд Victoria's Secret маючи оцінку економічної цінності компанії в 2,989 мільярдів доларів США лише на 0,85% вище за середню ринкову капітуляцію компаній з рітейлу в США. Це може свідчити про те, що компанія не дуже цінується серед акціонерів ринку рітейл.

Ці дані підтверджують, що як було зазначено раніше, ситуація з фінансовими показниками погіршилася. Це дає нам аргумент на користь необхідності активних дій із покращення клієнтського досвіду.

Проте, «Victoria Secret» один з кращих прикладів того, як бренд може не тільки конкурувати, а й процвітати в умовах роздрібної торгівлі, в якій швидко домінують онлайн-продажі. Компанія також показала, що, незважаючи на явну потребу в цифрових технологіях на шляху покупців, складно перевершити дивовижний, персоналізований досвід роботи в магазині.

Накопичення досвіду - ідея про те, що сприйняття бренду є таким же привабливим пропозицією, як і сам продукт. Це змусило бренди переоцінити якість обслуговування клієнтів в кожній точці контакту. Однак швидке впровадження технологій і онлайн-покупок призвело до посилення акценту на цифровий досвід, а не на закостенілі аналоги [16].

Це не дивно, згідно зі звітом Deloitte «Глобальні інновації роздрібної торгівлі 2018 року» [17] показав, що цифровий зв'язок впливає на збільшення відвідувань роздрібних магазинів на 40%, тобто за допомогою онлайн просування збільшуються й офлайн продажі.

Проте, складно сказати, що досвід роботи в магазині не отримує належної уваги і розвитку, як досвід роботи з цифровими клієнтами. Однак, офлайн продажі зазнають невдачі як формат, тому що їх мета (і потенціал) не розвивалися в ногу з онлайн.

Справа в тому, що споживачі не переставали хотіти особисто познайомитися з продуктом або брендом. Свідченням тому є поширеність онлайн-магазинів (включаючи роздрібного гіганта Amazon), що випускають офлайн-аналоги.

Просто їх мета в очах споживачів змінилася. Той факт, що їм більше не потрібно приходити в магазин, щоб купити продукт, - це більше не є гарантованою кульмінацією шляху покупки. Це означає, що бренди повинні створювати середовище або досвід, які змушують покупців хотіти прийти в магазин.

Як і Victoria's Secret, їм необхідно розвинути свою концепцію роздрібних магазинів за межами одного каналу збуту і заново представити їх як брендові «центри досвіду».

Цифровий, призначений для користувача, досвід повинен залишатися невід'ємною частиною доставки запитів і трафіку в магазині. Зрештою, проникнення цифрових пристроїв показало, що згідно з дослідженням Deloitte, 65% клієнтів використовують інтернет перед покупками, а 31% - при покупках. Однак зараз акцент повинен зміститися на створення цілісного досвіду, який націлений на цільову аудиторію бренду і дозволяє людям переходити від однієї до іншої точки продажів в автономному режимі на шляху до покупки.

Розберемо продуктову матрицю бренду «Victoria Secret» [18]:

### Продуктова матриця Victoria's Secret

Лід-магніт	Коли у клієнта зовсім ще немає довіри, йому пропонується безкоштовний продукт, пробник. Наприклад, показ фешн-шоу, безкоштовні пробники в офлайн магазинах.
Тріпваер	Продаж дорогого продукту за низькою ціною, що викликає вау-ефект. Метою продажу є не заробіток, а зробити так, щоб клієнт купив більше. Наприклад, покупка п'яти пар жіночих трусиків за 25 дол.
Основний продукт	Показати клієнту головний продукт, що ми збиралися продати, який людина може і не планував купити відразу - але тепер треба доукомплектувати своє замовлення.
Оптимізатори прибутку	Далі допродаємо інші елементи комплекту. Це може бути як cross-sale, так і дозаказ будь-яких інших предметів для отримання безкоштовної доставки або ж подарунка при покупці від певної суми. Таким чином компанія підвищує середній чек.
Стежка повернення	Відправка з кожною посилкою буклету зі знижкою на наступне замовлення, або нагадування про нові колекції та спеціальні пропозиції через емейл розсилку.

Починаючи з концепції бренду, Victoria's Secret завжди була орієнтована на привабливих, заможних і модних жінок в якості цільової аудиторії. Запуск нового спортивного асортименту розширив привабливість бренду і для клієнтів, які піклуються про своє здоров'я і фігуру. Незважаючи на негативну реакцію феміністок і моделей великих розмірів, які говорять про те, що все жінки не "ангели", Victoria's Secret ніколи не робить акцент на тому, що їх купують тільки через відверте нижньої білизни. Компанія надає вибір жінці і пропонує великий асортимент, який розробляється під кожен групу цільової аудиторії.

Цільова аудиторія це дівчата та жінки у віці до 50 років. Через широкого спектру продуктів, цільовий ринок завжди змінюється в залежності від віку.

Так жінка - мама або бабуса не модельного статури буде мимоволі розглядати для себе товари для тіла і аромати. Де молода дівчина або мати в хорошій формі віддадуть перевагу білизні і купальники. А новий бренд Pink в основному орієнтований на молодих людей старшої школи і коледжів [19].

Нижче на малюнку 2.1 наведено статистику зі сервісу [www.statista.com](http://www.statista.com). Ця статистика ілюструє частку американців, які за останні 12 місяців станом на 2018 рік, купували одяг в магазинах Victoria's Secret. У тому році 25,05 відсотків респондентів у віці від 18 до 29 років заявили, що за останні 12 місяців вони купували одяг особисто в Victoria's Secret.

Частка американців, які купували одяг офлайн та онлайн у Victoria's Secret за останні 12 місяців 2018 року, за віком

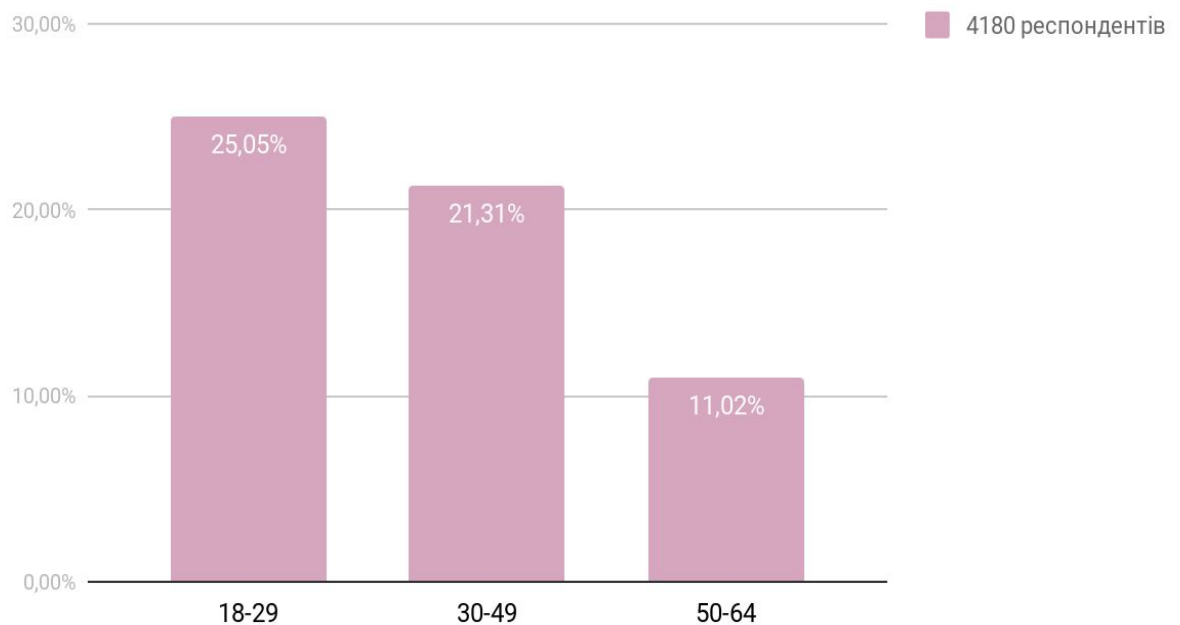


Рис. 2.1 Частка американців, які купують одяг онлайн та офлайн

Далі розглянемо комплекс маркетингу компанії за підходом 4Р, які визначені в таблиці 2.2.

**PRICE**

Ціноутворення відіграє значну роль в структурі ринку, оскільки воно в основному впливає на генерацію доходу. Victoria's Secret відома своєю ціновою стратегією преміум-класу, але дуже велика кількість акційних пропозицій та різдвяних знижок можуть дозволити придбати якісні товари за низькими цінами.

**PRODUCT**

Основна продуктова лінійка це жіноча білизна, одяг для сну, купальники, жіночий одяг, жіноче взуття, косметичні засоби і аромати.

**PLACE**

Компанія продає свої товари, як через офлайн канали, так і через онлайн-магазин та каталоги. Також використовують багатоканальну синергію, що значно збільшує ефективність усіх каналів збуту.

**PROMOTION**

Сильною стороною компанії є її надзвичайно креативна та нестандартна рекламна кампанія. За допомогою дійсно сміливих і привабливих рекламних інструментів, ведення соціальних мереж та за допомогою правильно вибудованого CJM бренд досягає високих результатів з лояльності клієнтів та збільшення середнього чеку.

Victoria's Secret має виняткову лояльність споживачів завдяки продажу дійсно престижних товарів, наданню індивідуальних знижок, а також великій кількості акційних пропозицій для своїх клієнтів. Продукти Victoria's Secret завжди символізують фантазію, веселощі, пристрасть і любов в одній особі. Споживачі дійсно закохуються в продукцію бренду. І це найкраще повідомлення, яке вони передають своїм споживачам.



## 2.2 Аналіз основних точок контакту споживачів з брендом Victoria's Secret

Victoria's Secret повсюдно поширює інформацію про себе, як про бренд в соціальних мережах. Сторінки Twitter, Instagram, YouTube і Facebook привертають багато уваги і сприяють просуванню бренду Victoria's Secret. Victoria's Secret привернула 25 мільйонів лайків на офіційній сторінці Facebook, 670 000 передплатників YouTube і понад 7 мільйонів передплатників у Twitter. Замість того, щоб розмішувати нудний рекламний контент, Victoria's Secret використовує привабливість своїх "ангелів" і візуальну естетику для створення переконливого і інформативного контенту. Глядачі можуть дізнатися, як тренуватися і йти за лаштунки на останніх модних показах, що дозволяє збільшити довіру та забезпечити вірність бренду.

Нижче приведені головні точки контакту з цільовою аудиторією:

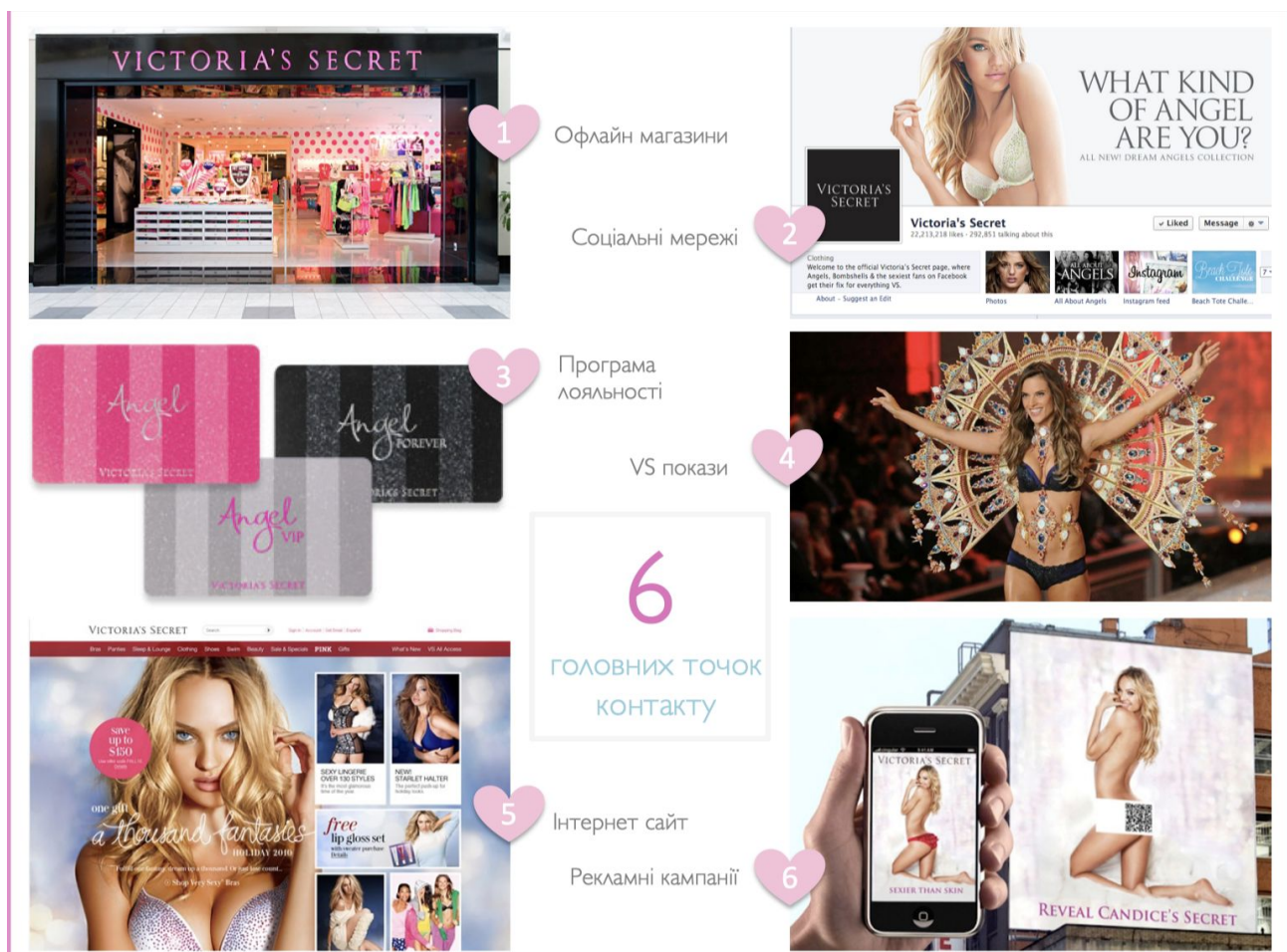


Рис. 2.2. Точки контакту з цільовою аудиторією Victoria's Secret

Явний результат комплексного погляду на точки дотику полягає в тому, що для поліпшення взаємодії потрібна спільна робота декількох частин

компанії, а часто і зовнішніх партнерів. Веб-команда повинна бути синхронізована з розробкою продукту, яка повинна координувати свої дії з маркетингом і продажами, яким потрібно узгоджувати повідомлення зі стороннім колл-центром і так далі. Це не легко зробити, і саме тому так багато точок дотику і шляхів клієнтів більше відображають організаційну схему компанії, ніж ідеальний досвід. Але якщо досягти певної міри інтеграції, компанія буде винагороджена досвідом роботи з клієнтами, який володіє дивовижною довговічністю, ентузіазмом і лояльністю клієнтів.

Нижче наведені інструменти по залученню клієнтів, які використовує компанія і які показують максимальну ефективність при продажах, а також щодо збільшення клієнтського досвіду:

### *1. Маркетингові кампанії по електронній пошті приносять велику рентабельність*

Електронні листи Victoria's Secret приносять вигоду за допомогою розсилки ексклюзивних купонів передплатникам. Заглядають в нові колекції, підписки заходять на сайт і потрапляють на перший етап шляху клієнта, що з часом призведе до покупки. Ключем утримання передплатників через електронну пошту є надання чогось корисного. Таким чином, потенційні клієнти не хочуть відписуватися, побоюючись пропустити щось важливе.

У порівнянні з іншими методами цифрового маркетингу, електронний маркетинг як і раніше найбільш ефективний для збільшення продажів і середнього чека. Згідно з опитуванням EConsultancy, 68% компаній оцінили рентабельність інвестицій в поштовий маркетинг як хорошу або відмінну. В середньому компанії пов'язують 23% своїх продажів з поштовим маркетингом [20]. Однак Victoria's Secret зосередила свою маркетингову кампанію не тільки на поштовому інструменті, що дуже важливо для будь-якої стратегії онлайн-маркетингу.

### *2. Простий і зручний дизайн сайту*

На сьогоднішній день, якщо компанія не має хорошого і зручного сайту - вона не має "обличчя" бренду. Саме тому Victoria's Secret має дуже зручний і

функціональний веб-сайт зі зрозумілою навігацією і стратегічно розташованими кнопками, закликаючи до дії. Незважаючи на гламурний імідж бренду, дизайн сайту простий і інтуїтивно зрозумілий у використанні.

### *3. Конверсія оптимізованого мобільного маркетингу*

Victoria's Secret пропонує мобільні додатки для Android, iPad, iPhone і iPod. Цифрові каталоги і інтерактивні опитування для мобільних користувачів особливо ефективні при перетворенні лідів в платоспроможних клієнтів. Це дозволяє розширити портрет клієнта і детальніше визначити потребу, а так же переваги користувача. Бренд нижньої білизни використовує всі ці способи конвертації для збільшення продажів з певною циклічністю. Після відповіді на питання в мобільному додатку про бюстгальтерах, мобільний користувач направляється в магазини якраз до Дня Святого Валентина. Крім того, є функція мобільного чату, яка дозволяє передплатникам спілкуватися один з одним або мати ексклюзивний доступ до показів мод. Не можна залишити непоміченим той факт, що служба підтримки працює 24/7 і завжди готова підказати який розмір краще вибрати або яку колекцію підібрати, а також відповісти на будь-яке питання, як жіночій половині аудиторії, так і чоловічий.

Однією з видатних особливостей просування Victoria's Secret є те, що маркетингова кампанія дуже якісно використовувати соціальні мережі, наповнюючи їх яскравим та незвичайним контентом. Велика аудиторія фоловерів, а саме 69 мільйонів підписників [21], доводить, що ця стратегія є вигашною для залучення ключових клієнтів, залучення послідовників і просування останніх продуктів бренду.

У досвіді Victoria's Secret було багато неординарних стратегій, які дозволили їй підвищити впізнаваність бренду і інтерес до його показу мод. Перед початком шоу компанія запустила кампанію Snapchat, щоб змусити передплатників використовувати додаток doodle для створення свого власного незвичайного бюстгальтера. Шанувальників також попросили завантажити зображення для Селфі в Instagram, або в магазині, або з квитком, щоб отримати ваучер без грошей.

Бренд також використовував соціальні мережі, щоб показувати інформацію перед показом мод, включаючи ексклюзивні зображення, закулісні уявлення і новини, щоб створити хвилювання і галас. Клієнт переходить до першого етапу шляху.

Victoria's Secret також геніально включила в свій показ топ-моделей, у яких вже є безліч послідовників в соціальних мережах. Виявилося, що кожен пост приніс бренду близько 265 518 нових клієнтів. Використовуючи моделей з фоловерів з мільйонними аудиторіями, Victoria's Secret змогла отримати готову аудиторію. Цей кейс показує, що бренди, які використовують гейміфікацію в кампаніях в соціальних мережах, таких як бюстгальтер «Snapchat doodle fantasy», можуть підвищити зацікавленість користувачів. Коли фанати мають можливість взяти участь, вони відчують себе більш залученими в бренд, що ще більше підвищує їхній інтерес і довіру до бренду.

Ключ полягає в тому, щоб переконатися, що використовується правильна платформа для цільової аудиторії, тому розуміння того, хто ваші передплатники і які сайти в соціальних мережах вони використовують, життєво важливо перед запуском кампанії в соціальних мережах.

Крім того, що соціальні мережі надзвичайно рентабельні, це дає можливість спілкуватися з величезною аудиторією. Саме так і зробила Victoria's Secret, передаючи інформацію про товари, які будуть представлені на показі, на своєму сайті, щоб створити хвилювання перед подією, запуском нового продукту або конкретної кампанією.

Через це більшість клієнтів залишаються відданими бренду на всьому своєму життєвому шляху.



*Рис. 2.3. Життєвий цикл споживача продукції Victoria's Secret*

Динаміка взаємодії продукту з клієнтами, яка постійно змінюється в різних точках контакту зробила управління досвідом роботи з клієнтами ще більш важливим для організацій і може зробити істотний вплив на продуктивність. Маркетологи почали відходити від традиційного підходу до управління відносинами споживачами. Маркетингова спрямованість змістилася в бік клієнтського підходу, аналітика стала важливою частиною арсеналу кожного маркетолога. Маркетинг рухається в напрямку поєднання орієнтованих на споживача дизайнів і віртуальної реальності. Це вимагає величезних зусиль з боку маркетологів, щоб розвиватися зі змінною динамікою. Перехід від початку до завершення шляху клієнта є важливою зміною для маркетологів при розробці майбутніх стратегій. Ініціатива залучення клієнтів до процесу прийняття рішень за допомогою спільнот, заснованих на Інсайт, також дозволила маркетологам подолати розрив з точки зору споживчої цінності. У найближчому майбутньому роль управління якістю обслуговування клієнтів

буде дуже важливою структурою, і розумний бізнес, який включить побудова CJM в сукупність своєї маркетингової стратегії, досягне успіху.

### **2.3. Побудова CJM для основних цільових груп споживачів інтернет-магазину Victoria's Secret**

Подальше вивчення споживчого досвіду споживачів Victoria Secret буде ґрунтуватися на результатах аналізу CJM. Для її побудови використовуємо алгоритм, описаний у п.1.3.

Було проведено глибинне інтерв'ю з двома представниками, виходячи з характеристики цільової аудиторії, наведеної нами у пункті 2.1. Було побудовано два види (рис. 2.4, див. додаток рис. 2.1, 2.2) CJM для двох представниць ЦА Victoria's Secret:

1) Катерина, 24 роки

Полюбить подорожувати та шопінг. Завжди купує дорогі речі лише на знижках. Активний користувач соціальних мереж

2) Інна, 45 років

Полюбить вишукані речі та не шкодує грошей на якісні товари, особливо білизну. Неактивний користувач та не знає свого розміру.

Перша мапа описує базові етапи взаємодії бренду з ЦА, не ґрунтуючись на бар'єрах та можливостях для бренду.

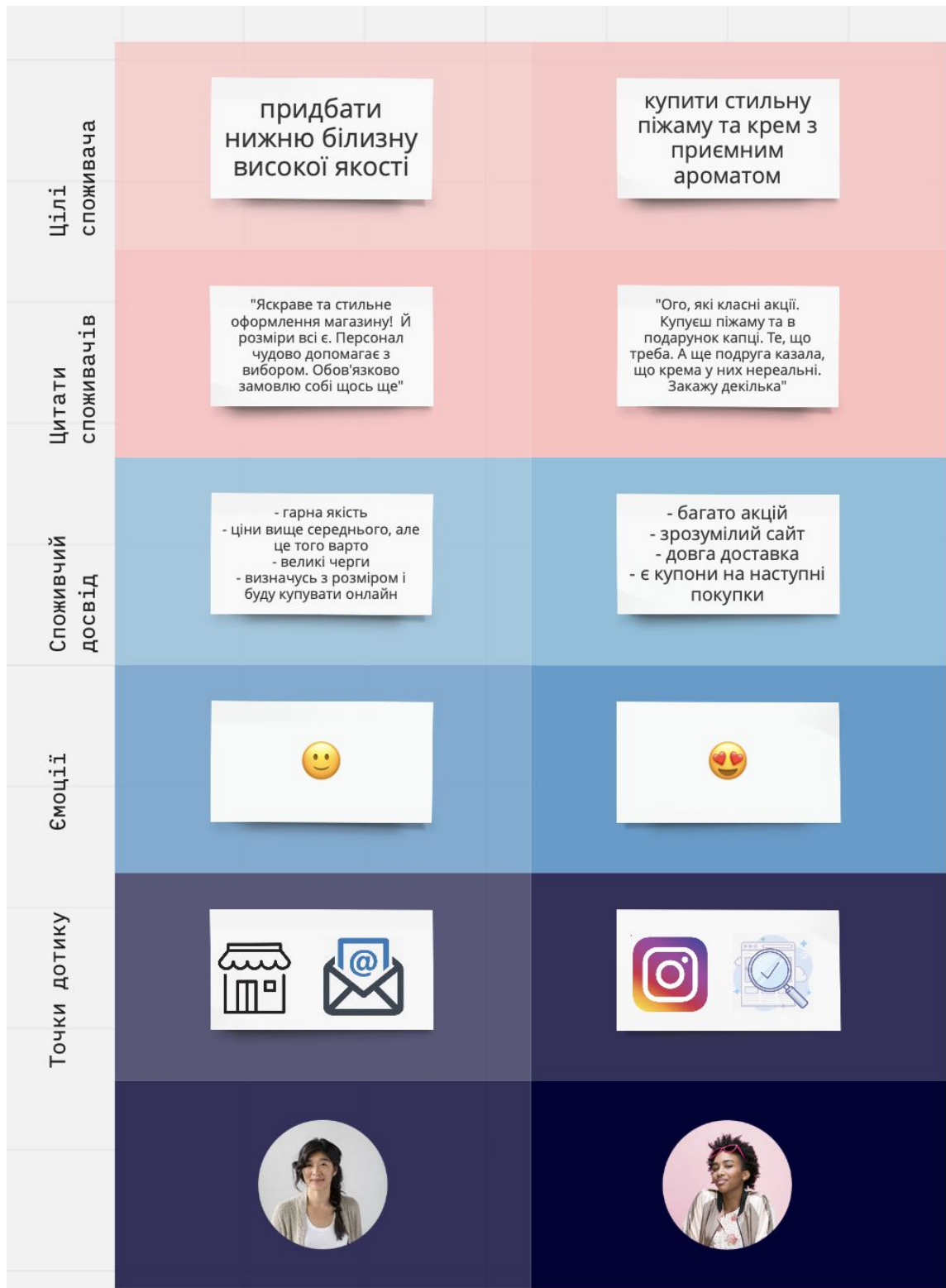


Рис. 2.4. CJM для двох представниць ЦА Victoria's Secret

Щоб скласти карту, необхідно простежити за поведінкою клієнта в усіх точках перетину з брендом. Для хорошого аналізу потрібно зібрати достатньо інформації про покупця і сам продукт, а потім правильно зафіксувати її на карті. Використовуючи повну мапу, з детальним описом кожної фази взаємодії

ЦА з брендом (в нашому випадку це два споживача продукції Victoria's Secret), можна вже визначитися зі споживчим досвідом та зробити певні висновки для його покращення.

Кінцева мета карти - створити позитивний споживчий досвід, безперервне і успішна взаємодія покупця з продуктом. Отже, бар'єрів для здійснення покупки має бути мало, а рух споживача по карті повинно бути комфортне і з позитивними емоціями. У точках контакту або критичних точках визначаються способи оптимізації роботи з продуктом. Тут потрібно провести аналіз, як кожна група ЦА реагує на той чи інший тригер. Для усунення бар'єрів зазвичай необхідно поліпшити якість обслуговування або оновити продукт. У нашому випадку необхідно поліпшити інтерфейс і спосіб зміни "продуктового кошика" для першого споживача і продумати, як можна легко і швидко нагадувати другого споживачеві про акції, якщо він не часто заходить на пошту або користується соціальними мережами. Можливо, доведеться спростити карту і видалити частину точок взаємодії або повністю перебудувати шлях покупця. Насамперед, необхідно визначити конкретні дії для поліпшення роботи і підрахувати, скільки додаткових вкладень вони потребують, а вже потім починати вводити зміни.

За допомогою мапи виявляються основні страхи і очікування клієнтів. Це головна відмінність CJM від воронки продажів, в якій компанія малює лінійне рух споживача до продукту без обхідних шляхів.

В даний час провідні організації прагнуть диференціювати себе від конкурентів, надаючи винятковий досвід роботи з клієнтами. Карти подорожей клієнтів складаються з точки зору клієнта, в якості основи використовуються етапи, націлені на досягнення цілей. Вони візуалізують взаємодія клієнтів з брендом через точки дотику і визначають емоції, які споживачі відчують протягом усієї подорожі.

Починаючи з 2014 року відношення до моди сильно змінилося в порівнянні з ранніми роками і природна краса замінює обмежувальні норми



минулого. PINK, успішний бренд, що належить також L Brands, орієнтований на підлітків, реклама якого більш кокетлива і менш відверто спокуслива, хоча і не потрапляє в групу старших споживачів.

«Пінк зробила набагато кращу роботу по десексуалізації, залишаючись при цьому веселою, кокетливою і сексуальною в більш легковажному стилі. Тепер вони володіють більш молодий демографією, залишаючи більш дорослу жінку (25+) трохи позбавленої права голосу. Більшість жінок, яких я знаю, не дуже горді робити покупки там (навіть якщо вони можуть замовити свої бюстгальтери онлайн)», - сказала Business Insider в електронному листі Малінді Санна, засновник і генеральний директор фірми SPARK Ideas, що спеціалізується на споживачах [23].

Конкуруючі перспективні бренди жіночої нижньої білизни стають все більш популярними, оскільки вони додають більше варіантів розміру одягу для жінок, надають інструменти, які допомагають знайти ідеальний розмір, і просувають гасла «позитивного ставлення до тіла».

Не існує єдиного правильного способу створення клієнтського шляху. Великі компанії також роблять величезну кількість помилок і терплять невдачі, тому необхідно, ґрунтуючись на власній організації, знайти те, що найкраще підходить для тієї чи іншої конкретної ситуації. Збудувавши представлення структури допоможе краще зрозуміти шляхи, якими проходять клієнти, коли вони взаємодіють з брендом, продуктами і людьми.

Для визначення слабких місць споживчого досвіду клієнтів розглянемо бренд «Victoria Secret» з боку зовнішніх загроз і внутрішніх недоліків, які описані в таблиці 2.2.

Табл. 2.2

WEAKNESSES	THREATS
<p>Одним з їхніх основних недоліків є те, що у компанії велика кількість постачальників, що призводить до труднощів в забезпеченні постійного якості товару і часу доставки. Тому це може призвести в подальшому до несприятливого клієнтського досвіду і відмови від продукції. Необхідно поліпшити управління ланцюгами постачання й вивести їх на належний рівень.</p>	<p>Одна з головних загроз для Victoria's Secret полягає в тому, що у них немає близьких конкурентів. Тому вони повинні бути активними і придумувати нові стратегії, щоб підтримувати сильний бренд і постійно вводити нововведення і виробляти продукцію високої якості.</p>
<p>Іншим недоліком є те, що за корпоративними правилами не допускаються повернення покупок через Інтернет з інтернет-магазинів.</p>	<p>Крім того, торгові точки розташовані в основному в США, що означає, що вони не оптимізували експансію в інші частини світу. Це веде до того, що компанія втрачає можливість збільшити свою частку на світовому ринку.</p>
<p>Компанія, щоб побороти дешевшу конкуренцію, почала фокусуватися на нових продуктових лінійках. Деякі з останніх отримали погану зворотний зв'язок з ринку, особливо з точки зору комфорту. Це призвело до того, що багато постійних клієнтів бренду переключилися на інші конкуруючі бренди.</p>	<p>Наявність великої кількості брендів, які є дешевими підробками популярних дизайнерських брендів. Люди неохоче витрачаються на білизну і, отже, віддають перевагу дешевшим репліки.</p>

Це нове ставлення споживачів загрожує всьому, чим відомий маркетинг Victoria's Secret, починаючи від реклами «як бути ангелом» і закінчуючи неймовірно модним показом.

У 2014 році Victoria's Secret піддалася критиці інфлюерсом Лоуренс за свою кампанію «Ідеальне тіло», хоча компанія в кінцевому підсумку вбила кампанію і змінила словосполучення на «тіло для кожного». Але чи дійсно це було кожне тіло?

Бренд нижньої білизни Victoria's Secret, що належить L Brands, все ще намагається продати сексуальне, але це не працює. Продажі в тому ж магазині впали протягом останніх трьох років, так як жінки відвертаються від своїх строкатих бюстгальтерів і нижньої білизни і вибирають зручні речі в більш нейтральних тонах. Незважаючи на всі труднощі, Victoria's Secret, як і раніше залишається гігантом в своїй галузі [22].

Згідно з оцінками, проведеним IBISWorld в жовтні минулого року, на LBrands в 2018 році буде припадати приблизно 63 відсотка продажів в індустрії нижньої білизни в США [22].

Зараз у Victoria's Secret не все добре у фінансовому відношенні - компанія сильно постраждала від падіння відвідуваності в торгових центрах і зростання роздрібної торгівлі в Інтернеті. З моєї точки зору, однією з найголовніших помилок маркетингової політики бренду є те, що приділяється мало уваги вивченню ринку збуту. У сучасному світі тренди і мода змінюється дуже швидко і тут необхідно робити вибір: або йти за цією циклічністю і робити постійний аналіз ринку, щоб бути в тренді, або ж позиціонувати себе як класику, яка найякісніша і зручна. На жаль, на мою думку, у Victoria's Secret немає ні тієї, ні іншої стратегії. «Це була просто філософія, яку ми використовували, - сказав Рой Реймонд, американський бізнесмен, засновник магазинів роздрібної торгівлі Victoria's Secret, знизуючи плечима, - Я ніколи не бачив статистику. Ми поставили крапку в тому, щоб взагалі не проводити ніяких досліджень того, чого хочуть справжні жінки від їх нижньої білизни або від їхнього життя. Компанія не займається дослідженням споживачів або ринків! Я просто не вірю в це». Що Victoria's Secret думає про жінок? Вони зовсім не думають про них - замість цього компанія розмірковує про те, що чоловіки хочуть від жінок, а потім продають це. Результатом є похмуре бачення гетеросексуальності, в якому жінки не є учасниками або співавторами або суб'єктами з власними бажаннями або програмами, а є чимось більшим, ніж прикраси [23].



*Рис. 2.7. Діаграма електронної комерції UX щодо сайту та мобільному додатку Victoria's Secret [24].*

Розглянемо конкретний приклад ефективності призначеного для користувача інтерфейсу Victoria's Secret (UX). Він заснований на огляді продуктивності 500 елементів дизайну. Виходячи з наданої інформації, можна сказати, що загальна продуктивність UX від Victoria's Secret для електронної комерції прийнятна. Примітно, що продуктивність Victoria's Secret UX утруднена поганим пошуком по сайту, а також робота з акаунтами і самообслуговуванням.

Також ця діаграма гарно ілюструє чому саме шлях покупця з малюнку 2.1 у додатку не був повністю задовільним - через “poor performance of on-site search” зменшилося загальне враження покупця від взаємодії бренду.

Можливо, найяскравішим ознакою того, що Victoria's Secret вийшла з моди, була реакція на її останній щорічний показ мод, який транслювався в грудні. Подія постраждало від гірших рейтингів за всю історію мовлення. Замість того, щоб трансформуватися, жінки все частіше уникають ідеї, що їм потрібно мати певний статура - наприклад, моделі, які щороку виставляються на подіумі модного показу в крилах ангела і шкіряних комбінезонах.

«Через п'ять років Victoria's Secret не зможе продавати те, що вони роблять сьогодні», - сказала Хайді Зак, співзасновник і генеральний директор стартапу-бюстгальтера Third Love. «Я не знаю, чи будуть вони нести великі розміри. Я не знаю, чи є це в їх дусі. Але зміни нав'язують все більше жінок і більше компанії» [22].

## Висновки до розділу 2

Ось п'ять основних інсайтів по створенню Customer Journey Map.

1. У кожного покупця є свій шлях до продукту, тому «карту подорожі» краще складати для кількох персонажів. Персонажі різних сегментів аудиторії будуть по-різному реагувати на ціни, у них будуть різні очікування і враження.
2. Для докладного опису шляху необхідна інформація про дії покупця - його проблеми, сумніви і пошук варіантів, тригери і відволікаючі фактори. Наприклад, як клієнт дізнається про компанії, з ким порівнює ціни, чому він розбудовується і в який момент він повністю задоволений.
3. Для глобального аналізу і більш детального побудови карти необхідно зібрати інформацію з різних джерел. Наприклад, це можуть бути дослідження веб-аналітики, анкетування або повноцінний соціальне опитування. Можна провести інтерв'ю або поспілкуватися з клієнтами в соцмережах.
4. Не варто забувати про накопичених знаннях менеджерів з продажу та служб підтримки. Вони часто взаємодіють з клієнтами, знають проблеми і розуміють думки покупця. Попросіть їх розповісти про клієнтів або заповніть карту разом. Також простий спосіб зрозуміти клієнта - стати їм. Спираючись на власний досвід, спробуйте протестувати продукт самостійно, фіксуючи ідеї в процесі, або використовуйте для цього «таємних покупців».
5. Результатом роботи з «картою подорожі» покупця повинні стати конкретні дії щодо подолання бар'єрів. Але важливо пам'ятати, що карта

не видає готові рішення, хоча і наочно показує джерела проблем. Навіть якщо карта складена вірно і для поліпшення роботи зроблені логічні заходи, немає гарантії, що це спрацює. Тому корисно будувати CJM регулярно, а також стежити за точками взаємодії покупця з компанією і не допускати виникнення нових бар'єрів.

Отже, для ефективного використання карти подорожі клієнта необхідно постійно повертатися до клієнта і перевіряти, що ще заважає йому досягти мети і зробити покупку. Поступово дізнаючись клієнта краще, легко можна підбирати оптимальні способи взаємодії з ним.

### **3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СПОЖИВЧОГО ДОСВІДУ ДЛЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ VICTORIA'S SECRET**

#### **3.1 Оптимізація використання CJM інтернет-магазином Victoria's Secret для аналізу споживчої подорожі**

Соціальні мережі, такі як Facebook, Twitter і Instagram, перетворилися з каналів зв'язку в платформи для споживачів, що дозволяють знаходити продукти на етапі дослідження. Крім того, Boston Retail Partners також виявив, що 69% ритейлерів бачать можливості використовувати соціальні мережі для підвищення якості обслуговування клієнтів.

Роль соціальних мереж в шляху клієнта не може бути зменшена. Оскільки шлях до покупки змінився з лінійного на багатогранний, бренди повинні не тільки гарантувати, що всі можливі точки дотику повністю оптимізовані для залучення клієнтів і здійснення покупок, але і прислухатися до їхньої думки, щоб дізнатися, як потенційні клієнти сприймають і взаємодіють з ними. Тому для отримання більш детальних результатів про досвід взаємодії споживача з брендом, компанії Victoria's Secret потрібно включити до процесу побудови CJM аналіз статистичних даних по поведінку клієнта онлайн. Таким чином отримані в результаті глибинних інтерв'ю інсайти про больові точки споживачів буде підтверджено узагальнюючими статистичними даними. Це дозволить розставити пріоритети стосовно впровадження необхідних змін, зосередившись на тих, що будуть адресовані більшій кількості споживачів.

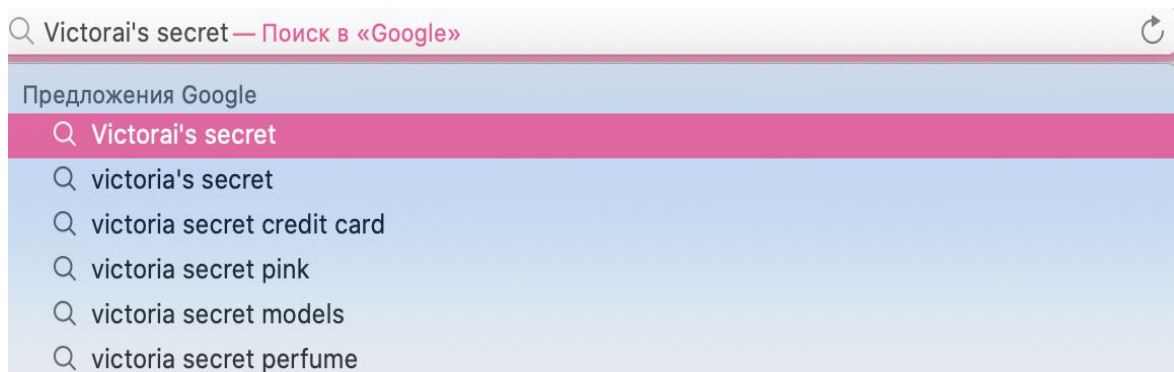
За даними GWi Institute, на етапах пошуку товарів і послуг пошукові системи, телереклама, відгуки споживачів, рекомендації друзів, «однолітки» і, нарешті, соціальні мережі є п'ятьма найбільш часто використовуваними джерелами серед споживачів. Тому необхідно проаналізувати соціальні канали та Інтернет, щоб краще зрозуміти досвід роздрібних клієнтів.

### 1. Пошукові системи

За даними GWi Institute, 57% споживачів використовують пошукові системи на етапі дослідження, під час якого починається перший контакт з брендом, для наступних цілей:

- Пошук брендів, що пропонують бажаний продукт
- Порівняння характеристик і цін
- Перевірка наявності на складі
- Перевірка близькості фізичної точки продажу або терміни доставки для покупки онлайн





Щоб отримати уявлення про цей важливий етап, який іноді називають «нульовим моментом істини», важливо проаналізувати найбільш популярні запити в популярних пошукових системах, таких як Google. Це допоможе зрозуміти ключові слова, найбільш пов'язані з брендами, і те, що люди шукають навколо бренду [25]. Результат на запит у пошуковій системі Google можна подивитися на рисунку 3.1.



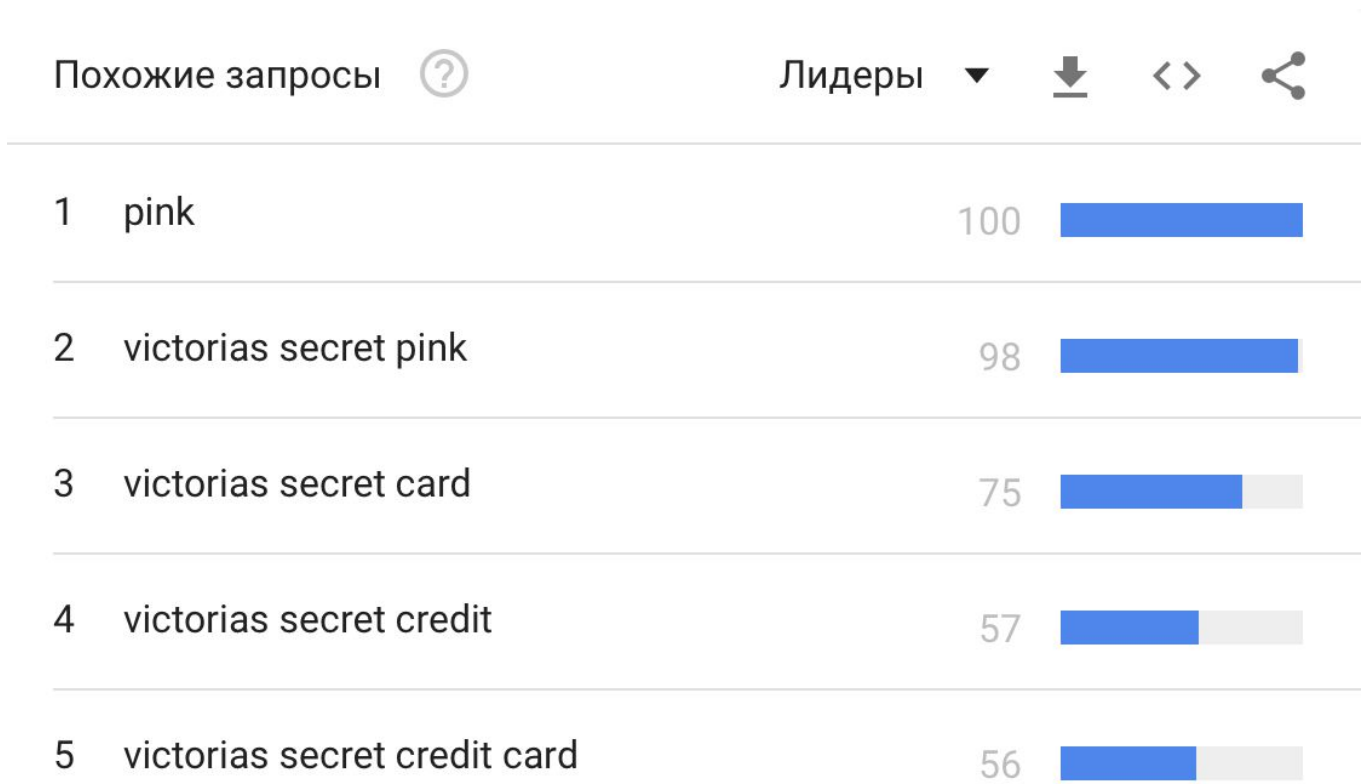
*Рис. 3.1. Пошук за ключовими словами*

Однак, цієї інформації не достатньо для аналізу тенденції надходження лідів за допомогою пошукових систем та реклам, тому на рисунку 3.2 та 3.3 можна подивитися тенденцію та лідируючі позиції запитів, що стосуються бренду Victoria's Secret.



Похожие запросы 		В тренде ▼   
1	victorias secret black friday 2019	Сверхпопулярность
2	victorias secret coupon 2020	Сверхпопулярность
3	victorias secret fashion show cancelled	+2 800%
4	victorias secret sold	+450%
5	victorias secret bombshell bra	+300%

*Рис. 3.2. Діаграми пошукових запитів, пов'язаних з брендом Victoria's Secret за трендами[26]*



*Рис. 3.3. Діаграми пошукових запитів, пов'язаних з брендом Victoria's Secret за лідируючими позиціями[26].*

Грунтуючись на цих даних, можна зробити наступні висновки:

- споживача найбільше цікавить система лояльності;
- в пріоритеті запити на продукт для молодшої аудиторії, яка більше користується онлайн покупками, тобто аудиторія PINK апріорі робить основну частину замовлень онлайн;
- споживача цікавлять моделі, як обличчя бренду і вони залучають нових клієнтів, тобто ця рекламна модель робоча;
- популярністю користується не тільки білизну від бренд, але і досить бюджетний парфум.

Отже, бренд може адаптувати контент свого сайту і соціальних мереж для вирішення цих основних проблем і інтересів через збільшення реклами бренду PINK, поліпшення пропозицій на парфум і доопрацювання якості продукту, доробка системи лояльності та включення її на всіх етапах карти шляху клієнта. Однак, не треба забувати, що сучасний споживач починає усвідомлювати

патерни, які нав'язують маркетологи, і виділяє для себе власні поняття краси і форми тіла. Фірмовий стиль Victoria's Secret, що полягає в тому, що стереотипні фігури виглядають привабливо, можуть в подальшому спричинити серйозні проблеми для бренду. Отже, компанія має постійно оновлювати власний асортимент продукції, ґрунтуючись на досвіді, отриманому від комунікації зі споживачами та аналізуючи тренди.

## *2. Думки споживачів і соціальні мережі*

Згідно з даними GWi Institute, 43% споживачів покладаються на форуми громадської думки, а 46% звертаються до соціальних мереж для збору інформації про бренд. У той же час бренди повинні також поширювати інформацію про споживачів на сайти роздрібно́ї торгівлі або порівняння цін (якими користуються 34% споживачів), які часто містять коментарі користувачів (41%).

Отже необхідно розширювати джерела збору даних. Це пов'язано з тим, що міжнародні користувачі відвідують в середньому 7,5 веб-сайтів при дослідженні продукту або послуги.

Таким чином, клієнтський шлях складається з декількох сайтів і мобільних пристроїв, зазвичай починаючи з пошуку в Google, а потім переходячи до порівняння цін і, нарешті, до рецензування в Facebook і Instagram [25].

Необхідно охопити і проаналізувати шлях клієнтів, розглянувши можливість розширення сфери моніторингу, щоб включити конкуруючі бренди і аналогічні продукти. Таким чином, якщо споживач починає дослідження бренду Victoria Secret, він або вона може продовжити пошук аналогічних брендів в категорії швидкої моди, таких як Forever 21 і H & M. Точно так же, якщо споживач починає шукати інформацію про нижню білизну, він може продовжити пошук піжам, парфуму і так далі.

Розглянемо процес оптимізації шляху клієнта ґрунтуючись на трьох фазах контакту:

### *1) Фаза вибору бренду*

Після того, як перевагу визначено, споживач буде звертатися за порадою до друзів, яким довіряє або анонімним відкликанням в соціальних мережах.

На цьому етапі споживач буде вдосконалювати знання про продукт на основі його характеристик, щоб знизити ризик і когнітивний дисонанс після покупки (ціна, якість, дизайн, доставка, умови оплати, політика повернення, система лояльності, технічні характеристики тощо). Клієнт також може звернутися за порадою в найближчий магазин роздрібної торгівлі. В такому випадку термін і умови доставки стануть ключовим фактором в тому, де покупець здійснить покупку.

## 2) Етап контакту з продуктом: призначений для користувача досвід

Досвід користувача починається з навігації по сайту, оплати або в магазині. Це триває на доставці або на етапі збору на складі в разі онлайн покупки. На цьому етапі важливо вийти за рамки Facebook і Instagram, щоб вивчити відгуки на сайті або форумах, де клієнти часто діляться чесними відгуками про бренд або послугу. Причина в тому, що Facebook і Instagram не мають можливості анонімно залишати коментарі, в той час як деякі огляди на товари або форуми з обміну призначеним для користувача досвідом можуть бути корисними для збору даних.

Досвід роботи з клієнтами також стосується різних точок дотику з цифровим маркетингом, включаючи конкурси, купони в соціальних мережах і на веб-сайтах.

Досвід користувача продукту починається з першого фізичного контакту з продуктом, також відомого як «Перший момент істини» в магазині, або під час розпакування, якщо це онлайн покупка. Другий контакт відбувається під час його першого використання. На цьому етапі візуально орієнтовані соціальні мережі стають все більш важливими: споживачі опублікують свій улюблений продукт, зазначивши його сторінку, щоб передплатники могли також придбати рекомендований товар. Таким чином, Instagram і Facebook, а потім Twitter

будуть ключовими каналами, які повинен відслідковувати бренд і які необхідно просувати і ефективно використовувати.

### 3) Етап після покупки: рекомендації і скарги

Після використання продукту приходять післяпродажні послуги (повернення коштів, скарги, відгуки про продукт), рекомендації та відгуки користувачів. Тут, знову ж таки, споживачі будуть використовувати соціальні мережі і форуми, щоб виразити себе. Це часто відбувається за межами прямих каналів взаємин клієнта з брендом, коли він або вона особливо задоволені або незадоволені і вступають у фазу рекомендацій. На цьому кроці необхідно перетворити незадоволеного клієнта в вірного. Соціальні мережі, сайти по оцінці продуктів і сайти з відгуками споживачів повинні бути включені в моніторинг «подорожі клієнта». На цьому етапі зворотного зв'язку, сайти бренду також активно використовуються клієнтами. Таким чином, необхідно відстежувати обговорення, що відбуваються на цих сайтах, якщо вони існують.

З відгуками, опублікованими в декількох соціальних мережах і каналах огляду, шлях клієнта більше не є лінійним.

Це дозволяє збирати сотні, якщо не тисячі, повідомлень про роздрібні покупців на різних етапах. Таким чином, корисно сегментувати дані, отримані відповідно до етапів подорожі клієнта і тематикою роздрібною або онлайн торгівлі, перш ніж перетворювати їх в практичні ідеї усунення пробоем [25].

Отже, для поліпшення ефективності карти подорожі клієнта бренду необхідно збирати, фільтрувати і аналізувати дані на основі конкретних ключових слів, які використовуються споживачами при взаємодії з різними точками контакту бренду.

### *3. Міра задоволеності клієнта*

Інший ключовий аналіз шляху клієнта - задоволеність споживача. Для кожного етапу необхідно оцінити задоволеність клієнта, кваліфікуючі повідомлення як позитивне, негативне або нейтральне. Приклад такої діаграми був приведений в розділі 2.2.

#### *4. Сегментація по каналах продажів і геолокації*

Аналіз досвіду роздрібних клієнтів також повинен бути сегментований по каналах соціальних мереж і географічним розташуванням. Використання інструменту моніторингу соціальних мереж, такого як Digimind Social, дозволить відфільтрувати інформацію, зібрану на основі вищезазначених характеристик, завдяки всім даними, представленими в профілях соціальних мереж і повідомленнях, що дозволяє поліпшити таргетовану рекламу і зробити її більш ефективною.

#### *5. Соціальне профілювання клієнта*

Крім того, за допомогою моніторингу інформації можливо сегментувати дані, зібрані відповідно до соціально-демографічними характеристиками: вік, професія, стать і теми, що представляють інтерес [25]. Завдяки використанню інтелектуальних можливостей соціальних мереж бренд може скласти поліпшену карту і проконтролювати подорож клієнта в режимі реального часу.

Для подальшого ефективного використання карти шляху клієнта, я б рекомендувала зробити акцент на наступних пунктах:

- Оптимізація асортименту оффлайн магазину і онлайн магазинів для кращого задоволення попиту клієнтів у всьому світі
- Сегментація за категоріями і лініях продуктів. Створення для кожного бренду окремої сторінки сайту, одна для більш зрілої аудиторії зі своєю рекламною кампанією, що включає в себе класику, а також ж друга для молодшої аудиторії з окремою піар кампанією і з більш діджіталізованим способом комунікації
- На відміну від роздрібних магазинів, онлайн-канал не створює ту ж розкіш і веселощі. Електронна комерція повинна перейти на новий рівень взаємодії і забрати більшу частку продажів. Бренд повинен впевнено почувати себе, не дивлячись на те, що всі роздрібні магазини закриті. Наслідки COVID-19 покажуть наскільки добре компанії були

підготовлені до ажіотажу на онлайн покупки і утриманню позицій серед конкурентів

- Покупки в Інтернеті більш вірогідні і це більш швидкий і практичний спосіб зробити замовлення, ніж проведення часу в магазині, вибираючи з меншого асортименту. Отже, необхідно орієнтуватися більше на кінцевий продукт, ніж на навколишнє середовище, а саме магазин.

### **3.2 Інтеграція офлайн та онлайн воронки продажів для покращення споживчого досвіду у точках контакту**

У результаті аналізу споживчої подорожі за допомогою CJM нами було з'ясовано, що представники двох основних цільових аудиторій Victoria's Secret віддають перевагу різним каналам взаємодії з брендом: молодша аудиторія повністю віддає перевагу онлайн-покупкам, у той час як представники старшої аудиторії досі отримують максимум задоволення від оффлайн взаємодії. Такий розподіл преференцій не дозволяє компанії зосередитись виключно на одному каналі продажу, змушуючи підтримувати повноцінну дистрибуцію як онлайн, так і офлайн. Але з часом кількість молодших, "цифрових" споживачів зростатиме, що може призвести до подальшого зниження показників ефективності офлайн мережі роздрібної торгівлі. Для упередження таких негативних наслідків компанії варто зосередитись на взаємній інтеграції цих двох основних каналів продажу і запровадити ефективну мультиканальну стратегію. Її основною метою повинна стати дифузія офлайн та онлайн точок контакту для представників однієї й тієї ж цільової аудиторії.

Молодь - це активне населення, що має постійний доступ до Інтернету, як мінімум раз на тиждень. Очікується, що це число збільшиться на 35 відсотків до кінця 2020 року (про це повідомляє найбільша електронна комерція Myntra), отже, кількість потенційних онлайн-покупців значно збільшиться.

Проникнення онлайн-покупок, яке в даний час у зв'язку з ізоляцією багаторазово збільшилася, буде забирати частку ринку оффлайн продажів. Це буде обумовлено як поширенням доступності замовлення онлайн, так і

налагодженням швидкої і операційної логістикою по доставці товару. Зазвичай клієнт проходив 3-5-річний цикл з моменту свого першого досвіду роботи з цифровими технологіями до тих пір, поки він не відчував себе комфортно при покупці продуктів в Інтернеті, проте ці тимчасові рамки скорочуються. "Якщо слідувати цій тенденції, сектор електронної комерції може досягати 50 відсотків роздрібного ринку протягом наступних 3 років", - сказав генеральний директор Myntra-Jabong Анант Нараянан [27].

Чи означає це, що оффлайн-сектор повинен скорочуватися, щоб перейти в онлайн? Скотт Галловей, професор маркетингу в Нью-Йоркському університеті, говорить, що існує безліч досліджень, які передбачають, що в сфері роздрібної торгівлі відбуваються серйозні зміни, і ритейлерам необхідно буде адаптуватися до цього, тому рух в їх бізнесі також буде важливо. Світ виглядає як багатоканальне майбутнє. Фізичні магазини можуть бути життєво важливим центром для повернення товару. Таким чином, для традиційних ритейлерів повернення може бути потенційною новою продажем.

На даний момент немає певного рішення, яке могло б підвищити ефективність магазинів, а також зробити їх більш привабливими і технологічно просунутими, щоб покоління Z, що стало однією з основних цільових аудиторій сучасних брендів, більше купувало в цих магазинах. Все зводиться до того, що розуміння часу, що витрачається покупцем в магазині, може бути витрачено з користю в інших сферах і воно є дуже цінним для сучасного покоління покупців.

Однак, можна виділити деякі тенденції, які використовують світові бренди для залучення клієнтів в оффлайн магазини:

- послуга «Натисни і Забери сам», запущені відомими топовими брендами, такими як Topshop. Це допомогло споживачам витратити менше часу на фізичний магазин і сприяло збільшенню його відвідин, який потенційно може стати майданчиком для додаткових покупок. А також дана послуга спонукає



більшу кількість клієнтів відвідувати фізичні торгові точки, що збільшує шанси на імпульсивні покупки;

- ефект ROPO (Research Online, Purchase Offline): вивчення товару в Інтернеті, покупка в магазині. Цей ефект відбувається у зв'язку з тим, що клієнт не хоче йти в магазин, якщо продукт представлений в інтернеті, але покупку завершує в оффлайн режимі. Однак, існує також зворотний ефект ROPO, коли покупець починає свою подорож в фізичному магазині, але роблять покупки в Інтернеті, щоб отримати цінові переваги [28];

- використання потенціалу нових технологій занурення. Наш світ швидко змінюється, так як технології продовжують руйнувати і трансформувати галузі, створюючи більше можливостей для багатьох компаній. Набирає популярність така технологія, як доповнена реальність (AR) дозволяє користувачам перевіряти і тестувати цифрові продукти в фізичному світі, змішуючи перекриваються реальності з інтерактивним інтерфейсом, який пропонує споживачам отримати новий досвід, зовсім не схожий на інші. Що в свою чергу дає додаткову точку контакту і перевага над конкурентами [29].

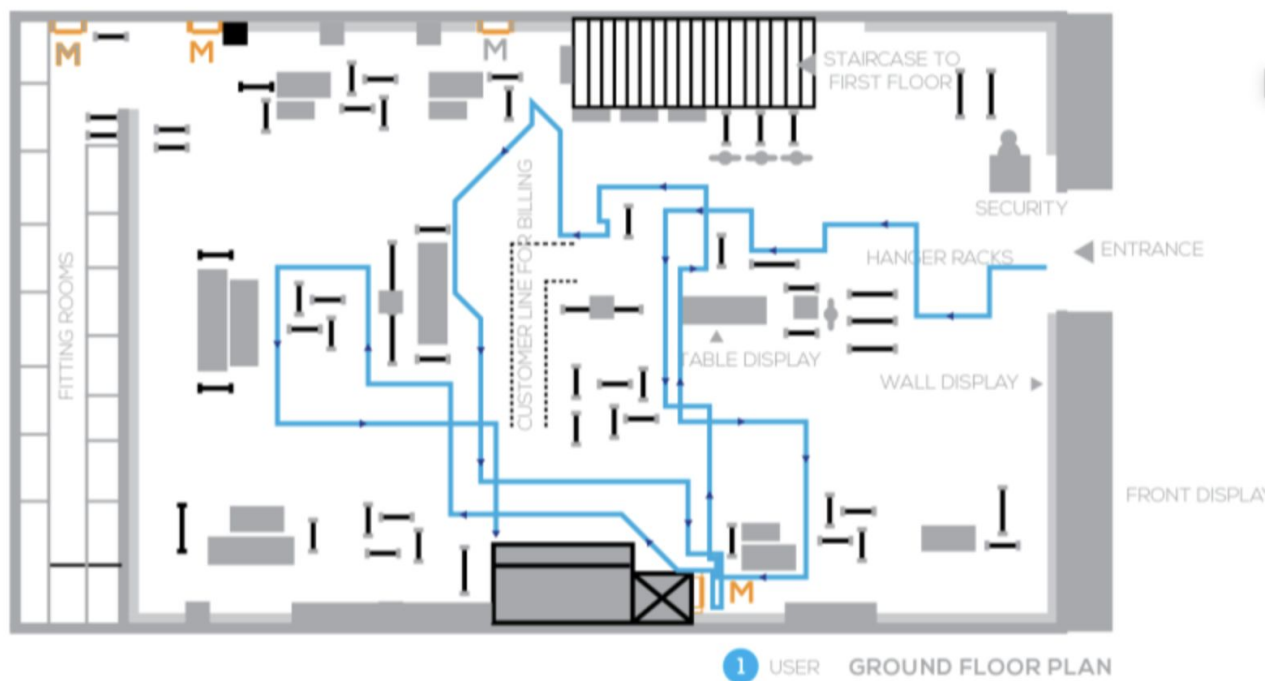
Всесвітньо відомо, що мобільні пристрої є домінуючою силою при контакті зі споживачем. Гаджети вибирають замість настільних комп'ютерів, як основний пристрій для отримання інформації та пропозицій.

Статистика Apple [30] показує, що американці проводять час в смартфоні понад 4,5 годин щодня, а 80% мілленіалів сплять поруч зі своїм телефоном. Однак, ця одержимість мобільними пристроями не означає кінець офлайн-маркетингу. Незважаючи на те, що ситуація змінюється, бренди можуть відслідковувати зміни і розвиватися разом з ними, щоб можна було спілкуватися з клієнтами в різних точках взаємодії, як в режимі онлайн, так і в оффлайн режимі.

Одним з варіантів використання любові клієнтів до мобільного телефону це впровадженні технології маяків в оффлайн магазинах, передаючи повідомлення на пристрої клієнтів у міру їх переміщення по магазину і

аналізування їх переваг в залежності від часу проведення в тому чи іншому відділі.

За допомогою таких технологій можна більш досконально вивчити поведінку споживачів і вдосконалити карту подорожей клієнтів за допомогою оффлайн магазинів. На малюнку 3.4 показаний приклад пересування потенційного клієнта. Використовуючи ці дані можна буде в подальшому направити його / її по шляху CJM і, наприклад, надсилати емейли з акційними пропозиціями на продукти, у яких потенційний споживач провів більше часу і виявив найбільший інтерес до даних товарів.



*Рис. 3.4. Приклад пересування потенційного клієнта по магазину Victoria's Secret.*

В даний час багато топові компанії фокусуються на використанні свого оффлайн-маркетингу для збільшення онлайн-трафіку і залучення споживачів. Хороший результат конверсії покупців дає використання онлайн-маркетингових заходів для заохочення участі потенційних покупців у офлайн. Не дивлячись на те, що як правило, команди по електронній комерції та співробітники магазинів працюють як окремі підрозділи, компанія може

узгоджувати свої ініціативи з продажу та маркетингу таким чином, щоб всі відділи і кампанії були спрямовані на досягнення загальних цілей.

При спільному використанні методів оффлайн і онлайн-маркетингу можуть підтримувати і посилювати один одного, створюючи єдину стратегію. Нижче наведено кілька технік контакту споживача оффлайн:

### *1. Мережева діяльність*

Красиве і чуйне обслуговування клієнтів відіграє дуже важливу роль в побудову споживчого досвіду. Більш того, клієнти можуть також залучають трафік на сайт, дозволяючи контактам, які були встановлені в офлайн, дізнатися більше про бренд через Інтернет.

### *2. Консультації*

Живі, персональні демонстрації і консультації по товару забезпечують прямий зв'язок між покупцем і продавцем. В результаті вони є одним з найбільш ефективних інструментів продажів. Потенційний клієнт може безпосередньо ознайомитися з продуктом бренду в офлайн. Найчастіше консультація в режимі реального часу надають покупцеві додаткову впевненість у правильному виборі бренду.

### *3. Уніформа і одяг*

Одягаючи персонал в фірмову форму, бренд також привертає більше трафіку, тому що співробітники показують внутрішню культуру компанії.

### *4. Оффлайн події*

Той факт, що бренд провів більшу частину рекламних заходів в мережі, не означає, що повинні забути про оффлайн розвагах. Кожен раз, коли є ярмарки, виставки або інші заходи, на яких буде присутній цільова аудиторія, необхідно створювати стенди про продукцію бренду. Тут з'явиться можливість поспілкуватися зі 100% цільовою аудиторією. Ці люди приходять на заходи, тому що їм цікаві пропонувані товари або послуги. Такі заходи призведуть більше трафіку на сайт [31].

Насправді, використання обох стратегій оффлайн і онлайн є більш потужним маркетинговим інструментом. Комбінуючи два підходи, бренд робить свій маркетинг повним колом - підвищуючи ймовірність здійснення покупки.

Маркетологи повинні шукати способи, якими їх онлайн і оффлайн канали можуть доповнювати один одного, щоб їх маркетингові кампанії були узгоджені. Використовуючи нові технології, такі як аналіз даних, додатки для магазинів і маяки, компанії можуть посилити персоналізацію і спілкуватися зі своєю клієнтською базою в режимі не онлайн.

Не варто забувати про перевагами мобільних користувачів і працювати над задоволенням всеосяжного прагнення до більш швидкого і кращого обслуговування в офлайн. Компанії, засновані на традиційних принципах і орієнтовані на клієнта, можуть створити більш сильну репутацію як в Інтернеті, так і в оффлайн режимі, що сприятиме зростанню лояльності клієнтів, необхідної для підвищення ефективності маркетингової кампанії.

### **3.3 Впровадження заходів із удосконалення клієнтської подорожі та визначення їх ефективності. Визначення ефективності заходів, впроваджених за результатами використання CJM**

Найефективніші карти подорожей виходять за рамки простого збору інформації та подання даних у візуальному форматі. Розповідь історії про враження клієнтів з їх точки зору дає найбільших ефект при побудові шляху споживача. Такі розповіді допомагають створити співпереживання для клієнтів і підтримують прийняття рішень про покупку товару / послуги. Це означає, що процес вибору відбувається при перекладі зібраних даних про досвід роботи з клієнтами і їх візуалізації на карті.

Розглянемо дані SEO по компанії Victoria's Secret [32]. Щомісяця сайт відвідує 32,6 мільйона відвідувачів (рис. 3.1). Це більше 1 мільйона відвідувачів в день і більше 40 000 відвідувачів на годину. Неймовірна кількість відвідувачів в основному беруться з пошукових систем: 42,1% відвідувачів приходять з Пошуку, тобто це більше 13 мільйонів відвідувачів, які вводять пошуковий

запит щомісяця і потрапляють на victoriasecret.com. Це 300 користувачів в хвилину або 5 користувачів в секунду, що заходять на сайт Victoria's Secret після пошуку в Google.

Але найдивніше, що весь цей трафік на 100% повністю органічний і він безпосередньо пов'язаний з високим рейтингом сайту. Отже, це говорить про те, що маркетингова стратегія працює ефективно і є результатом після введення CJM.

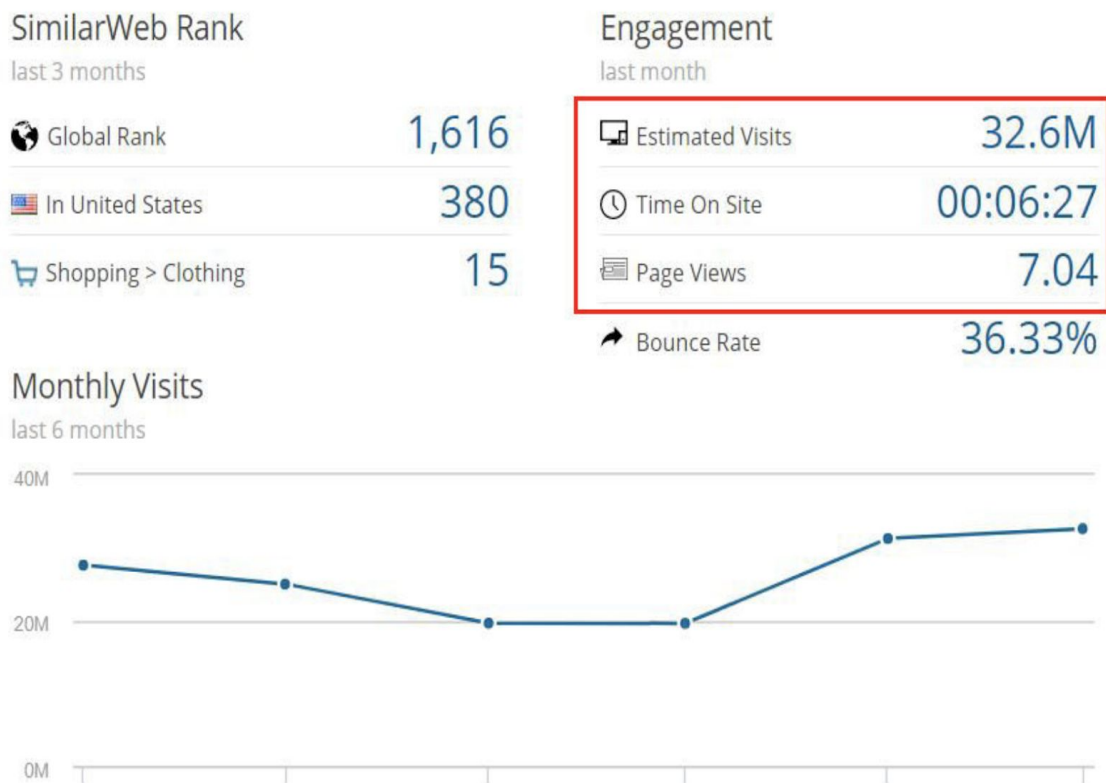


Рис. 3.5. Трафік сайту [www.victoriasecret.com](http://www.victoriasecret.com).

Однією з точок контакту карти подорожі клієнта є емейл розсилка. Victoria's Secret веде дуже агресивну маркетингова стратегія по електронній пошті, яку можна побачити нижче на малюнку 3.6.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret PINK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Urgently Awesome: 7 for \$28 Panties, ONLY today! - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=c6f10780c4cd3730">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=c6f10780c4cd3730</a>	1:18 am
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	The BEST tote is a FREE tote - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=c6f10780c4cd3730">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=c6f10780c4cd3730</a>	Jan 15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FREE SHIP ON \$50 + 20% OFF \$125 STARTS SOON - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=c6f10780c4cd3730">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=c6f10780c4cd3730</a>	Jan 15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TONIGHT ONLY! 20% off \$125! Free ship on \$50! - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=c6f10780c4cd3730">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=c6f10780c4cd3730</a>	Jan 15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Glam on the go: \$6 Mists - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=4b6287848b4827b8ca1f">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=4b6287848b4827b8ca1f</a>	Jan 14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ready, set, sweat: \$55 sport bra & tight! - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=0ef8e7b">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=0ef8e7b</a>	Jan 13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FREE LOTION - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=7dc4eea9513f48c696aec2adb817e">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=7dc4eea9513f48c696aec2adb817e</a>	Jan 13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	LAST CALL for Semi-Annual Sale! - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=3c354e">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=3c354e</a>	Jan 12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret PINK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wanna look cute? Start with a \$10 Campus Tee! - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=3c354e">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=3c354e</a>	Jan 12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50% off sport tights ends today! - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=5a66e5a097da0l">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=5a66e5a097da0l</a>	Jan 11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	So comfy, you'll never want to take it off - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=d54a05v">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=d54a05v</a>	Jan 11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret PINK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 for \$15 Sale Panties - Save BIG on PINK SALE! - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=d54a05v">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=d54a05v</a>	Jan 11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret PINK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FREE Tie-Dye Knee High Socks! - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=f0c326a981d1d3">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=f0c326a981d1d3</a>	Jan 10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Psst...50% off all Knockout tights! - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=f1cc1d39dfdc">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=f1cc1d39dfdc</a>	Jan 9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victoria's Secret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	New Year. Same LOVE - Victoria's Secret To view this email in a browser, click here: <a href="https://view.e1.victoriasecret.com/?q=afde41c88200d0ba98d561">https://view.e1.victoriasecret.com/?q=afde41c88200d0ba98d561</a>	Jan 9

Рис. 3.6. Приклад емейл розсилки.

Отже, можна зробити висновок, що емейл розсилка - це майже основна біль споживача, яку необхідно вирішити. Клієнт не має можливості обробляти всю інформацію, яка до нього надходить, тому така постійна розсилка з офертами не принесе значного сенсу. Виходячи з власного досвіду, я би рекомендувала наступний графік розсилки, який проілюстровано на малюнку 3.7. За допомогою рідкого нагадування про бренд, компанія буде ефективніше отримувати постійні ліди. Треба зауважити, що у передсвяткові дні, періодичність розсилки стає агресивною.



Рис. 3.7. Графік розсилки

Нагадування про бренд по електронній пошті виявилося дуже сильною стратегією з рентабельністю інвестицій на 28,5% вище, ніж в соціальній сфері, особливо в сфері електронної комерції [32]. Victoria's Secret працює з великою кількістю рекламних акцій на веб-сайті, з цього випливає, що вони щодня відправляють кілька електронних листів в поштові скриньки передплатників. За даними Clench Media, 45% людей викуповують купони через мобільні пристрої. Ось один із прикладів того, як виглядають ці електронні листи (рис. 3.8).

[English](#)[Español](#)[Français](#)[Deutsch](#)

# VICTORIA'S SECRET

BOND STREET LONDON

OFFERS VALID ONLINE ONLY

**FREE DELIVERY ON \$150 USD**  
**+**  
**\$40 USD OFF \$200 USD**  
DETAILS + CODE BELOW

*Рис. 3.8. Приклад рекламної оферти.*

Якщо користувачі підписалися на розсилку новин, це показує, що вони зацікавлені в продуктах бренду. Це показує, що вони люблять бренд і довіряють йому, і що вони хочуть отримувати інформацію про те, що відбувається.

Якщо ж розглядати приклад шляху клієнта, який проілюстрований на малюнку 2.2 у додатку, то можна помітити, що більш зріла аудиторія не користується особистою поштою або соціальними мережами на постійній основі, тому необхідно розробити особливу емейл стратегію для досягнення ефективної віддачі від цієї ЦА.

Можна проаналізувати дуже вдалий приклад емейл маркетингу (рис. 3.9) преміального сегменту одягу “Massimo Dutti”, який показує брендові продукти просто, але їх вже хочеться придбати та бути частиною ком'юніті. Головна ціль таких розсилок - це донести до потенційного споживача, що для компаній важливо підтримувати ефективні особисті відносини з клієнтами, а не широку рекламу для широкої публіки.

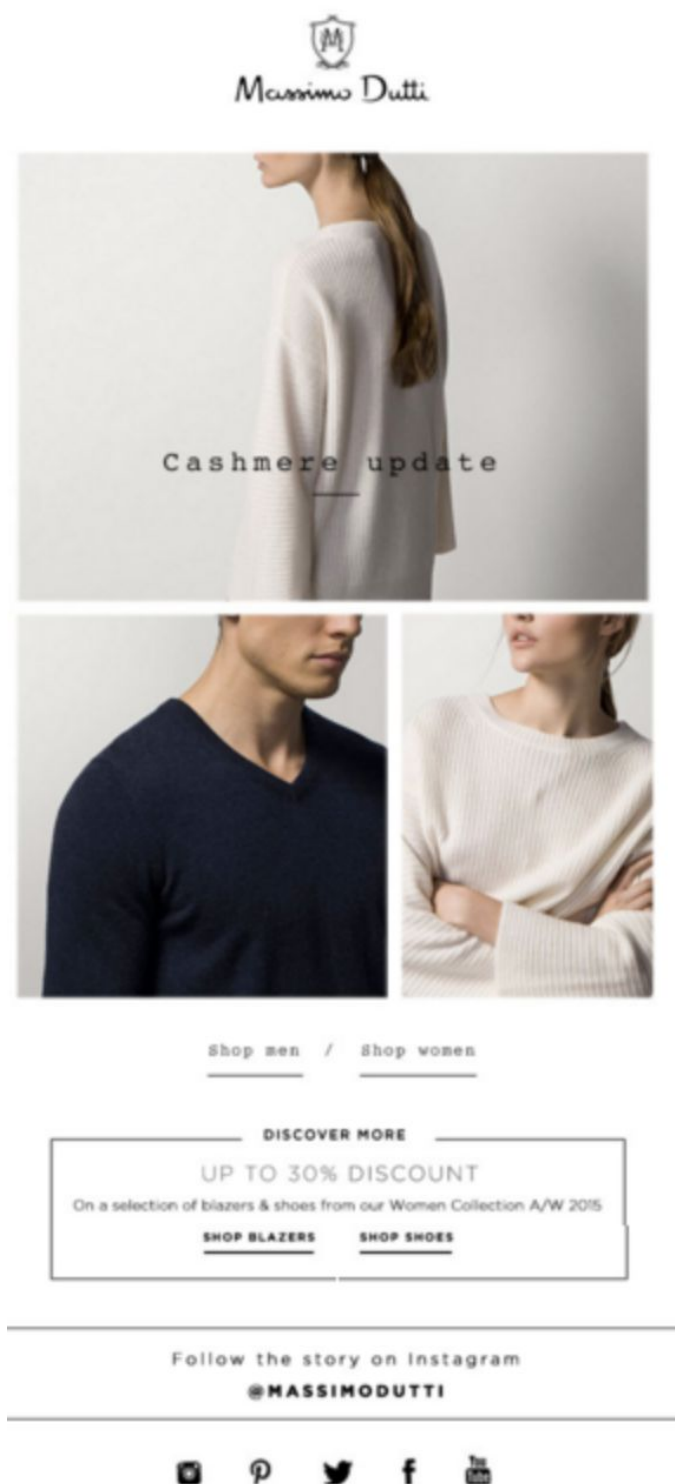
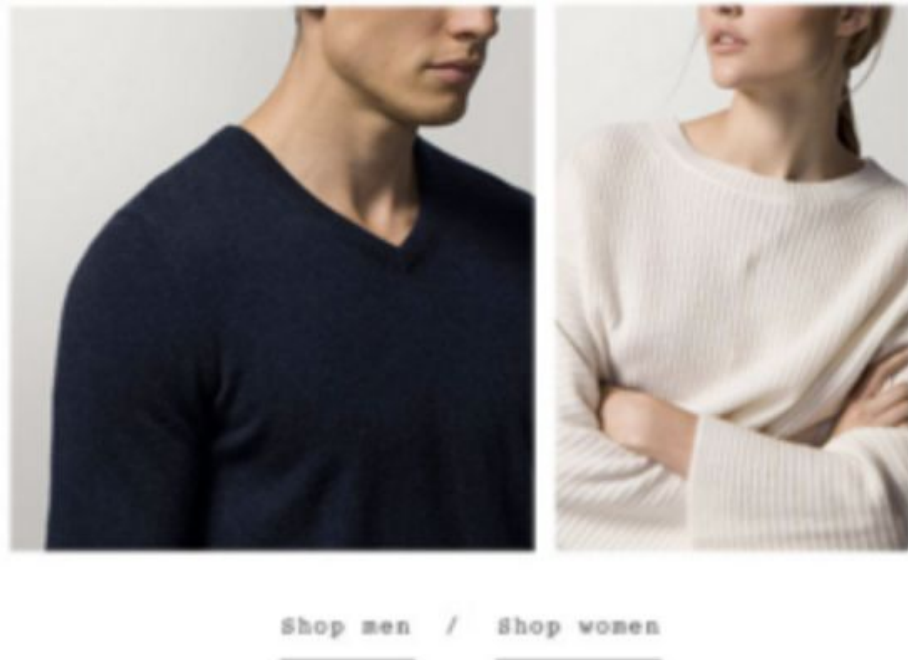


Рис. 3.9 Приклад емейл розсилки [33]



Аналізуючи дану біль покупця Інни та схему побудови емейл розсилки, можна комбінувати їх та надати вирішення цієї проблеми через ведення гіперсилки на бронювання першого продукту в шоу румі/магазині неподалік.

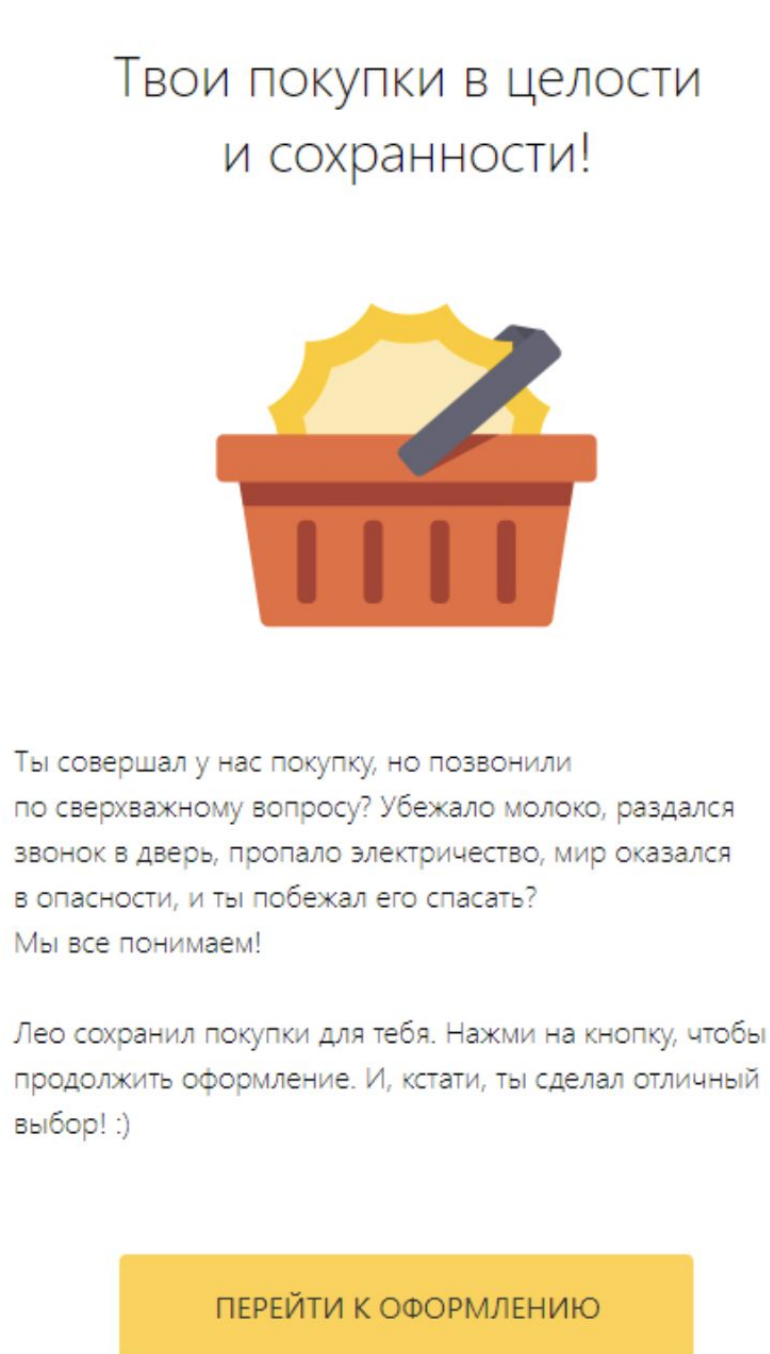
В електронних листах дуже часто є функція чіткого заклику до дії через ефективні гіперпосилання - заклик до дії (рис. 3.10). Ця функція дозволяє клієнтам звузити свої дії, вони можуть вибирати між секціями. Але якщо замість посилання на покупку робити заклик до примірювання ми збільшимо ефективність покупок через офлайн мережі та не втратимо більш зрілу аудиторію.



*Рис. 3.10. Приклад Call to Action [33]*

Однак, на цьому шляху компанія також і втрачає велику кількість клієнтів, так як немає розсилки, що стосується “кинутого” кошика. Електронні листи про відмову від кошика - це важлива стратегія для будь-якого веб-сайту, на якому є кошик (див. приклад рис. 3.11). При високому рівні відмови від покупок в 69% для інтернет-брендів [32] вкрай важливо повернути цих клієнтів на веб-сайт і завершити покупку. З огляду на кількість електронних листів, які відправляє Victoria's Secret, було б розумно почати розглядати електронні листи про

відмову від кошика, щоб повернути клієнтів на карту подорожі і довести покупку до завершення.



*Рис. 3.11. Приклад “кинутого” кошика*

За допомогою такого ефективного інструменту компанія не втрачає покупця з мапи подорожі. Через такий лист-нагадування необхідно надати клієнтам список всього, що він/вона залишили. Зрозумілі описи товарів і фотографії допоможуть клієнтові поглянути і відразу ж згадати, що він хотів і

забув замовити. З одного боку, це психологічний підхід, але з іншого боку, майбутній покупець міг відволіктися та забути оформити покупку. Це саме той момент, коли треба нагадати передплатникам, чому вони повинні купувати саме у Victoria's Secret.

Жодний маркетинговий інструмент не залишається без визначення його ефективності. Можна сказати, що для визначення ефективності емейл маркетинга достатньо лише одного показника – відсотка відкривання листів та зростання бази передплатників. Але розглянувши досвід бренду Victoria's Secret, неможливо сказати, що лише завдяки ним можна оцінити успіх маркетингової компанії, допомогти оцінити процес у роботі та побачити нові можливості зростання. Отже, розглянемо основні показники за якими вимірюється ефективність кампанії в емейл маркетингу:

- 1) **Відсоток відкриттів.** Як і раніше, він залишається одним з основних показників, за яким потрібно стежити постійно, щоб уникнути появи проблем із залученням читачів. Завдяки цьому, бренд може визначити оптимальний день, час і частоту відправки розсилки. Також ця метрика добре допомагає визначити краще рішення у випадку експериментів із заголовками і т. ін.
- 2) **Кліки за посиланнями.** Цей показник враховує відсоток людей, які відкрили лист і здійснили перехід за посиланням, що знаходиться всередині нього. За допомогою цього показника, можна зрозуміти, за якими з категорій перейшло найбільше людей.
- 3) **Відсоток тих, що відмовились.** Йдеться про кількість людей, які відмовились від подальшого отримання розсилки щодо загального числа наявних передплатників та доданих нових. Вважається, що в середньому цей показник повинен не перевищувати 1,5-2%. Якщо кількість читачів, які відмовились від розсилки, починає рости, необхідно порівняти, наскільки поточна розсилка відрізняється від попередньої, щоб зрозуміти, що стало причиною цього.

- 4) **Коефіцієнт конверсії.** Як правило, відправляючи розсилку електронною поштою, компанія очікує від користувачів, які її отримують, певних цільових дій. Це може бути перехід на сайт, використання промокоду, реєстрація, здійснення покупки або будь-що інше. Спонукаючи читача до подальших дій – основна мета більшості розсилок.
- 5) **Тип пристроїв.** Маючи зріз за використовуваними для читання платформами, можна зробити оформлення розсилки більш зручним. На підставі такої інформації також приймають рішення щодо довжини утримання і використання графіки.
- 6) **Соціальний ефект.** Під цим показником розуміють взаємодію читачів розсилки з кнопками соціальних мереж, які зазвичай є обов'язковим елементом практично будь-якого шаблону листа. Справа у тому, що коли хтось із ваших читачів ділиться контентом із розсилки зі своїми друзями або переходить на вашу сторінку у соцмережі чи приєднується до спільноти, це є додатковим бонусом у плані довіри та лояльності до бренду.
- 7) **Відправлено у спам.** Ця метрика показує, наскільки багато одержувачів відзначило лист із вашої розсилки як «спам». Якщо їхня кількість уже протягом тривалого часу тримається на позначці вище 1%, вочевидь щось потрібно міняти. Цілком можливо, що варто зменшити частоту відправки розсилання або ж проаналізувати зміст листів.
- 8) **Прибуток за каналом.** Йдеться про отриманий компанією дохід за допомогою інтернет-маркетингу як від розсилки у цілому, так і в розрізі кожного окремого листа. Наприклад, при проведенні акцій і під час росту сезонного попиту інтернет-магазини Victoria's Secret в середньому отримує 20-30% доходу виключно за рахунок e-mail-маркетингу

Звичайно, не варто розглядати e-mail-розсилки лише як спосіб отримання прибутку, але й ігнорувати його у цьому контексті теж не можна. Тому потрібно розробити таку тактику, щоб отримувати продажі, не втрачаючи при

цьому лояльності відвідувачів і використовуючи з цією метою інструменти персоналізації [34].

Важливий момент, що ніколи не потрібно забувати й про відгуки. Відмова - це також добре та за допомогою таких списків причин відмов будуються нові більш адаптовані карти шляхів клієнтів. Можна запропонувати потенційному клієнту кілька варіантів відмови від покупки:

- знайшов в іншому магазині,
- товар вже не потрібен,
- не надсилайте мені такі листи,
- тощо.

Але завжди потрібно залишати приємні спогади про бренд. Дослідження IBM говорить про те, що середньостатистичний покупець не зробить покупку, поки він не буде підданий рекламному повідомленню бренду сім разів. Хоча це число може варіюватися, суть зрозуміла: маркетингові кампанії повинні зв'язатися зі своєю аудиторією, перш ніж продаж стане можливою. У багатолюдному і конкурентному онлайн-світі це стає все важче. Персоналізація вийшла на перший план, і компанії, що інвестують ресурси в аналітику даних, можуть отримати велику вигоду у вигляді більш персоналізованого, спеціалізованого сервісу, який реагує на поведінку своєї аудиторії. Оскільки 80% (згідно з дослідженням IBM) споживачів частіше купують у компаній, які відповідають їх інтересам, очевидно, що персоналізація має велике значення. Мета полягає в тому, щоб встановити зв'язок з клієнтами, дати їм зрозуміти, що компанія слухає їх і найкращим чином задовольняє їхні потреби. Можливість запропонувати потрібний продукт в потрібний час створює неперевершений досвід, який породжує лояльність до бренду [29].

Аналізуючи карту шляху клієнта на малюнку 2.2 у додатку можна виділити невдоволеність покупця оформлення “кошика покупки”, що змушує потенційного покупця (а він ще є таким) витратити більше зусиль для редагування списку товарів, тобто досягнення своєї цілі - покупки першого

виду товарів. На мою думку, необхідно максимально спростити процес оформлення та оплати заказу, щоб на цьому етапі не загубити потенційного покупця. Це можна побачити на скрині з сайту (рис. 3.12), де червоним відмічені метрики, які необхідно вдосконалити.

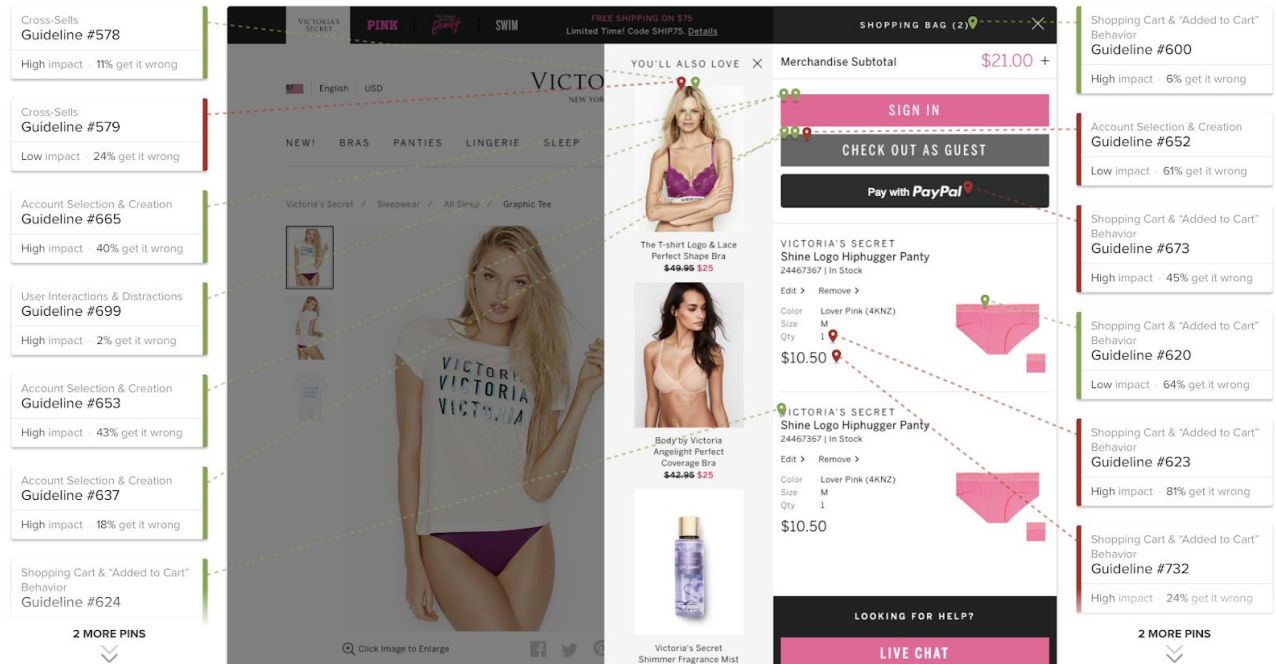


Рис. 3.12. Скрін кошику покупця.

Ще одним із заходів з удосконалення клієнтської подорожі є розповідь клієнту про очевидні можливості. Наприклад, повернення товару протягом 14 днів, доставка “до дверей”, розташування магазинів неподалік для використання їх як шоу-рум для примірки замовлених товарів і т.д. Як варіант, можна пропонувати клієнтам назначити колл з менеджерами по телефону або в чаті та уточнити всі наболілі питання. Відсутність страхів і сумнівів у клієнта найімовірніше приведе клієнта до покупки.

### Висновки до розділу 3

Даний аналіз, проведений в дипломній роботі, комунікаційної стратегії Victoria's Secret привів до наступних висновків:

- Основна причина успіху продажів продукції Victoria's Secret це блискуча, дуже наочна маркетингова стратегія бренду

- Найефективніший спосіб поліпшення карти шляху клієнта це використання емоцій цільової аудиторії, розуміння бажань і болів клієнтів, що дозволяє більше детально та лояльно побудувати карту шляху потенційного клієнта для досягнення його/її цілі
- Не варто забувати, що банальна реклама з вуст в уста дала початок для зростання трафіку, підвищила впізнаваність бренду, але також негативно вплинула на імідж бренду. Однак, бренд не стоїть на місці та завжди змінює свою маркетингову стратегії. Наразі, дуже щільно розвивається діджитл напрямом.
- Ключова проблема, яку можна спостерігати в комунікаційній стратегії Victoria's Secret, що вимагає негайної уваги та коригування, - це проблема ідентичності бренду. Сучасний споживач починає усвідомлювати патерни, які нав'язують маркетологи, і виділяє для себе власні поняття краси і форми тіла. Фірмовий стиль Victoria's Secret, що полягає в тому, що стереотипні фігури виглядають привабливо, можуть в подальшому спричинити серйозні проблеми для бізнесу
- Якщо користувачі підписалися на розсилку новин, це показує, що вони зацікавлені в продуктах бренду. Це показує, що вони люблять бренд і довіряють йому, і що вони хочуть отримувати інформацію про те, що відбувається. Треба цінувати таку лояльність споживачів та надавати завжди гідний контент
- На даний момент немає певного рішення, яке могло б підвищити ефективність магазинів, а також зробити їх більш привабливими і технологічно просунутими, щоб покоління Z, що стало однією з основних цільових аудиторій сучасних брендів, більше купувало в цих магазинах. Все зводиться до того, що розуміння часу, що витрачається покупцем в магазині, може бути витрачено з користю в інших сферах і воно є дуже цінним для сучасного покоління покупців.

- Всесвітньо відомо, що мобільні пристрої є домінуючою силою при контакті зі споживачем. Гаджети вибирають замість настільних комп'ютерів, як основний пристрій для отримання інформації та пропозицій. Необхідно бути одними із перших, хто запровадить такі системи комунікації між споживачем та брендом
- Необхідно охопити і проаналізувати шлях клієнтів, розглянувши можливість розширення сфери моніторингу, щоб включити конкуруючі бренди і аналогічні продукти.
- На даний момент найголовнішою проблемою Victoria's Секрет є зміна чіткої індивідуальності бренду. Не варто тільки зображувати «ангелів», показ мод, потрібно змінювати сутність основного бренду, щоб відповідати перевагам сучасного споживача.



## **ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ**

Карта подорожі клієнта - це інфографічна візуалізація процесу, через який проходить особистий досвід клієнта для досягнення його мети. Карти подорожей корисні для передачі загального досвіду клієнта від комунікації з брендом і тим, що розкриває в ході досліджень болів і бар'єрів споживача. Дані дослідження проводяться для того, щоб зрозуміти, як клієнт з часом прагне до досягнення мети. CJM включає в себе всю інформацію, необхідну для розуміння і аналізу користувацького досвіду придбання нового товару. Фактично, бренд - це сума досвіду клієнта з відповідним продуктом або компанією. Він передається при кожній взаємодії з клієнтом протягом усього життя відносин між брендом і потенційним споживачем.

Дане дослідження дає змогу зробити наступні висновки, що ефективні карти подорожей для клієнтів - це мистецтво і наука. Дивлячись на досвід інших клепаного, можна сказати, що синергія між онлайн та офлайн продажами дає найбільший відгук і прибуток.

Метою даного дослідження було вивчення шляхи взаємодії з клієнтами бренду і визначення того, як скласти карту цих поїздок на основі інформації про клієнта. Завдання полягало також у тому, щоб з'ясувати, як зіставлення може поліпшити загальну якість обслуговування клієнтів і принести користь відділам маркетингу і розробки продуктів у компанії, що виконує складання карт взаємодії з клієнтами. В цілому, результати підтверджують зіставлення вражень клієнтів в будь-якій компанії, яка прагне глибше зрозуміти, як їх клієнтська база сприймає продукти, послуги і бренд в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amaze every customer every time: 52 tools for delivering the most amazing customer service on the planet / Shep Hyken
2. Building Great Customer Experiences [Електронний ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступу: <https://nottawasaga.com/files/Building%20Great%20Customer%20Experiences%20-%20Colin%20Shaw.pdf>
3. Tinch J. Customer Journey Map — the Top 10 Requirements. [Електронний ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступу: <http://www.heartofthecustomer.com/customerjourneymapsthetop10requirements>
4. Customer Experiences as Drivers of Customer Satisfaction [Електронний ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/312208167\\_Customer\\_Experiences\\_as\\_Drivers\\_of\\_Customer\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/312208167_Customer_Experiences_as_Drivers_of_Customer_Satisfaction)
5. Драганчук Л.С. Поведение потребителей: учебное пособие / Л.С. Драганчук. — М.: ИНФРАМ, 2011 — 192 с.
6. Копылов А. Customer Journey Map [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.cmsmagazine.ru/library/items/usability/customerjourney-map>
7. When and How to Create Customer Journey Maps [Електронний ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступу: <https://www.nngroup.com/articles/customer-journey-mapping/>
8. 5 Key Benefits of Customer Journey Mapping [Електронний ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступу:

<https://www.vocalcom.com/en/blog/customer-service/5-key-benefits-of-customer-journey-mapping/>

9. Битва за клиента: как победить федералов не снижая цен [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа:

<https://www.paper-planes.ru/materials/the-battle-for-the-customer-how-to-defeat-the-federals-without-lowering-prices/>

10. Маршрут Построен /И. Балахнин; Редактор К. Бакаев, Руководитель проекта А. Рысляева, Арт-директор Л. Беншуша, Дизайнер М. Грошева, Корректор И. Астапкина, Компьютерная верстка Б. Руссо. — Москва: Альпина, 2019. — 211с.

11. This map is the key to simplifying your customer experience [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа:

<https://blog.podium.com/customer-journey-map/>

12. 7 Ways to Analyze a Customer-Journey Map [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа:

<https://www.nngroup.com/articles/analyze-customer-journey-map/>

13. Прокопенко О.В., Троян М.Ю. Поведінка споживачів: навч. пос. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 176 с.

14. L Brands Proxy Statement for 2020 [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа:

[https://materials.proxyvote.com/Approved/501797/20200320/COMBO\\_425175/pubData/source/nc10007975x3\\_LBrand\\_Clean\\_Combo\\_Ebookproof\\_v4\\_FINAL\\_JL\\_REV8\\_MS.PDF](https://materials.proxyvote.com/Approved/501797/20200320/COMBO_425175/pubData/source/nc10007975x3_LBrand_Clean_Combo_Ebookproof_v4_FINAL_JL_REV8_MS.PDF)

15. [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа: <https://www.bloomberg.com/quote/LB:US>

16. The tragic story of the man who invented Victoria's Secret [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа:

<https://www.telegraph.co.uk/men/fashion-and-style/11261445/The-tragic-story-of-the-man-who-invented-Victorias-Secret.html>

17. Deloitte Studie - Global Powers of Retailing 2018 [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/global-powers-of-retailing-2018.pdf>
18. Продуктовая матрица на примере Victoria's Secret [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа:  
<https://solodar.com/materialy-po-marketingu/sostavnye-chasti-produktovoj-matritsy>
19. Marketing analysis – Victoria's Secret Essay [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа:  
<https://ivypanada.com/essays/marketing-analysis-victorias-secret/>
20. Email Remains One of the Top Revenue Generating Channels – How Do Your Email Strategies Stack Up? [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа:  
<https://v12data.com/blog/email-remains-one-of-the-top-revenue-generating-channels-how-do-your-email-strategies-stack-up/>
21. [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа:  
<https://www.instagram.com/victoriassecret/?hl=ru>
22. Victoria's Secret is still trying to sell sexy. And it isn't working [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа:  
<https://www.cnbc.com/2019/02/08/victorias-secret-is-retails-latest-fallen-angel.html>
23. The Jeffrey Epstein–Victoria's Secret Connection [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа:  
<https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/08/victorias-secret-epstein/595507/>
24. Victoria's Secret's E-Commerce UX [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа:  
<https://baymard.com/ux-benchmark/case-studies/victorias-secret>

25. 4 Ways to Manage and Optimize Your Customer's Journey with Social Media Intelligence [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа: <https://blog.digimind.com/en/insight-driven-marketing/4-ways-to-manage-and-optimize-your-customers-journey-with-social-media-intelligence>
26. [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа: <https://trends.google.com/trends/explore?geo=US&q=Victorias%20secret>
27. Will continue as Myntra-Jabong CEO; less than 10 pc jobs being cut: Ananth Narayanan [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа: <https://retail.economictimes.indiatimes.com/news/e-commerce/e-tailing/will-continue-as-myntra-jabong-ceo-less-than-10-pc-jobs-being-cut-ananth-narayanan/66654641>
28. Customer Experience Management among Zara Stores in Mumbai [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа: <http://14.139.111.26/xmlui/bitstream/handle/1/953/Abhilasha%20Dhiman.pdf?sequence=1>
29. 7 WAYS TO OPTIMIZE ONLINE-TO-OFFLINE MARKETING [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/7-ways-to-optimize-online-to-offline-marketing>
30. A Mystery Data Consumption Problem Is Worrying iPhone Owners [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/gordonkelly/2020/03/14/apple-ios-13-iphone-cellular-data-problem-iphone-11-pro-max-u-iphone-xs-max-xr-update/#6fd11e51485e>
31. 10 Brilliant Offline Marketing Ideas to Boost Your Website Traffic [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа: <https://ducttapemarketing.com/offline-marketing-boost-website-traffic/>
32. HOW VICTORIA'S SECRET GENERATES AN INSANE \$8 BILLION DOLLARS IN SALES PER YEAR (WITH 10 KEY TAKEAWAYS) [Электронный ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступа:

<https://kingkong.com.au/how-victorias-secret-generates-an-insane-8-billion-dollars-in-sales-per-year/>

33. Tim Devaney and Tom Stein. (2013). Why Email Is Still More Effective Than Social Media Marketing. [Електронний ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступу:

<http://www.forbes.com/sites/capitalonespark/2013/10/01/why-email-is-still-more-effective-than-social-media-marketing/>. Last accessed 14th Nov 2015.

34. Показники ефективності e-mail-розсилки, які приведуть вас до успіху [Електронний ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступу:

<https://lemarbet.com/ua/instrument-idej/pokazateli-effektivnosti-e-mail-rassylki-kotorye-privedut-vas-k-uspehu/>

## ДОДАТОК

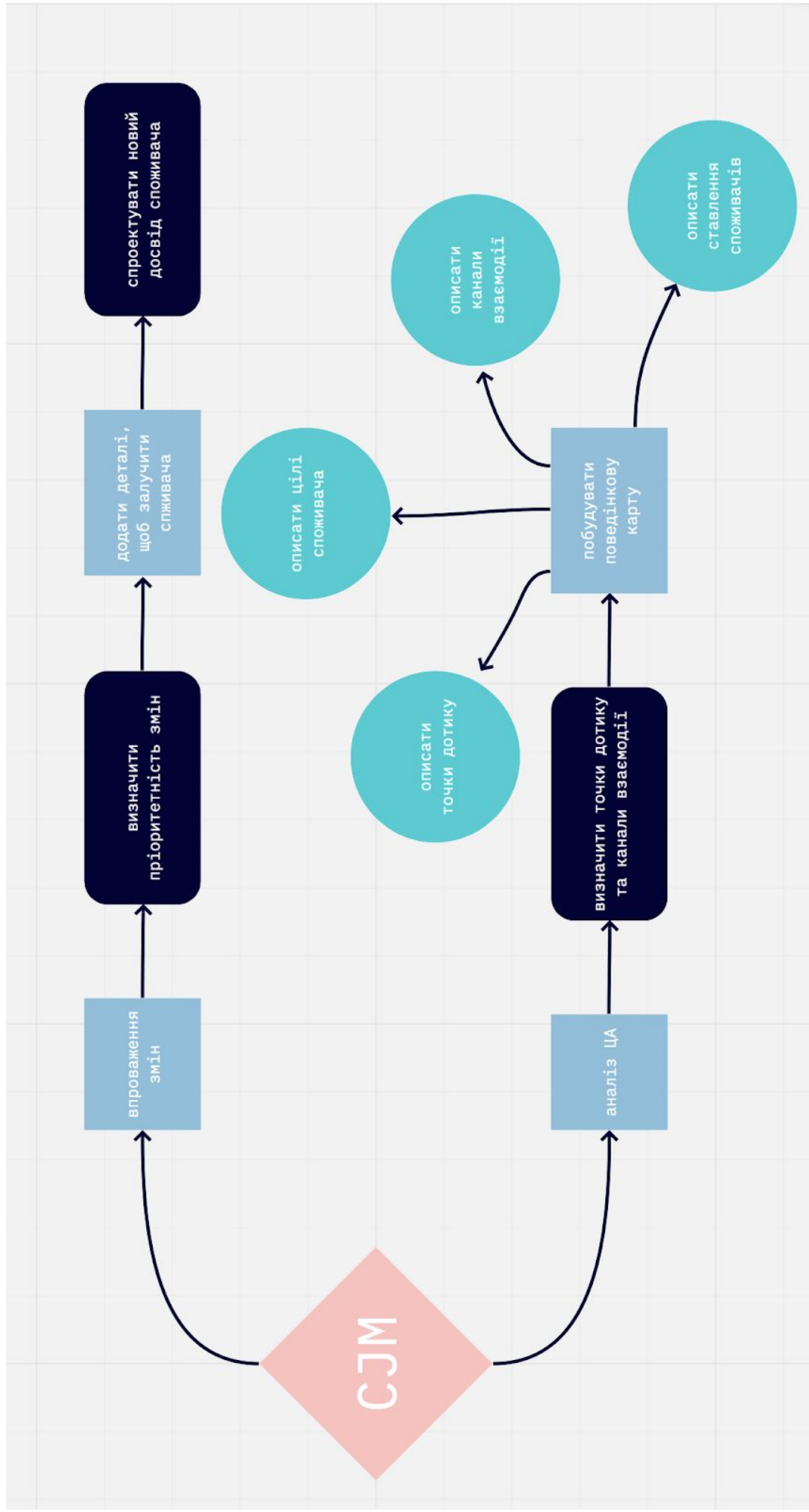
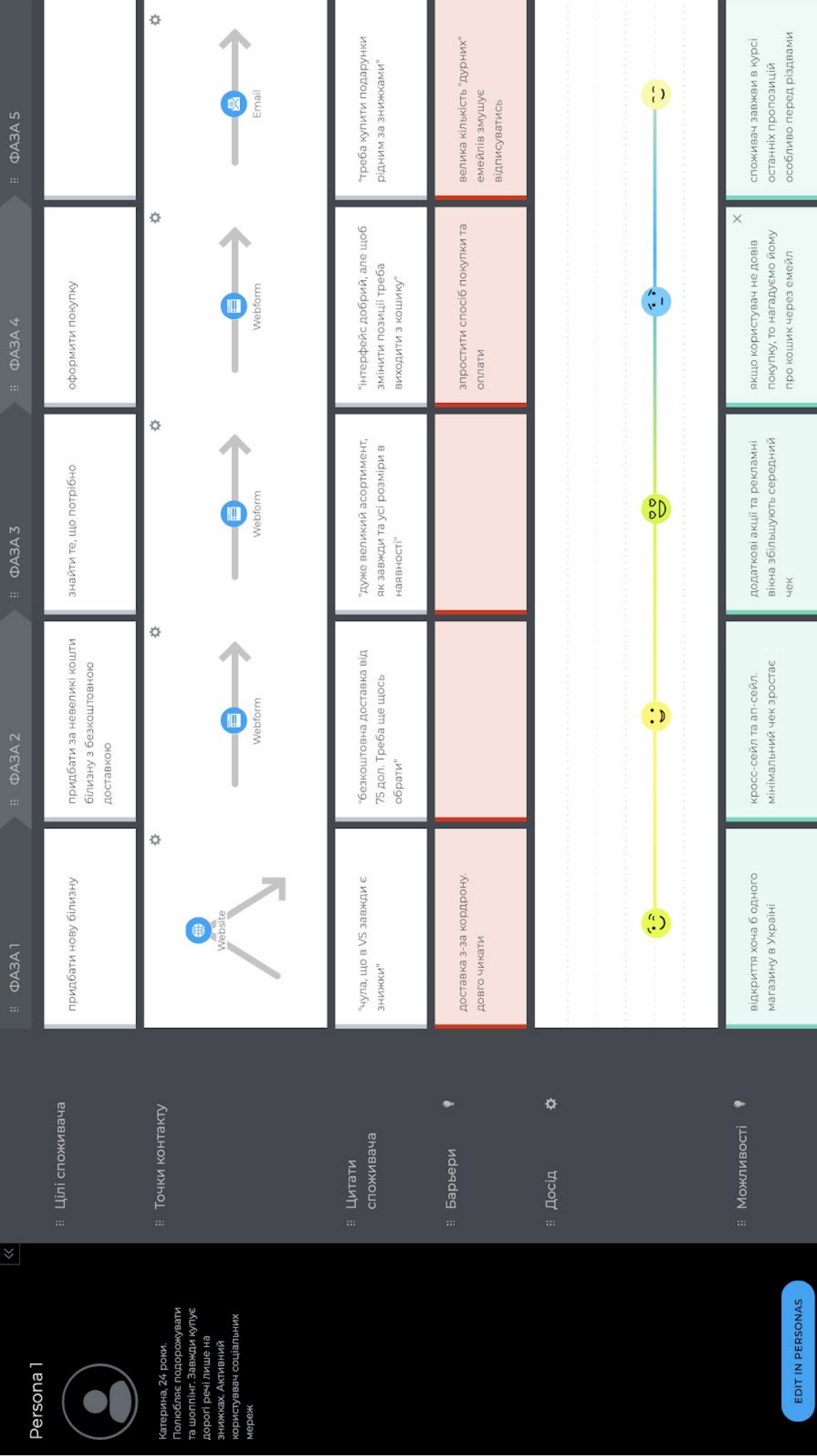


Рис. 1.1.1. Алгоритм процесу формування CJM







*Рис. 2.2. СЛМ для другої представниці ЦА Victoria's Secret*