

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: **«УПРАВЛІННЯ ДОСВІДОМ ВЗАЄМОДІЇ СПОЖИВАЧА З
КОМПАНІЄЮ (КАРТА ПОДОРОЖІ СПОЖИВАЧА ЯК ІНСТРУМЕНТ
УПРАВЛІННЯ СПОЖИВАЦЬКИМ ДОСВІДОМ)»**

Виконала: студентка 2-го року
навчання,

Спеціальності

075Маркетинг

Разумна Катерина Віталіївна

Керівник Романченко Н.В.,

кандидат економічних наук, доцент

Рецензент

(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«_____» _____ 2021 р.

Київ – 2021

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	26.10.2020		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	15.01.2021		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	30.11.2021		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	15.03.2021		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	15.01.2021		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	10.05.2021		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		1.04.2012		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		15.04.2021		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		30.04.2021		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	10.05.2021		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина травня	14.05.2021		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина травня	14.05.2021		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 8 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до 12 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 травня	14.05.2021		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «26» жовтня 2020 р.

Науковий керівник Романченко Наталія Володимирівна

Виконавець кваліфікаційної роботи Разумна Катерина Віталіївна

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **магістр**

Спеціальність **075 Маркетинг**

(код і назва)

Освітньо-наукова програма **Маркетинг**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Пічик Катерина Валеріївна

“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Разумна Катерина Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління досвідом взаємодії споживача з компанією (Карта подорожі споживача як інструмент управління споживацьким досвідом), керівник роботи Романченко Н.В., кандидат економічних наук, доцент,

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» травня 2021 року №458-с

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2021 р.

3. План роботи: Робота складається зі вступу, 3-ох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків.

В роботі висвітлені такі основні розділи, як:

Розділ 1. Теоретичні засади вивчення карти подорожі споживача як інструменту управління споживацьким досвідом;

Розділ 2. Аналіз та оцінка ефективності системи управління клієнтським досвідом ТОВ «Меджік.Студіо»;

Розділ 3. Вдосконалення системи управління досвідом споживача в ТОВ «Меджік.Студіо».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ КАРТИ ПОДОРОЖІ СПОЖИВАЧА ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВАЦЬКИМ ДОСВІДОМ.....	7
1.1. Система управління споживацьким досвідом: сутність та методи	7
1.2. Метрики управління досвідом споживача	13
1.3. Роль та значення карти подорожі споживача в управлінні досвідом споживача.....	18
Висновки до 1 розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ТОВ «МЕДЖІК.СТУДІО»	27
2.1. Загальна характеристика ТОВ «MAGIC.STUDIO»	27
2.2. Побудова карти подорожі споживача на основі аналізу цільової аудиторії та точок контакту	39
2.3. Оцінка ефективності управління клієнтським досвідом підприємства	51
Висновки до 2 розділу.....	56
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОСВІДОМ СПОЖИВАЧА В ТОВ «MAGIC.STUDIO».....	57
3.1. Впровадження заходів для вдосконалення системи управління споживацьким досвідом «MAGIC.STUDIO»	57
3.2. Оптимізація та інтеграція нових точок контактів	61
3.3. Оцінка економічного ефекту вдосконалення системи управління досвідом споживача в ТОВ «MAGIC.STUDIO»	67
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:	74
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Метою діяльності будь-якого підприємства, що функціонує в ринкових умовах є ефективне задоволення потреб споживача. Саме вподобання окремого клієнта впливають на ринкові вимоги до компаній та коливають попит і пропозицію. Характерною особливістю поведінки споживача є складність передбачення його майбутніх вподобань, і, як результат, його поведінки. Одним із факторів, вивчення якого дозволяє краще зрозуміти потреби цільової аудиторії є споживацький досвід. Аналіз цієї характеристики надає підприємству конкурентних переваг поряд з іншими компаніями галузі. Управління споживацьким досвідом є складним та маловивченим процесом, що здійснюється за допомогою різних інструментів, в тому числі і Карти подорожі споживача. Суттєвий вплив вподобань клієнтів на розвиток та функціонування компаній робить вивчення окремих інструментів управління споживацьким досвідом особливо актуальним.

Протягом останніх років вивчення споживацького досвіду стало об'єктом досліджень багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Поведінку споживачів досліджували такі вчені, як Богоявленський О. В., Григорова З.В., Кенінг П., Крозиер А., Лемон К.М., Лісіца В.В., Лунева Є.А., Манн І., Матвієнко О.І., Мілардо М., Прокопенко О.В., Равсон А., Солодар М., Тимовчак О., Хомбург С., Шміт Б., Юлдашева О.У.

Аналіз опрацьованих літературних джерел показав, що подальшого дослідження потребують питання використання карти шляху клієнта в контексті управління споживацьким досвідом.

Метою написання дипломної роботи є аналіз управління досвідом взаємодії споживача з ТОВ «Меджік.Студіо» за допомогою використання карти подорожі споживача.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі необхідно вирішити наступні **завдання**:

- проаналізувати систему управління споживацьким досвідом;
- визначити ключові метрики управління досвідом споживача;
- окреслити роль та значення карти подорожі споживача в управлінні споживацьким досвідом;
- проаналізувати профілі споживачів ТОВ «Меджік.Студіо» та оцінити ефективність управління клієнтським досвідом підприємства
- побудувати карти подорожі споживача на основі аналізу цільової аудиторії та точок контакту;
- розробити заходи для вдосконалення системи управління споживацьким досвідом «MAGIC.STUDIO»;

Об'єктом дослідження дипломної роботи є досвід споживачів послуг ТОВ «Меджік.Студіо».

Предметом дослідження дипломної роботи є управління досвідом взаємодії споживача з ТОВ «Меджік.Студіо» на основі використання карти подорожі споживача.

Наукове значення дослідження полягає у конкретизації інструментів управління споживацьким досвідом та окресленні їх визначної ролі у процесі.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій удосконалення управління досвідом клієнта для компанії «Меджік.Студіо».

В процесі написання дипломної роботи були використані такі **методи** дослідження, як аналіз інформації з літературних джерел, графічний метод, що виражається у побудові графіків та таблиць, спостереження та порівняння, узагальнення опрацьованої інформації та моделювання при побудові карт.

Інформаційною базою дослідження є річна звітність підприємства «Меджік.Студіо», дані конкурентних компаній, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з маркетингу та економіки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ КАРТИ ПОДОРОЖІ СПОЖИВАЧА ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВАЦЬКИМ ДОСВІДОМ

1.1. Система управління споживацьким досвідом: сутність та методи

Протягом усього використання маркетингових інструментів у різних сферах, центральною фігурою, на яку спрямована вся діяльність підприємства є споживач. Саме задоволення його потреб є головною метою існування більшості підприємств та закладів, що надають послуги.

З точки зору маркетингу, споживач – це особа, яка задовольняє свої потреби на ринку, тобто веде пошук альтернативних можливостей задоволення існуючої потреби, робить покупки та використовує придбаний товар (послугу).

Споживачі є ключовою рушійною силою абсолютної більшості ринків, тому їх вивчення є однією з головних сфер стратегічних досліджень для будь-якої компанії. Саме задоволеність і лояльність споживачів відіграє вирішальну роль в конкурентній боротьбі.

Ефективна взаємодія зі споживачами практично неможлива без грамотного використання маркетингових засобів та інструментів, зокрема позиціонування продукту та вивчення потреб споживачів.

Реакція споживачів на маркетингову діяльність компанії не тільки непередбачена, а і доволі складно піддається оцінці. У зв'язку з цим для дослідження застосовуються досить близькі поняття «задоволеність», «популярність», «довіра», «прихильність» та «лояльність» [2, С.332].

В умовах сучасної жорсткої конкуренції перед підприємствами постає необхідність боротися за клієнтів. Задля цього керівництво намагається постійно покращувати рівень обслуговування споживача. А такий підхід потребує безперервного маркетингового дослідження поведінки клієнтів під час прийняття рішення про вибір товару чи послуги.

Протягом останніх років дослідження різних маркетингових інструментів на вітчизняному ринку, особливу увагу науковців привертає поняття «споживацький досвід». Розуміння того, як саме функціонує споживацький досвід та вміння використовувати ці дані в управлінні підприємством надають йому значних конкурентних переваг.

Аналізуючи дослідження іноземних авторів можна дійти висновку, що керівництво деяких компаній виділяє споживацький досвід фактором, що відіграє ключову роль в конкурентоспроможності фірми, а маркетологи називають його фундаментальною основою для управління маркетингом [44,39,43].

Споживач приймає рішення про придбання товару чи послуги базуючись на власному споживацькому досвіді. Він формується ще з перших контактів клієнта з фірмою (реклама, відгуки, інформація від знайомих). Така інформація поступово накопичується у споживача до того моменту, поки не постає бажання покупки.

Поняття «споживацький досвід» було введено науковцями Холбруком і Хіршманом (1982). Вони дійшли висновку, що споживачі не можуть вирішувати проблеми суто раціонально. Отже, аналіз цінності і ціни пояснює лише невелику частину споживчого поведінки. Автори запропонували замінити ранню теорію обробки інформації експериментальним підходом, що акцентує увагу на емоціях, почуттях і підсвідомості клієнта. Мета полягала в тому, щоб цілісно відобразити досвід споживання, який має не тільки когнітивну, а й гедоністичну, символічну і естетичну природу. Таким чином, споживацький досвід можна охарактеризувати як суб'єктивне явище, яке не повністю контролюється фірмою [15].

На даний момент у зарубіжній та вітчизняній літературі не існує єдиного підходу до визначення споживчого досвіду, що пов'язано з багатоаспектністю поняття. Перші ретельні дослідження споживчого досвіду здійснювали фахівці з сервісного обслуговування. Вони визначали якість сервісу як одну із головних причин незадоволеності клієнтів підприємств сфери послуг. На думку фахівців,

контролюючи якість досвіду, який отримує клієнт у процесі обслуговування, компанії зможуть підвищити ефективність продажів та збільшити прихильність до марки [6, С.83].

Вужчим є підхід до поняття з точки зору цифрових медіа. В цьому контексті споживчий досвід розглядається як явище, що формується за допомогою нових комунікаційних інструментів інформаційної середовища. Споживчий досвід ототожнюється з різними формами цифрового досвіду – взаємодії споживача та компанії на веб-сайті, форумі, в процесі різних акцій у мережі [14].

Найбільша кількість визначень споживчого досвіду пов'язана з розвитком систем управління взаємовідносинами з клієнтами. У рамках цього підходу увага акцентується на тому, що досвід споживача формується за результатами його взаємодії з компанією/брендом у всіх можливих точках контакту. Управління взаємодією з клієнтами в цих точках здійснюється із застосуванням інформаційних технологій [27].

Споживацький досвід можна визначити як комплексну оцінку клієнтом процесу здійснення покупки. Це певна реакція на пряму чи опосередковану взаємодію з компанією в процесі покупки, експлуатації, обслуговування, або через презентації продукту або послуги, включаючи рекламу, інформаційні повідомлення, рецензії.

З огляду на це, досвід споживача може бути позитивним, негативним або нейтральним. При чому, нейтральний досвід в контексті дослідження також виступає негативною характеристикою діяльності.

Для аналізу діяльності важливим є будь-який досвід споживача. Зазвичай, зіштовхнувшись з певними проблемами чи недоліками роботи компанії клієнти залишають свої негативні відгуки та побажання. А от позитивний досвід часто залишається без уваги, а, отже, є важчим у дослідженні.

В контексті аналізу досвід набуває особливого значення, оскільки є елементом формування маркетингової стратегії і побудови карти подорожі покупця.

Споживацький досвід складається з досвіду користувача (userexperience) і рівня обслуговування сервісу (customerservice). Перший елемент відноситься до області взаємодії користувачів з продуктами компанії, а другий – це якість обслуговування і підтримки клієнтів (рис.1.1).

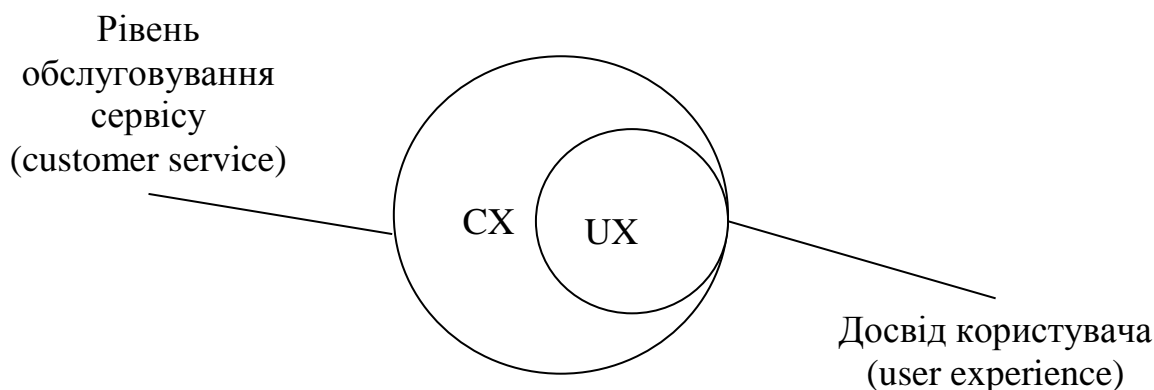


Рис. 1.1– Складові споживацького досвіду [37]

З точки зору виробників продукції, споживацький досвід є формою якісного зворотного зв'язку зі споживачами продукції. Цей пласт користувацької інформації дозволяє проаналізувати та оцінити рівень задоволеності користувацьких потреб. На відміну від оцінкових суджень, які дозволяють встановити лише факт задоволеності/незадоволеності користувачів, користувацький досвід дозволяє виявити причину невдоволення, тобто проблему та обставини, за яких вона виникла. Така інформація використовується в подальшому для модернізації, усунення браку та удосконалення продукції [28, С.113].

Якщо фірма не є виробником продукції – вона не може вплинути на технічні якості товару. Тому особливо важливим стає організація якісного сервісу, і, відповідно, емоцій споживача.

Часто проблеми відношення покупців до компанії не видно зсередини бізнесу або вони не здаються керівникам настільки очевидними, щоб виділяти бюджет на їх виправлення. Виявленням таких проблем займаються спеціальні фахівці. Вони вивчають компанію «зі сторони» і знаходять нестыковки, які

заважають зростанню лояльності клієнтів. Такі нестиковки називаються «перешкодами» або «бар'єрами».

Перешкоди є тими елементами, що заважають клієнту вибрати компанію серед конкурентів на ринку, псують враження від роботи з нею і не дозволяють рекомендувати своїм друзям, близьким, колегам. Фахівці застосовують цілий перелік інструментів для виявлення подібних перешкод. Це і моніторинг репутації бренду в офлайн і онлайн-просторі, тестові замовлення послуг і товарів, інтерв'ю зі співробітниками та інше.

Споживчий досвід враховує в собі відразу кілька аспектів роботи з покупцем: це і функціональність певного товару, і оцінка відношення і роботи персоналу під час надання послуги (рис 1.2).

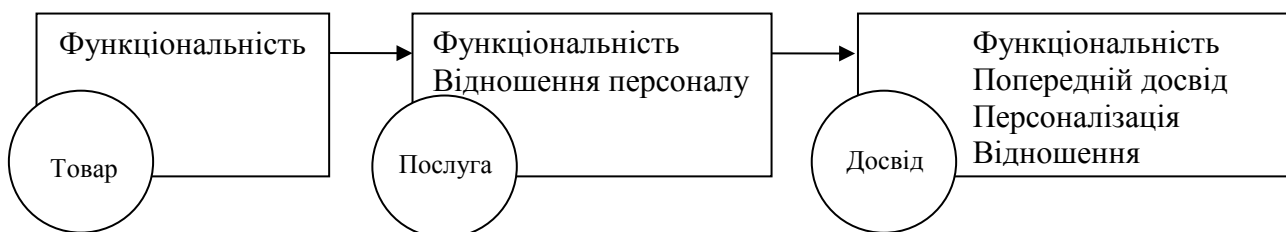


Рис. 1.2 – Еволюція цінностей до споживацького досвіду [12]

Крім цього досвід включає і оцінку минулого купівельного досвіду, а також контекст, в якому відбувається взаємодія покупця з компанією протягом усього процесу прийняття рішення, що забезпечує персоналізацію купівельного досвіду.

Для того, щоб управляти споживчим досвідом, необхідно налагодити зворотний зв'язок зі своїми споживачами та розуміти ієрархію їх цінностей. Це можливо лише за умов аудиту споживчого досвіду в компанії та аналізу «шляху споживача» (Customer Journey, CJ), на основі яких формується СЕМ [11, С.89].

Управління споживацьким досвідом (customer experience management, СЕМ) – це вивчення своїх клієнтів до такого рівня, коли стає можливим формування майбутніх вражень клієнта на основі його вподобань, що переконують споживача залишитися прихильним.

Управління клієнтським досвідом полягає в наданні клієнту можливості найкращим чином пережити всі аспекти відносин з компанією, перевищуючи його очікування або створити свій власний унікальний досвід з іншими учасниками ринку.

Узагальнюючи теоретичні аспекти можна сформулювати такий алгоритм управління споживацьким досвідом:

1. Сегментування споживачів за потребами. На цій стадії виявляють конкретні потреби споживача та аналізують мотиви, що спонукають до покупки.

2. Побудова карти досвіду клієнта. Під кожен сегмент ЦА складається своя карта СХ. Шляхи покупців різних груп можуть сильно відрізнятися при загальній схожості запитів, тому потрібно кожен сегмент опрацьовувати окремо.

3. Визначення бажаного досвіду клієнта. За розробленими картами складається модель ідеального customer experience, після чого вона порівнюється з існуючим досвідом. Далі аналізуються шляхи поліпшення сервісу, продукції, послуг.

4. Створення досвіду взаємодії (Brand Experience). На цій стадії опрацьовуються емоції клієнтів при співпраці з брендом. Під час створення BrandExperience орієнтуються на очікування клієнтів, а також на ідентичність і цінності компанії. Важливо створювати позитивний досвід, використовувати позитивні емоції, зближуватися з покупцями на всіх рівнях взаємодії.

5. Розподіл точок контакту з покупцями. Цей етап включає контакт з рекламою бренду, взаємодію через відвідування сайту, групи в соціальних мережах та залучення користувача в проект через консультації з менеджерами, коментування постів у соціальних мережах і т.д.

6. Аналіз та покращення споживацького досвіду [38].

Таким чином, управління досвідом – це формування певної стратегії, що дозволяє поліпшити враження споживача товарів та послуг на всіх етапах взаємодії з компанією.

1.2. Метрики управління досвідом споживача

Споживацький досвід – це процес сприйняття, думки і почуття, що відчуває споживач, коли він стає учасником процесу споживання товарів і брендів, представлених на ринку, а також пам'ять про ці враження [48].

Деякі дослідники визначають такий досвід, як процес, що складається з взаємодій клієнта з брендом в декількох точках дотику. При цьому визначається, що точки дотику можуть виникати і при повторному використанні товару чи послуги[45].

Точки контакту – це ті об'єкти, з якими клієнт взаємодіє на всьому етапі комунікації з компанією, продуктом (вивіски, меблі, одяг персоналу, навігація), тобто ті, що залишають враження у споживача в процесі накопичення споживацького досвіду [12].

У точці контакту клієнти приймають критично важливі для бізнесу рішення:

- починати працювати з компанією чи ні;
- продовжувати співпрацювати з компанією або переключитися на її конкурентів [13].

Точки контакту – це не стала величина. Їх кількість постійно зростає, тому управління ними є дуже важким процесом. В першу чергу робота з точками полягає у складанні їх переліку, виділенні основних точок та оцінці взаємодії з клієнтом у цій точці.

Точку контакту можна охарактеризувати як процес, в ході якого здійснюється взаємодія підприємства і клієнта. Це, наприклад, рекламне оголошення, сайт компанії, контент в соціальних мережах, репутація бренду, спілкування з персоналом, дзвінок адміністратору і т. д. Перша точка контакту багато в чому визначає всю подальшу взаємодію: чи стане цей потенційний клієнт реальним або віддасть перевагу конкурентові [30].

Серед основних точок контакту з клієнтами можна видіти такі:

- контент у соціальних мережах, спілкування та відповідь на коментарі споживачів;

- офіційний сайт компанії, різні розділи цього сайту;
- інші сайти, наприклад інформаційні сторінки або сайти бізнес партнерів;
- спілкування з клієнтами по телефону, за допомогою електронної пошти тощо;
- зовнішня реклама компанії;
- внутрішнє оздоблення приміщень, дизайн;
- персонал компанії;
- репутація фірми.

Кожна велика точка контакту включає численні дрібні точки. Наприклад, на сайті це сторінка контактів, розділ FAQ, адреса, доменна зона. Комерційна пропозиція розкладається на звернення, компоновки, візуалізації, систему знижок, контактів [29].

Точки дотику клієнтів можуть бути негативними, позитивними або нейтральними. Якщо споживач помітив точку і зробив те, чого від нього очікують, це вважається позитивною реакцією. Однак, якщо потрапивши на сайт відвідувач так і не знайшов там те, що шукав, розчарувався і пішов, це негативна реакція [30].

Нейтральні точки контакту, в яких взаємодії з клієнтом не відбувається, теж є завжди і у всіх фірм (тому так важливо бачити абсолютно всі існуючі точки). Вони зовсім не так нешкідливі, як здається, і можуть створити для бізнесу масу проблем. Наприклад, відсутність автовідповідача – це завжди втрата частини клієнтів. Компанії без власного сайту не можуть охопити аудиторію інтернет-користувачів [30].

Серед основних способів визначення точок контакту в компанії можна виділити такі:

- аналіз ситуації з позиції споживача – працюючи в компанії важко дати об'єктивну оцінку якості сервісу або іншим елементам роботи;
- аналіз ситуації з позиції клієнта конкурентів;

– аналіз власної воронки продажів.

Важливість точок контакту залежить від числа конкурентів, розміру компанії, її положення на ринку і лояльності клієнтів. При відсутності конкурентів і високій унікальності продукту детальне опрацювання кожної точки контакту не так важливе, як при високій конкуренції [10].

Компанії намагаються зробити так, щоб клієнти були задоволені результатом взаємодії з персоналом, маркетинговими матеріалами і продуктом. Це дозволяє сфокусуватися на окремих точках контакту, але не дає можливості побачити повну картину – наскрізний досвід клієнта.

Головна проблема вивчення споживчого досвіду через точки контакту полягає в ізольованому характері процесу покупки від всіх етапів комунікації в більшості випадків, які формуються в ході накопичення клієнтського досвіду. Функціональні групи, що управляють цими точками контакту не бачать внеску власної роботи в клієнтський досвід, так як не відслідковують споживача на всьому його маршруті [12].

Важливість категорії споживацького досвіду для компаній обумовлює необхідність його оцінки в контексті управління. Єдиної методики виміру лояльності споживачів та рівня їх задоволеності не існує. Компанії використовують такі системи показників оцінки споживчого досвіду, які, на їх погляд, максимально ефективно враховують сферу діяльності компанії та дозволяють підвищити якість обслуговування клієнтів компанії [11, С.90].

Серед основних критеріїв оцінки споживацького досвіду можна виділити такі основні параметри:

1. Індекс споживчої активності (NPS) – показник, що демонструє відсоток лояльних клієнтів, що готові порекомендувати компанію (Net Promoter Score) є одним з найбільш точних індикаторів майбутнього успіху компанії. Це показник істинної лояльності, який розраховується як різниця між істинно лояльними клієнтами і нелояльними [21]. Стандартна формула питання до клієнта для розрахунку індексу: «Наскільки ви готові рекомендувати нас вашим знайомим і друзям?».

Високий індекс споживчої лояльності означає, що СЕМ справляється зі своєю роботою. Окрім розуміння загального індексу споживчої лояльності для бренду, можна відстежувати результати, котрі стосуватимуться окремих товарів, магазинів, веб-сторінок або навіть співробітників [26].

2. Індекс задоволеності клієнта (CSAT) – інструмент, що використовують для визначення клієнтського досвіду після звернення в службу підтримки або оплати замовлення. Людині пропонується три варіанти відповіді: погано, середньо, відмінно. Додатково є поле для введення коментаря.

Показник показує, наскільки клієнти задоволені продуктом/послугою компанії. Чим вище оцінка CSAT, тим краще СЕМ. Показник, як правило, пов'язаний з конкретною взаємодією, а, отже, є обмеженим, коли мова йде про оцінку поточних відносин клієнта з компанією [26].

3. Індекс працевитрат клієнта (CES) – показник допомагає з'ясувати, наскільки легко чи складно користувачеві здійснювати цільову дію на сайті або сервісі компанії.

4. Середній час вирішення – показник, що характеризує, скільки саме часу клієнта було витрачено, щоб розв'язати проблему(запит) клієнта. Більш швидке рішення означає краще управління якістю обслуговування клієнтів.

5. Рівень залучення аудиторії (CER) – показник, що показує рівень залучення аудиторії до фрагменту створеного контенту. Фактори, які впливають на залучення, включають коментарі користувачів, акції, лайки тощо.

6. Коефіцієнт відтоку клієнтів демонструє, який саме відсоток клієнтів повторює покупки. Чим нижче коефіцієнт, тим краще управління якістю обслуговування клієнтів.

7. Коефіцієнт конверсії показує відсоток потенційних клієнтів, які перетворюються в реальних споживачів. Чим вище показник, тим краще СЕМ. Оптимізація коефіцієнта конверсії – це система для збільшення відсотка відвідувачів сайту, які перетворюються в клієнтів. Вона спрямована на збільшення відсотка відвідувачів сайту, які роблять певну дію (часто відправляючи веб-форму, здійснюючи покупку, підписуючись на пробну

версію тощо), шляхом методичного тестування альтернативних версій сторінки або процесу.

Таким чином, компанії можуть генерувати більше потенційних клієнтів або продажів, не вкладаючи більше грошей в трафік веб-сайту, що збільшує рентабельність їх інвестицій і загальну прибутковість [26].

Окрім окреслених методів є певні групи метрик, що дозволяють оцінити досвід клієнта більш опосередковано. Наприклад, за допомогою аналізу якості продукції можна прослідити ступінь відповідності продукту і/або послуги очікуванням клієнта.

Рідко, але все ж таки використовується група метрик, пов'язана з залученням співробітників. Саме від залученості співробітників в більшості випадків залежить успішність впровадження ініціатив щодо поліпшення як процесів, так і продуктів, які вони створюють. До показників залучення співробітників можна віднести бажання співробітників брати участь в проектах щодо поліпшення бізнес-процесів, готовність допомагати клієнтам при зверненні, Employee NPS [35]. Також задля покращення залученості і ефективності співробітників, важливо моніторити їх результативність за допомогою визначених числових показників ефективності (KPI). Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – це інструмент, котрий дозволяє контролювати та оцінювати роботу, людей, груп, підрозділів, а також допомагає в оцінці реалізації стратегії. Найважливішим є правильний підбір показників ефективності, котрі орієнтовані на ціль. Досліджуючи обрані ключові показники ефективності, можна швидше виявити проблеми на шляху клієнта та покращити споживацький досвід.

Цікавою є і нова метрика, що показує оцінку повернення інвестицій в клієнтський досвід (ROX). При застосуванні параметру, клієнтський досвід стає вимірним показником, зі зрозумілими розрахунками на витрати. Завдяки цьому, можна оцінювати всі вкладені ресурси й результати [24].

Отже, аналізуючи різноманіття існуючих метрик можна зробити висновок про те, що немає єдиної системи оцінки досвіду споживача.

1.3. Роль та значення карти подорожі споживача в управління досвідом споживача

Подорож клієнта є природним продовженням маркетингової воронки і має багато схожих компонентів та цілей. Обидва намагаються відобразити процес, який проходить замовник із продуктом чи послугою [25].

Карта подорожі споживача (Customer Journey Map, CJM) – це маркетинговий інструмент, що дозволяє наочно представити досвід взаємодії споживача з компанією. При створенні карти подорожі враховують потреби, емоції, мотиви і думки, що виникають у клієнта з першого зіткнення з брендом.

Карта є універсальним маркетинговим інструментом, що використовується не лише у сфері продажів, а і таких суспільно важливих галузях, як охорона здоров'я [41]. Окрім цього CJM може використовуватись і як інструмент визначення ставлення громадян до якості державних послуг [7]. Також незаперечним фактом є те, що використання CJM малим бізнесом, при відсутності потужного маркетингового апарату, у порівнянні з великими корпораціями, дозволяє виявити перешкоди, з котрими стикається клієнт на шляху та визначити нові інсайти.

Побудова карти шляху клієнта стає дедалі популярнішим інструментом стратегічного управління, що отримав схвальні оцінки як теоретиків, так і практиків маркетингу через свою користь для розуміння досвіду клієнта [46].

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 гнучким та може застосовуватися у багатьох сферах [7, С.53]

Головною метою побудови карти подорожі споживача є відображення шляху клієнта до продукту та виявлення головних проблем з метою підвищення лояльності клієнтів.

Раніше автором вже досліджувалося питання місця карти подорожі споживача у процесі функціонування підприємства та управління

споживацьким досвідом[22]. В результаті цього дослідження було виділено такі основні функції CJM:

- сприяння інноваціям на підприємстві через пропонування нових або поліпшення існуючих послуг;
- визначення проблем і бар'єрів з якими зустрічається користувач на шляху до покупки і використання продукту або послуги;
- визначення причини, що впливають на його рішення;
- визначення головних цінностей клієнта [22, С.87].

Розуміння споживацького досвіду і шляху клієнта протягом часу набуває вирішального значення для компаній. Зараз клієнти взаємодіють з фірмами через безліч точок дотику в різних каналах і засобах масової інформації, а клієнтський досвід носить більш соціальний характер [22, С.87].

Протягом взаємодії з компанією клієнти проходять певні етапи своєї «подорожі». Узагальнену структуру карти подорожі споживача наведено на рисунку 1.3.

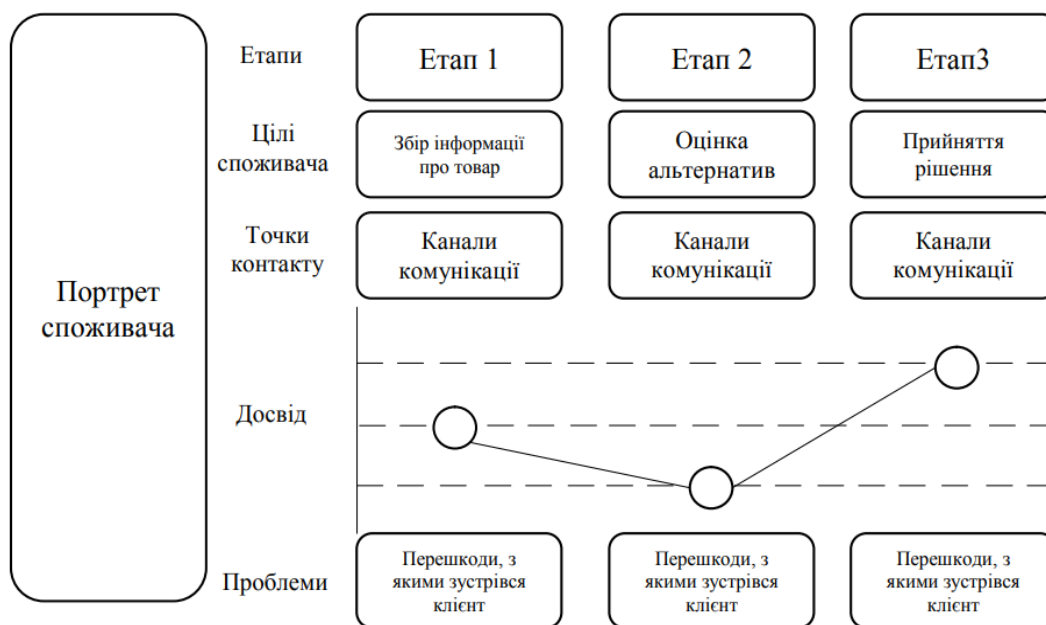


Рис. 1.3– Алгоритм розробки карти подорожі покупця [9, С.53]

Шлях клієнта по відношенню до певного товару базується не лише на придбанні та використанні; це повний перелік точок взаємодії, починаючи з перших відомостей про товар у споживача.

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 досягають кожному етапі (KPI) [7, С.53].

Не існує загальних правил побудови карти подорожі споживача. Але, на основі оброблених літературних джерел, можна сформулювати загальні принципи побудови карти, актуальні для всіх випадків:

- зручна подача інформації – матеріал потрібно структурувати і згрупувати;
- розробка карти для кожної окремої категорії споживачів;
- врахування повного спектра дій споживача (як наслідок, визначення всіх точок взаємодії);
- відпрацювання всіх можливих цілей і заперечень клієнтів на кожному етапі;
- дані для покрокового контролю, тобто показники ефективності для кожного етапу;
- обґрунтованість побудови карти конкретними фактами – використання тільки актуальної інформації, отриманої від клієнта, а не здогадки маркетолога.

Картографування подорожей клієнтів – це суміш мистецтва і розуміння. Мистецтво полягає в тому, щоб відображати візуальне уявлення про подорож клієнтів на одній розумній діаграмі. Справжня робота в картографуванні подорожей полягає в використанні всієї інформації про клієнтів і даних, доступних всьому бізнесу, і надання процесу і структури для їх досвіду [22].

Створення карти шляху клієнта дає очевидні переваги для компанії, в тому числі в розвитку культури клієнта і внутрішньої зацікавленості в бренді. Customer Journey Map орієнтує бізнес на клієнта. Просто витративши час на вивчення життєвого досвіду клієнта з компанією, можна підкреслити

стратегічне становище клієнта в компанії, культуру клієнта і ступінь, в якій клієнт враховується при розробці та надання послуг [15, С.96].

Результатом кожного циклу подорожі є новий клієнтський досвід (customer experience), який впливає на подальше усвідомлення проблеми і формування модифікованої потреби. Крім того, в рамках подорожі споживачів з'являється можливість або пропуску, або повтору одного з етапів або зміна їх порядку[16].

Створення CJM це складний і системний процес, що потребує глибоких досліджень поведінки споживача. Узагальнений алгоритм створення карти подорожі покупця наведено на рис 1.4.

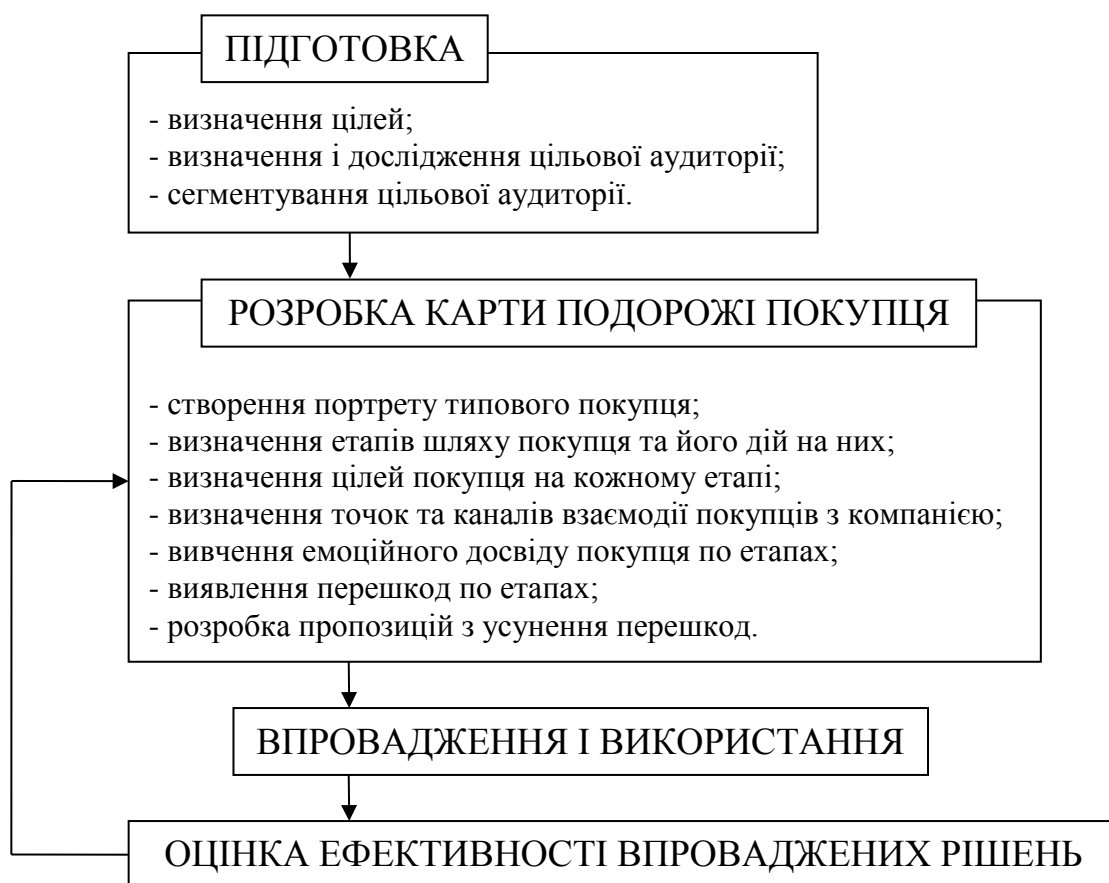


Рис. 1.4 – Алгоритм розробки карти подорожі покупця [5, С.310].

Одною 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 застосуванні 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 [32, С.194].

Карта подорожі споживача – унікальний інструмент, який будується окремо для кожного підприємства. Це настільки індивідуальний та особливий інструмент, що розроблену для однієї фірми карту неможливо використовувати для іншого підприємства, навіть тієї ж галузі.

Автор бачить побудову CJM циклічним процесом, що має повторюватися на постійній основі. Основні етапи побудови карти зображено на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. – Етапи побудови CJM

Окреслимо кожен з етапів детальніше.

1. Збір даних від дійсних і потенційних споживачів. Карта шляху клієнта проектується на основі реальних даних досліджень і аналітики. Побудова карти

має опиратися на актуальну інформацію про споживача. Збір даних можливо провести декількома способами.

По-перше – це інтерв'ю користувача, за допомогою якого можна дізнатися об'єктивну інформацію напряду від клієнтів. Тут можна використовувати зворотний зв'язок і відгуки від клієнтів. Якщо прямий контакт зі споживачами неможливий, доцільно аналізувати інформацію від працівників організації, що працюють зі споживачем. Саме вони стикаються з клієнтами на різних етапах взаємодії і добре розуміють його шлях [49].

Другою частиною кроку є аналітика. Це аналіз даних із різних джерел, наприклад сайтів чи соціальних мереж. Він допоможе зрозуміти звідки саме приходять нові клієнти і яку інформацію вони шукають.

Цінним інструментом постає і пряме опитування споживача. Воно дозволяє зібрати не лише відповіді на конкретні запитання, а і побачити загальне ставлення клієнтів до діяльності компанії.

2. Визначення портрету споживача.

Цей етап є ключовим для визначення цільової аудиторії бренду. Як правило, навіть малий та середній бізнес має декілька основних груп споживачів, а, отже, на цьому етапі відбувається сегментування аудиторії.

Профілі кожної групи будуються на основі базових параметрів, серед яких можна виділити такі: стать, вік, рівень освіти, соціальний статус та рівень доходу. Останній параметр визначається задля розуміння того, скільки грошей і на що саме споживач готовий витратити.

Профілі є збірним образом споживачів. Вони дозволяють зрозуміти, хто складає аудиторію, які для неї характерні очікування і наскільки вони відповідають бізнес-вимогам.

3. Визначення етапів шляху клієнта.

Цей етап полягає у визначенні довжини шляху клієнта. Тут визначається яку саме подорож споживач здійснює при взаємодії з брендом або компанією [40].

Етапи подорожі є індивідуальними для різних клієнтів, організацій і товарів, а, отже, не існує єдиного прикладу побудови цих кроків клієнту. Головним параметром дослідження на цьому етапі є увага до загальної картини без акценту на окремі деталі.

Окрім цього важливим є визначення періоду часу, за який споживач проходить весь шлях від початкової до кінцевої точки. Він може бути коротким або досить довгим.

Ця частина карти подорожі клієнта покликана розділити шлях на етапи, а якщо необхідно і на підетапи. У реальному житті шлях клієнта не є лінійним, він може перескакувати з однієї фази в іншу і включатися в шлях на якомусь із серединних етапів. Але для розуміння процесу краще відображати його в лінійному вигляді[32].

4. Додавання дій, думок і емоцій клієнтів.

Цей етап полягає у визначення внутрішнього стану споживачів на кожній точці контакту з компанією. Тут описується, що думав та відчував клієнт на кожному етапі свого шляху. Кожну точку необхідно аналізувати окремо. Карта відображає емоційну складову шляху, а значить при її складанні потрібно враховувати досвід, почуття і думки реальних людей, що можуть бути виявлені, знову ж, шляхом опитування та інтерв'ю.

5. Визначення ключових моментів і больових точок бренду і продукту.

На кожному етапі свого шляху споживач взаємодіє з окремими характеристиками компанії, товару чи послуги. Вони відображаються в пам'яті клієнта негативно, позитивно чи нейтрально, стаючи частиною споживацького досвіду. Важливим є визначення усіх аспектів взаємодії з клієнтом. Наприклад, в одному етапі, клієнту може подобатись цінова політика, але негативні відгуки про компанію стануть бар'єром для покупки. Основна мета цього етапу полягає у виявленні тих самих бар'єрів, що заважають ефективній співпраці.

6. Визначення аспектів, які можна поліпшити.

Звичайно, аналіз основних бар'єрів робиться з метою управління ними. Однією з переваг отримання зворотного зв'язку від клієнтів є можливість

вплинути на взаємовідносини з метою їх покращення. При визначенні основних точок контакту можливим постає аналіз ситуацій, в яких бізнес відповідає очікуванням, а в яких ні. Це дозволяє визначити для кожної стадії або кожної точки, які конкретні дії необхідно впровадити для поліпшення досвіду клієнтів.

7. Розставлення пріоритетів.

Після того, як визначено усі елементи, що потребують регулювання важливим постає розставлення пріоритетів. Тобто, якщо виявлено багато проблем – розпочинати потрібно з тих, що найбільше впливають на співпрацю з споживачем.

В момент, коли найбільший ризик буде ліквідований можна переходити до наступного елементу. Важливою є правильна організація процесу і уникнення ситуації, коли декілька проблем вирішується одночасно.

Як правило, пріоритети розставляються в наступному в порядку (рис.1.6).

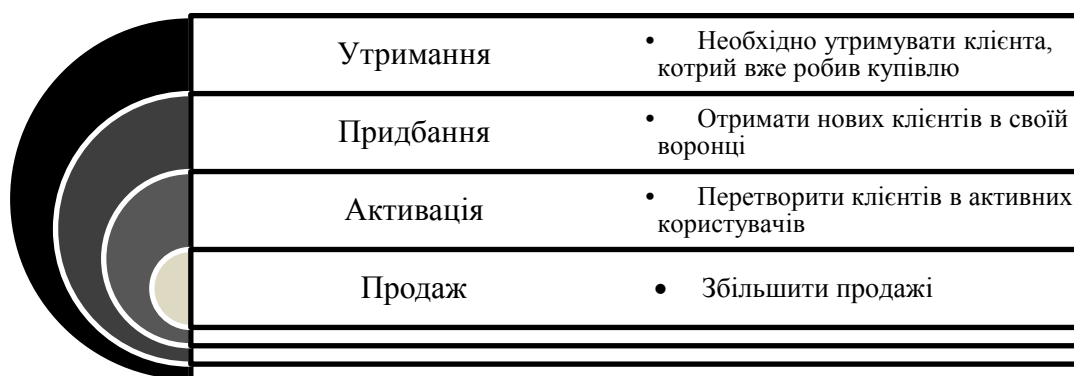


Рис. 1.6 – Пріоритизація втілення змін [22]

Звичайно, перелічені кроки є загальною рекомендацією побудови карти і можуть змінюватися відповідно до потреб компанії або окремих характеристик товару чи послуги, що пропонуються. CJM дозволяє від імені клієнта об'єктивно проаналізувати досвід взаємодії з продуктом, зафіксувати і усунути виникаючі бар'єри, запропонувати рекомендації щодо поліпшення продукту. Отже, правильна її побудова уже на етапі розробки почне приносити бізнесу певні вигоди.

Висновки до 1 розділу

Отже, центральною фігурою, на яку спрямована вся діяльність підприємства є споживач. Саме задоволення його потреб є головною метою існування більшості підприємств та закладів, що надають послуги. Споживач приймає рішення про придбання товару чи послуги базуючись на власному споживацькому досвіді.

Споживацький досвід можна визначити як комплексну оцінку клієнтом процесу здійснення покупки. Це певна реакція на пряму чи опосередковану взаємодію з компанією в процесі покупки, експлуатації, обслуговування, або через презентації продукту або послуги, включаючи рекламу, інформаційні повідомлення, рецензії.

Управління споживацьким досвідом – це вивчення своїх клієнтів до такого рівня, коли стає можливим формування майбутніх вражень клієнта на основі його вподобань, що переконують споживача залишитися прихильним.

Важливість категорії споживацького досвіду для компаній обумовлює необхідність його оцінки в контексті управління. Єдиної методики виміру лояльності споживачів та рівня їх задоволеності не існує. Серед основних критеріїв оцінки споживацького досвіду можна виділити такі основні параметри: Індекс споживчої активності (NPS), Індекс задоволеності клієнта (CSAT), Індекс працевитрат клієнта (CES), Середній час вирішення, Рівень залучення аудиторії (CER), Коефіцієнт відтоку клієнтів, Коефіцієнт конверсії.

Карта подорожі споживача – це маркетинговий інструмент, що дозволяє наочно представити досвід взаємодії споживача з компанією. При створенні карти подорожі враховують потреби, емоції, мотиви і думки, що виникають у клієнта з першого зіткнення з брендом.

Розуміння споживацького досвіду і шляху клієнта протягом часу набуває вирішального значення для компаній. Зараз клієнти взаємодіють з фірмами через безліч точок дотику в різних каналах і засобах масової інформації, а клієнтський досвід носить більш соціальний характер.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ТОВ «МЕДЖІК.СТУДІО»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «MAGIC.STUDIO»

ТОВ «Меджік.Студіо» – мережа салонів манікюру і педикюру у місті Києві, що надає конкурентний сервіс, якісні та безпечні косметичні послуги при доступній ціні.

Підприємство «Меджік.Студіо» знаходиться за адресою: 02147, м. Київ, Дарницький район, вул. Єлизавети Чавдар, будинок 2, офіс 197. Контактні дані: тел.: +380972702700; Email: 0972702700@ukr.net.

«Меджік.Студіо» розпочало свою діяльність в 2015 році. В перший рік роботи в складі команди налічувалося лише 2 майстри манікюру, але з кожним роком попит на послуги організації зростав і кількість працівників відповідно також. В листопаді 2021 року, у зв'язку з високим попитом та потребою збільшення виробничих потужностей, був відкритий другий філіал студії у місті Києві, за адресою вул. Гмирі 2. Зараз, в асортименті послуг організації такі групи косметичних послуг:

- манікюр;
- педикюр;
- покриття гель-лаком;
- дизайн;
- корекція брів;
- фарбування брів;
- ламінування вій.

Підприємство є конкурентним у своєму сегменті ринку за рахунок якості послуг, гарантії надання безпечної послуги та зручності прямої комунікації для клієнта. Для утримання конкурентоспроможної позиції на ринку та масштабування бізнесу, досвід споживача протягом всього шляху комунікації повинен бути оптимізованим та позитивним. Грамотне застосування сучасних

технологій в нігтьовій сфері в поєднанні з високим професійним рівнем співробітників протягом 5-ти років існування студії, забезпечує компанії гідний імідж, а його клієнтам – високоякісну послугу.

Організаційну структуру та її основні елементи, злагоджена робота яких сприяє успішній роботі ТОВ «Меджік.Студіо» представлено на рис.2.1.

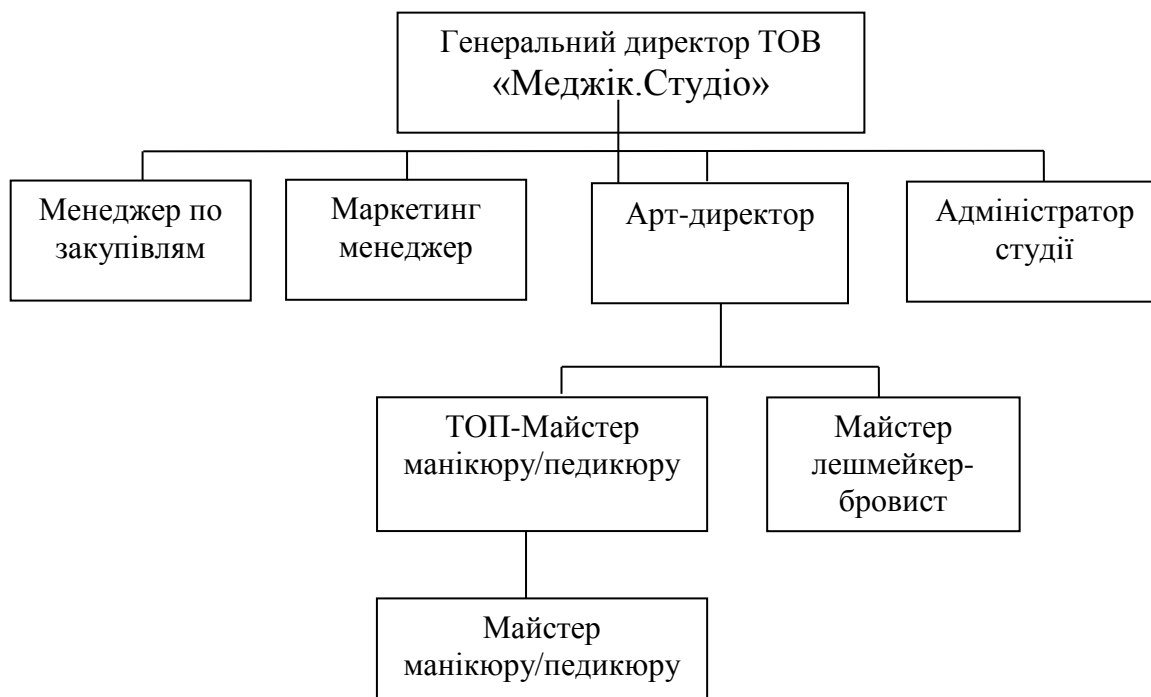


Рис 2.1 – Організаційна структура підприємства «Меджік.Студіо»

Джерело: створено автором на основі матеріалів підприємства

На сьогоднішній день в компанії працює 12 працівників, та 2 потенціальні працівники проходять стажування. Особливістю організаційної структури є те, що всі майстри працюють під керівництвом арт-директора, що дає можливість проводити постійний контроль якості послуг, відслідковувати та впроваджувати останні тренди в сфері нігтьової естетики.

«Меджік.Студіо» є підприємством малого типу, проте лідирує у своєму сегменті ринку, котрий відповідає особливим географічним, психографічним та поведінковим принципам сегментування дослідження [1].

Для аналізу діяльності підприємства необхідно більш детально проаналізувати динаміку основних фінансових та операційних показників

діяльності компанії за останні 3 роки. На основі даних за 2018-2020 роки, сформовано таблицю 2.1, що виражає аналіз динаміки показників.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Меджік.Студіо»
за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2018	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	2590	3265	3078	221	15
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	1695	1939	1916	261	11
Валовий прибуток, тис. грн	895	1326	1162	267	23
Накладні витрати, тис. грн	500	660	680	180	26
Чистий прибуток, тис. грн	395	666	482	87	18
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	7	10	15	8	53

Джерело: Складено на основі річної звітності 2018-2020 рр.

Як видно з табл. 2.1 показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Меджік.Студіо» з 2018 по 2020 рік мають тенденцію до зростання. Протягом досліджуваного періоду фінансовий результат компанії зростає, найкращий показник спостерігається в 2019 році. Чистий прибуток за 2020 рік склав 482 тис. грн., що на 87% більше, ніж за аналогічний період 2018 року, проте у порівнянні з 2019 роком знизився на 38%. Даний факт можна пояснити закриттям салону з 16 березня по 12 травня через спалах пандемії в 2020 році. Хоча карантинні обмеження і вплинули на роботу студії та її дохід, підприємство у значній мірі адаптувалося під нові умови, і в листопаді 2020 року була відкрита нова студія манікюру «Меджік.СтудіоСмарт». Чисельність персоналу ТОВ «Меджік.Студіо» з кожним роком збільшувалась, і в 2020 році досягло 15 працівників (+53% в порівнянні з 2018 роком) у зв'язку з відкриттям нового салону.

Отже, в цілому, фінансово-господарські показники ТОВ «Меджік.Студіо» за аналізований період свідчать про задовільне функціонування, особливо в

умовах пандемії та карантинних обмежень. Проте, з огляду на неповне заповнення виробничих потужностей, показники доходу та прибутку потенційно можуть бути збільшені в майбутньому. Що і є одною з причин проведення аналізу задля визначення проблемних точок на шляху клієнта та покращення всіх показників, включаючи фінансові.

На формування враження про організацію впливає безліч факторів, пов'язаних з маркетинговими комунікаціями, особливостями споживача і ринковою ситуацією. Таким чином, для створення позитивного досвіду споживача протягом всіх точок дотику з клієнтом, а особливо первинних, на рівні знайомства з брендом, необхідно мати розуміння бренду «Меджік.Студію». Інструментом для аналізу загального враження бренду було обрано Модель ТТВ (Thompson Total Branding), Яка представлена на рис. 2.2.

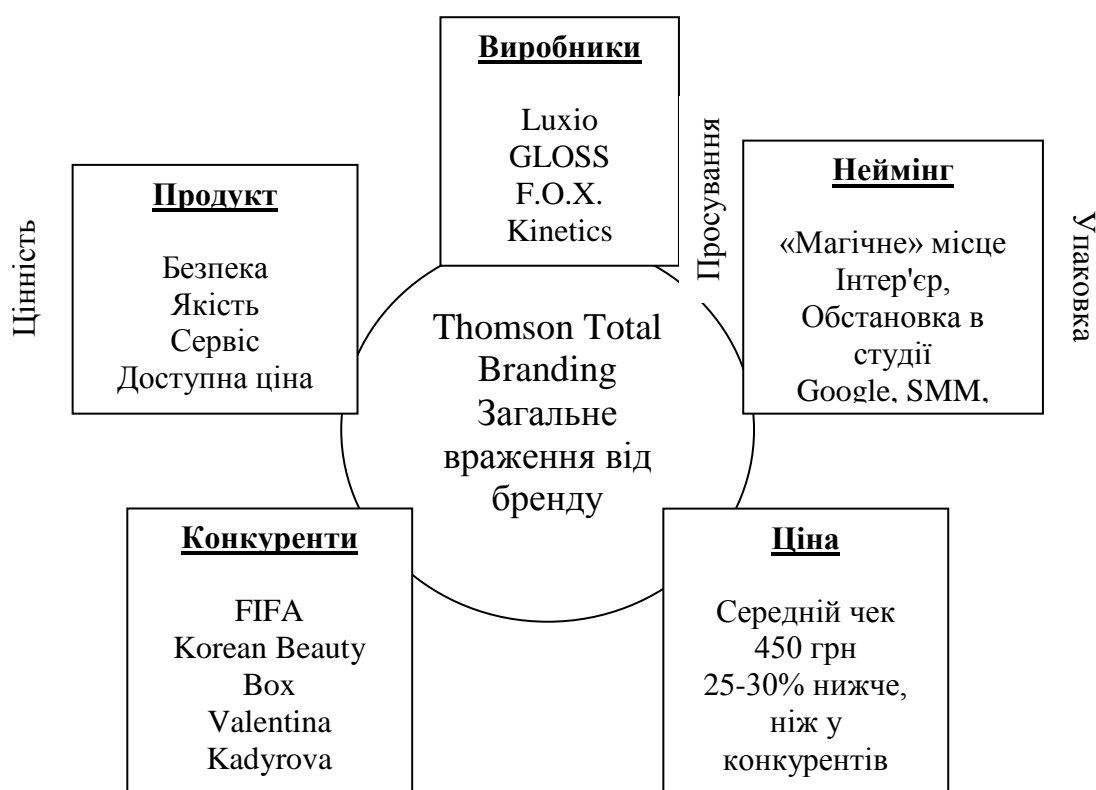


Рис. 2.2 – Загальне враження від бренду «Меджік.Студію» за моделлю ТТВ.

Зазвичай дана модель використовується для запуску нового бренду, проте було вирішено проаналізувати та представити вже існуючий бренд з

використанням цього методу. В контексті моделі представлені одразу такі важливі фактори, як унікальність продукту, контекст споживання, аналіз конкурентів, цінова політика та загальні канали просування.

Першу ланку в моделі посідає поняття унікальності продукту, що включає:

- Безпека. Багатоетапна гарантована стерилізація та одноразові матеріали;
- Якість. Якісний манікюр від досвідчених майстрів (проводиться постійний контроль якості);
- Сервіс. Затишна атмосфера, чай, кава, невеличкі компліменти після відвідування, зручний онлайн-запис чи допомога адміністратора;
- Доступна ціна.

Не менш важливий критерій – це матеріали, що використовуються в роботі підприємства. «Меджік.Студіо» користується продукцією виробників товарів сертифікованих матеріалів високої якості і відомих брендів. Палітра налічує 350 кольорів різних виробників середнього та високого класу: Luxio, Beautix, Fox, OXXI, Gelish, GLOSS, TrendyNails.

До внутрішньої концепції бренду відносяться такі поняття, як неймінг, упаковка та рекламне просування. MAGIC.STUDIO – «магічне» місце, де абсолютно комфортно і легко. Клієнт приходить в першу чергу відпочити, і заодно зробити якісний манікюр. Упаковка – це інтер'єр, обстановка в студії; ввічлива поведінка і охайний зовнішній вигляд майстрів та адміністратора; спілкування по телефону, своєчасна відповідь в мережах.

Підприємство використовує такі комунікаційні канали по пріоритетності:

- Профіль в Google business (відмітка на картах та підв'язаний сайт з налаштованим SEO). Запуск контекстної реклами (таргетованої по локації та ЦА);
- Зовнішня реклама. Вивіски біля приміщення, штендер;
- Інстаграм та Фейсбук профайли;
- Колаборації з іншими підприємствами.

Цінова політика студії є середньою у своєму сегменті. Середній чек за найпопулярнішу послугу «зняття+манікюр+покриття» – 450 гривень. У порівнянні з прямими конкурентами ціна є середньою. В той час, як сервіс відповідає рівню конкурентів, у котрих ціна на 25-30% вища, але саме такий вибір цінової політики відповідає унікальній торговій пропозиції бренду.

Не менш важливим поняттям є позиціонування та призначення бренду. Позиціонування бренду – це пошук індивідуального і виграшного образу, який виділяє його в очах споживачів і допомагає сформувати емоційний зв'язок. Для аналізу досвіду споживачів та пошуку шляхів його покращення необхідно розуміти призначення бренду та цінність, яку «Меджік.Студіо» надає споживачам. Бренд – це послідовний набір функціональних, емоційних, психологічних і соціальних обіцянок цільовому споживачеві, які є для нього унікальними, значущими, і найкращим чином відповідають його потребам (рис. 2.3).



Рис. 2.3 – Призначення бренду «Меджік.Студіо».

З правильного виявлення призначення бренду – впливає конкурентоспроможне позиціонування. Таким чином, можна зрозуміти, що

студія манікюру пропонує не лише конкретні послуги догляду за собою, що описані в функціональному призначенні і слугують основною перевагою підприємства, а і додаткову перевагу, а саме: час на себе, відпочинок, релакс, легкі розмови, час на улюблене шоу, можливість випити каву, почитати і втекти від побутових справ на час тривалості послуги.

Для оцінки положення, яке займає «Меджік.Студію» в галузі, був проведений аналіз слабких та сильних сторін організації. Для проведення дослідження був обраний метод аналізу стратегічного планування – SWOT-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Меджік.Студію»

<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> – Висококваліфіковані майстри; – Стабільність кадрів; – Велика база постійних клієнтів; – Сервіс; – Онлайн-запис та додаток з особистим кабінетом; – Висока якість матеріалів та обладнання 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> – Відсутність паралельних послуг; – Вузький асортимент товарів; – Залежність від постійних клієнтів – Слабке просування в соціальних мережах; – Фінансові обмеження
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> – Покращення онлайн-просування; – Розширення асортименту послуг та товарів; – Автоматизація бізнес-процесів; – Збільшення долі ринку у сегменті 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> – Економічні зміни в країні; – Постійна поява нових конкурентів; – Зміна потреб та тренд на природність; – Нові маркетингові заходи конкурентів

Джерело: Складено автором

Проведення SWOT-аналізу дало можливість чітко визначити слабкі та сильні сторони підприємства, зовнішні фактори та можливості. Всі ці фактори прямо чи опосередковано впливають на предмет дослідження – досвід споживача.

Для застосування будь-яких дій з метою покращення бізнес-процесів та стану підприємства, необхідно мати повну картину, а саме, мати розуміння

місце «Меджік.Студіо» на сформованому ринку. Для дослідження було вирішено використати модель «5 конкурентних сил Портера» (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Аналіз 5 сил М. Портера на основі діяльності ТОВ «Меджік.Студіо»

Параметр	Значення	Опис
Загроза з боку товарів-замінників	Високий	Загроза появи послуг-замінників або просто відмова від користування манікюрних послуг існує, тому що в даний час набирає популярність тренд на «природність». Додатковою послугою-замінником є використання даних послуг на дому. Схожі матеріали з'явилися у роздрібному продажі, їх ціна нижча та якість гірша, проте є частина аудиторії, котра в цілях економії переходить на самостійне обслуговування.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Салони в галузі конкурують як на ціновій, так і не ціновій основі. Розміри підприємств індустрії краси невеликі, що визначає наявність нежорстких входних бар'єрів, продукт є зрілим, ринок зростаючим. Споживачі зберігають вірність бренду, що полегшує рівень конкуренції для салону, і така конкуренція буде не ціновий. Покупці активні і в наявності є прямі і непрямі послуги - замінники, тож, ступінь конкурентного суперництва високий.
Загроза з боку нових гравців	Високий	Високий ризик входу нових гравців. Нові підприємства з'являються постійно через низькі бар'єри входу і невисокого рівня початкових інвестицій, у порівнянні з іншими сферами.
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	Покупці мають середній вплив на підприємство, так як клієнтами не є крупні споживачі, а індивідуальні, які не мають можливості взаємодіяти один з одним і узгоджено впливати на ціни, якість та інші умови продажу. Але, з іншого боку, навіть поодинокі споживачі можуть надавати конкурентний тиск на салон краси в певних обставинах. Клієнт переходить до конкуренту при значимих змінах в ціні або якості послуги.
Загроза нестабільності постачальників	Низький	Матеріальні ресурси постачальників не є унікальними і можуть бути замінені. Ринок постачальників великий, як і конкуренція між ними. Конкурентний вплив з боку постачальників в значній мірі низький.

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Метою галузевого аналізу є визначення конкуренції і конкурентних можливостей об'єкту дослідження в сегменті. Використання даного методу дає можливість виокремити конкурентні переваги та подальше позиціонування. В

таблиці 2.3 представлені загальні висновки аналізу, з повним дослідженням можна ознайомитись в Додатку А.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що в даній галузі рівень конкуренції доволі високий. Це пояснюється такими основними фактами, як низький поріг входу на ринок, що, в свою чергу, спричиняє високу загрозу внутрішньогалузевої конкуренції. Тим не менш, якщо споживач стає лояльним, лише при сильних змінах цінової політики, якості послуги та/або погіршення загального споживацького досвіду при комунікації, він перейде до конкурента. Саме тому, необхідно ефективно аналізувати та досконало покращувати досвід клієнта.

Для правильного позиціонування та побудови ефективної маркетингової стратегії необхідно проводити постійний аналіз конкурентів в сегменті підприємства. Основною специфікою обраного сегмента є місце розташування. Таким чином, в сегменті «Меджік.Студіо» були виділені такі основні конкуренти:

- Fifa Beauty Boutique;
- Garni Healthy Hub;
- Valentina Kadyrova Nail Studio;
- Korean Beauty Box.

Для проведення ретельного аналізу конкурентів, в першу чергу, необхідно зрозуміти фактори оцінки, за якими споживач оцінює підприємство при комунікації та відвідуванні салону.

Для правильного підбору факторів аналізу конкурентів, було вирішено провести анкетування цільової аудиторії досліджуваного бренду та його конкурентів. Шляхом опитування було виявлено, що основними факторами, на які споживач звертає при відвідуванні салону краси є:

1. місце розташування;
2. цінова політика;
3. рівень обслуговування;
4. безпека;

5. якість надання послуг;
6. зручність запису на послуги;
7. рівень обслуговування.

Для аналізу конкурентів був відвіданий кожен салон, проаналізовані онлайн та офлайн комунікації групою респондентів за обраними факторами (за результатами анкетування). Під час дослідження був використаний метод побудови багатокутника конкурентоспроможності, котрий дає можливість наочно проаналізувати конкурентів та виявити можливі зони росту для «Меджік.Студіо». З багатокутником конкурентоспроможності можна ознайомитись на рис. 2.4, а з детальними результатами дослідження у Додатку Б.

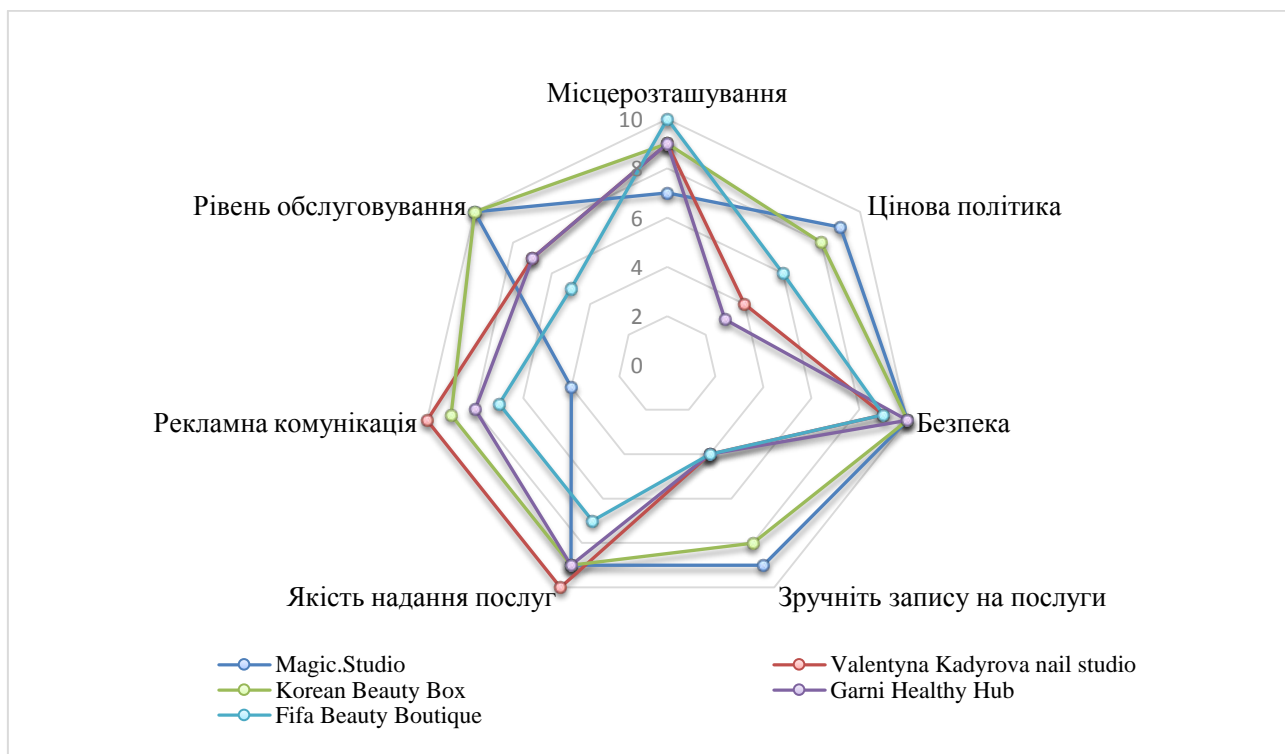


Рис. 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності «Меджік.Студіо»

Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що такі показники, як «цінова політика», «зручність запису на послуги», «якість надання послуг» та «стерильність» у досліджуваного об'єкта на високому рівні, на відміну від показників конкурентів. Тож, існує можливість зробити ці

показники конкурентною перевагою «Меджік.Студіо», що, в принципі, студія і відображає у своєму УТП: «Твій ідеальний манікюр та час на відпочинок. Розділяємо твої цінності: безпека, якість, сервіс, доступність».

Проте, за показником «рекламна комунікація», всі конкуренти мають вищі показники від «Меджік.Студіо». Такий фактор, як рекламна комунікація є одним із найважливіших для приросту нових клієнтів та подальшого створення позитивного споживацького досвіду. Тож, критично важливо покращити рекламну комунікацію студії манікюру.

Незважаючи на те, що діяльність салону показує позитивні результати і фінансовий приріст, було виявлено досить важливу складність у вигляді відсутності моніторингу КРІ.

КРІ-показники – це постійна комунікація між людьми, керівником і співробітником з питання досягнення цілей. Ефективне управління бізнесом засноване на фактах – тільки тоді ми можемо приймати правильні рішення. А КРІ-показники в даному випадку – це статистика і факти. У загальних рисах, ця статистика і факти існують на підприємстві, завдяки правильно підібраній CRM системі, яка відстежує потік клієнтів, повернення, скарги, фінансові показники.

Однак, керівництво студії всього лише умовно виставляє планові показники і надалі становить маркетингову і загальну стратегію ведення бізнесу, не аналізуючи статистичні дані по певних чинників. Як правило, компанії, в яких практика КРІ стала денною нормою, стає і нормою постійне відстежування виконання ключових показників ефективності та призводить до більш швидкого зростання. Таким чином, було вирішено проаналізувати КРІ «Меджік.Студіо» (табл.2.4).

В результаті дослідження обраних «Меджік.Студіо» показників КРІ з 2018 по 2020 можна зробити наступні висновки. Планові показники прогнозуються виходячи з + 10-20% зростання у порівнянні з попереднім роком, беручи до уваги відсоток інфляції і зростання ринку послуг нігтьового сервісу.

Таблиця 2.4

Аналіз виконання КРІ «Меджік.Студіо» за 2018-2020 роки

Показник КРІ	2020			2019			2018		
	КРІ, %	план	факт	КРІ, %	план	факт	КРІ, %	план	факт
Дохід	-13,71	3500	3 078,00	8,12	3 000,00	3 265,00	3,47	2 500,00	2 590,00
Заповненість	-21,84	100	82,08	-17,80	100,00	84,89	-26,63	100,00	78,97
Кількість нових клієнтів	-57,73	500	317	-5,71	500	473	22,58	600	775
Втрачені клієнти	16,67	30	36	1,96	50	51	20,00	40	50
Постійні клієнти	-12,78	450	399	7,41	400	432	19,87	250	312
Клієнти, що повернулися	-26,26	250	198	1,96	200	204	5,66	150	159
Кількість візитів	-35,32	8000	5 912	-11,48	8 500	7 625	24,74	6 000	7 972
Середній чек	-10,80	550	496,41	-4,45	450,00	430,84	-16,18	400,00	344,28

У 2018 році зростання фактичного показника доходу склало 3,47% в порівнянні з плановим. Це обумовлено в першу чергу кількістю нових клієнтів, які склали + 22,58% факт/план і загальним зростанням кількості візитів + 24,74%. Таке зростання показника приросту нових клієнтів було пов'язано з локацією студії. В 2018 році це був новий район з великою кількістю новобудов і відповідно великим приростом нових мешканців, котрі були в пошуку нових салонів та студій краси.

У планах на 2019 рік було зменшення відсотку втрачених клієнтів і збільшення постійних клієнтів, котрі надавали постійний дохід студії. Приріст фактичного показника доходу в порівнянні з плановим склав 8,12%, це сталося на тлі збільшення кількості постійних клієнтів і підвищення середнього чека, в порівнянні з 2018 роком. Проте, загальна кількість візитів не досягла планового показника і зменшилась порівняно з 2018 роком. Не виключено, що на його зменшення могло вплинути збільшення цін на послуги.

Для більш чіткого розуміння чому було не досягнуто запланованого рівня, необхідно розуміти яка цільова аудиторія студії та чи нова цінова політика відповідає фінансовим спроможностям споживача.

У 2020-му році всі фактичні показники не були виповнені за планом, і зменшилися в порівнянні з 2019 роком. В першу чергу це пов'язано з пандемією і карантинними обмеженнями. Але незважаючи на складності, заповненість впала незначно в порівнянні з 2019 роком. Показник середнього чека зріс, що говорить про те, що клієнти могли собі дозволити більш дорогі послуги; що обумовлено невеликим падіння доходу в порівнянні з 2019 роком.

Таким чином, якість і лояльність споживача студії манікюру зростає протягом досліджуваного періоду. Сучасні умови ринку вимагають правильний підхід до стратегії ціноутворення, що прямо пов'язана з якістю, сервісом та загальним споживацьким досвідом. Особливо в умовах великої конкурентоспроможності необхідно чітко розуміти цінності та можливості цільової аудиторії.

2.2. Побудова карти подорожі споживача на основі аналізу цільової аудиторії та точок контакту

Подальше вивчення споживацького досвіду клієнтів студії манікюру «Меджік.Студіо» ґрунтується на побудові карти шляху клієнта. Саме цей метод дозволить в повній мірі проаналізувати всі точки контакту на шляху клієнта та виявити бар'єри, що можуть привести до негативного споживацького досвіду.

Подорож споживача, його потреби та критерії оцінки відрізняються в залежності від їх бажань та очікувань. Для формування максимально позитивного споживацького досвіду необхідно мати чітке розуміння цільової аудиторії підприємства. Сфера послуг, яку пропонує ТОВ «Меджік.Студіо» є доволі популярною на ринку, тож виділяти лише одну групу цільової аудиторії і складати їх шлях є не ефективним. Таким чином, для подальшого розроблення карти шляху клієнта, аналізу та покращення споживацького досвіду була

проаналізовані клієнти «Меджік.Студіо» та виокремлено 3 основні профілі цільової аудиторії студії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Профілі цільової аудиторії ТОВ «Меджік.Студіо»

	Профіль 1	Профіль 2	Профіль 3
Стать	Жінка	Жінка	Жінка
Вік	38-55 років	22-30 років	25-32 роки
Місце проживання	Місто Київ, Осокорки/Позняки	Місто Київ, Осокорки/Позняки	Місто Київ, Осокорки/Позняки
Рівень прибутку	Вище середнього	Середній	Середній
Сімейний стан	Заміжня, дорослі діти	Незаміжня, в стосунках	Заміжня, маленька дитина
Інтереси	Рецепти, домашні справи та лайфхаки по ним, догляд за собою, косметика	Робота, навчання, саморозвиток (курси), вечірки, косметика	Діти, рецепти, сімейні фестивалі
Цінності	Діти, сім'я, жіночність	Саморозвиток, кар'єра	Діти, материнство, сім'я
Детальний гіпотетичний портрет аватара	Доглядає за дітьми, внуками, чоловіком, додом, ходить до басейну, читає книжки з психології і дивиться шоу на Youtube по вихідним. Встигає поєднати всі справи. Встигає, бо «живе» в офлайн. З соцмереж – Facebook та LinkedIn. Манікюр робить на постійній основі. Консервативна людина, що не любить змінювати майстра та експериментувати.	Працює менеджером у великій корпорації. Сама себе запезпечує. Перший пріоритет – робота та кар'єра. Другий – саморозвиток. Справ багато, часу мало, тож час послуги і стійкість покриття найважливіші. Додатковою цінністю є зручний онлайн запис на послуги для економії часу.	В декреті, приміряє на себе нову роль мами та домогосподарки. Манікюр слугує відпочинком та втечу від буденних справ. Сервіс та зручність грає ключову роль при виборі студії та записі. Час тривалості послуги є додатковим важливим критерієм.

Результати цього дослідження були зроблені на основі аналізу статистичної інформації, котра отримується від клієнта при записі на послугу, за бажанням та підкріплені результатами інтерв'ю з співробітниками студії, які напрямую, не перший рік, працюють з клієнтами студії.

Детальний аналіз профілю клієнта з розумінням цінностей, потреб, бажань, турбот та устрою побуту є критично важливим та цінним в створенні та

покращенні клієнтського досвіду. Кожна група аудиторії проходить через різні точки комунікації з брендом, в залежності від своїх звичок та бажань. Саме тому при побудові мапи шляху клієнта необхідно орієнтуватися на різні цільові аудиторії бренду, та адаптувати карту в залежності від портрета споживача. У своїх поведінкових звичках всі споживачі різні, чим пояснюється їх різний шлях. Наприклад, аналізуючи первинні точки дотику, можна дійти до висновку, що Профіль 1 (ЦА «Меджік.Студіо») – мінімально користується соціальними мережами, що означає, що перша точка контакту з мінімальною вірогідністю трапиться в соціальних мережах. Профілі 2 і 3 доволі схожі між собою, проте їх інтереси сильно відрізняються. Рекламна комунікація буде мати різні налаштування: починаючи від різного таргетингу по інтересам, закінчуючи цінністю, котру студія хоче донести до Профілю 1 і 2. І навіть при однаковій комунікації, їхня оцінка споживацького досвіду може відрізнятись, бо вони цінують в один і той же час різні і схожі речі.

Відповідно до розглянутої в першому розділі теми точок контакту, споживацький досвід є спільним знаменником, котрий включає в себе весь набір взаємодій клієнту з брендом. Споживачі отримують досвід кожного разу, коли вони «торкаються» продукту, послуги, бренду або організації в цілому через різні канали взаємодії, у різний момент проходження певного етапу в своїй мапі подорожі.

Якщо точка взаємодії з клієнтом є одиничною, то карта точок контакту являє собою перелік цих точок взаємодії. Мапа шляху клієнта не може існувати без точок контакту, і навпаки.

Таким чином, на карті шляху клієнта поєднуються всі основні точки контакту з «Меджік.Студіо» в хронологічному порядку по мірі переходу клієнта по етапам. Проте необхідно пам'ятати, що у різних профілів цільової аудиторії точки контакту можуть суттєво відрізнятись.

Точки контакту з клієнтом – це те, що необхідно знати кожній організації, для знаходження нових клієнтів. Визначивши ці точки, забезпечується те, як буде сприйнята продукція або послуги споживачем, яке враження у нього

викличе компанія. Тож, з ціллю побудови грамотної карти подорожі клієнта необхідно проаналізувати існуючі точки контакту «Меджік.Студію» зі споживачами (рис 2.5).



Рис. 2.5– Точки дотику «Меджік.Студію» зі споживачами

Глобально, точки контакту діляться на шість основних категорій:

- Сайт;
- Реклама;
- Співробітники;
- Продукція;
- Соціальні мережі;
- GoogleBusiness.

Аналізуючи схему можна зробити висновок, що в організації є достатня кількість точок контакту. Всі вони безпосередньо впливають на досвід споживача. Для формування позитивного споживчого досвіду ефективність усіх точок повинна постійно поліпшуватися. Для пошуку ефективних методів поліпшення споживчого шляху необхідно в першу чергу проаналізувати їх для «Меджік.Студію». За підсумками проведеного дослідження, було помічено, що деякі точки мають більше значення, ніж інші. Відповідно на їх поліпшення виділяється більше ресурсів. Однак при здійсненні правильного аналізу, фокус зосередженості може зміститися на інші канали, що може прискорити зростання та покращити споживацький досвід.

Переходячи до аналізу основних точок контакту, необхідно визначити через які точки першого контакту здійснюється приплив нових клієнтів студії (рис 2.6).

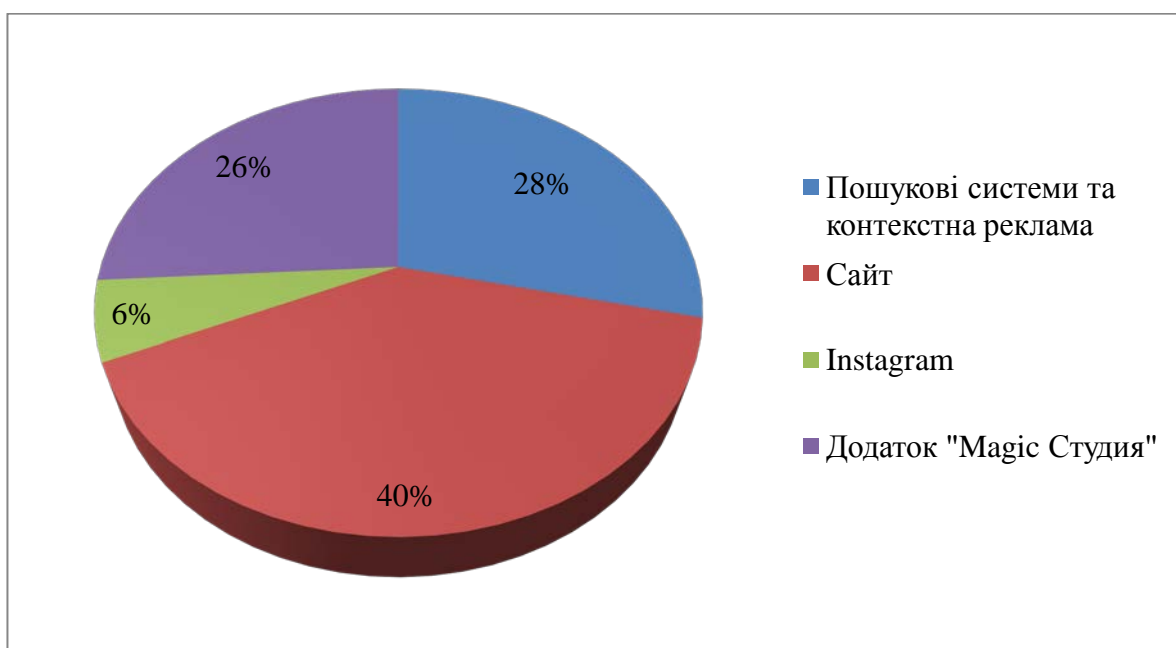


Рис. 2.6–Первинні точки дотику споживачів «Меджік.Студію», % споживачів

На діаграмі 2.6 представлені статистичні результати аналізу, через який саме канал комунікації клієнти дізнаються про організацію та створюють перший запис на послуги. Дані зібрані за допомогою налаштованих UTM-міток.

UTM-мітки - невеликі фрагменти коду, які додаються в URL. Кожен параметр в UTM-мітці складається з двох частин – назва параметра і його значення. Вони дозволяють об'єднати інформацію про сесії користувачів з даними про рекламні витрати, щоб в подальшому оцінити окупність каналів.

Таким чином, за результатами розробленої діаграми спостерігається, що найефективнішою точкою дотику при первинній комунікації є сайт. Результат конверсії є найбільшим. Другим за ефективністю каналом є пошукові системи та контекстна реклама. Такий факт пояснюється SEO-оптимізацією сайту та платним просуванням шляхом контекстної реклами. Третім є записи через додаток «Magic.Студия» і найменша кількість споживачів приходить через соціальні мережі. Даний результат показує додаткову проблематику і вигляді слабких соціальних мереж, що не привертають споживачів. Хоча соціальні мережі гіпотетично можуть мати великий відсоток конверсії.

Тож, повертаючись до основних точок контакту за споживачами, спостерігається, що найефективнішим каналом комунікації студії є Google Business.

Профіль «Меджік.Студію» можна порівняти з гарно розробленою сторінкою в соціальних мережах та/або сайтом. Він зосереджує в собі таку інформацію (що слугує точками контакту), як відгуки, місцезнаходження, фото робіт та студії, контакти, онлайн-запис та перехід на сайт.

Додатковим підтвердженням може слугувати аналіз трафіку переходу користувачів на сайт компанії (рис. 2.7). Дані зображені в зрівнювальному вигляді, протягом порівняльного періоду 2019 та 2020 років діяльності підприємства. Важливо затвердити, що аналіз трафіку відрізняється від попередньої статистики ефективності точок контакту тим, що в статистиці трафіку підраховуються абсолютно всі користувачі, а в попередньому лише ті, котрі перший раз перейшли та зробили цільову дію – оформили запис на послугу.

Приведена нижче веб-аналітика допомагає зрозуміти, що відбувається на сайті. Основна її мета – зібрати і проаналізувати дані про відвідувачів сайту з метою оптимізувати або поліпшити його. І тим самим збільшити конверсію.

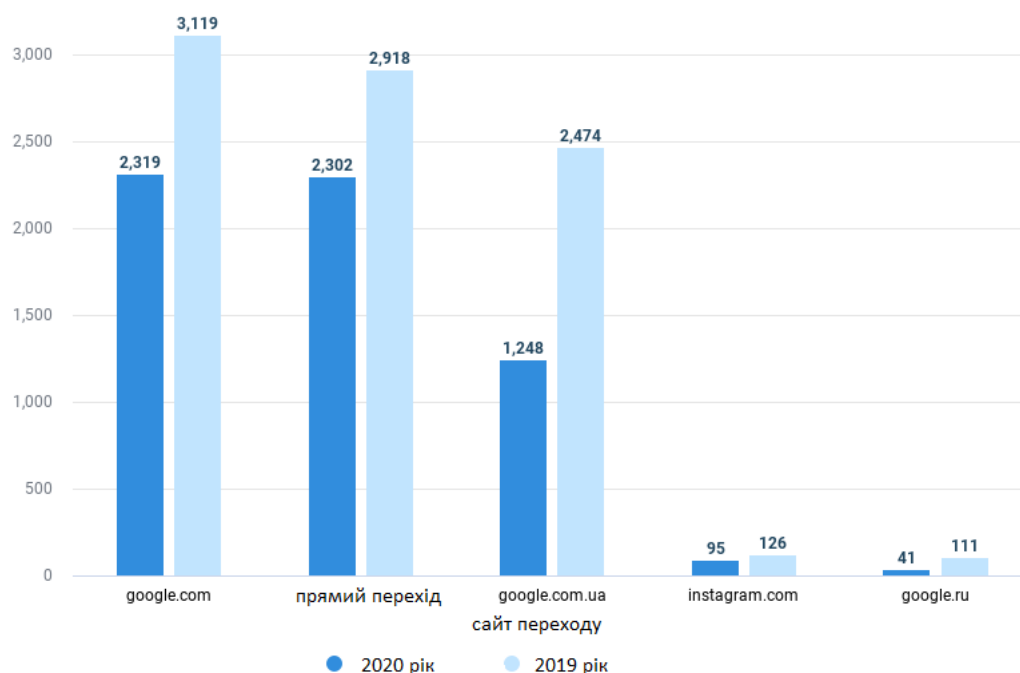


Рис. 2.7–Аналіз трафіку користувачів, що переходили на сайт організації «Меджік.Студіо» за 2019-2020 роки

Проаналізувавши дані трафіку за 2019-2020 роки можна зробити наступні висновки. У 2020 році найвищим показником переходів на сайт є перехід з пошукової системи Google. Тут важливо повторно зазначити високу ефективність Google Business та SEO-оптимізацію сайту. Завдяки використанню таких інструментів, сайт досліджуваного об'єкту знаходиться на верхніх місцях при пошуку споживачем послуг манікюру. Другим по величині є прямий перехід. Тобто це користувачі, які вже знали про студію манікюру через офлайн канали комунікації і націлено відвідали сайт «Меджік.Студіо». І найменшим по кількості переходів є соціальна мережа – Instagram. Такий результат можна пояснити двома варіантами. З одного боку, даний аналіз показує те, що коли клієнт хоче знайти необхідну йому послугу, то в першу чергу він заходить в пошукову мережу, тому що це простіше зробити, як з комп'ютера, так і зі смартфона; результати видаються моментально з

урахуванням локації клієнта, і клієнтові просто зробити свій вибір, ґрунтуючись на сайті обраної компанії, і рейтингу компанії, яку формують відгуки реальних клієнтів в Google. З іншого боку, гіпотетично кількість переходів з соціальних мереж була би вища, якби в маркетингову стратегію було включено рекламне просування в точках контакту Instagram та Facebook.

Тож, при дослідженнях було помічено, що найменше уваги приділяється просуванню соціальних мереж. Цей факт підкріплюється статистикою перших контактів споживачів на рис. 2.6. Студія манікюру веде профілі в двох соціальних мережах: Instagram та Facebook. Однак оновлення на сторінках з'являються приблизно раз на місяць. Така бездіяльність в соціальних мережах приводить до унеможливлення збільшення точок контакту з цільовою аудиторією, що призводить до зменшення приросту кількості нових клієнтів. Проте для існуючих постійних клієнтів це також може слугувати додатковим бар'єром, що погіршує споживацький досвід. Наприклад, постійні клієнти не знають про оновлення студії, а основні оновлення публікуються лише на головній сторінці сайту.

Окрім виявленої проблематики в просуванні соціальних мереж, було помічено, що в точках контакту студії манікюру немає таких важливих точок, для студії, як «ремаркетинг» та «реферальний маркетинг». Ремаркетинг – показ рекламних повідомлень користувачам, які відвідали сайт рекламодавця і не зробили цільових дій [23]. Під реферальним маркетингом маються на увазі такі додаткові точки дотику: бонуси за покликаних друзів, партнерські програми з іншими організаціями, знижки від партнерів.

Відповідно по етапів побудови карти шляху клієнта, вже були проаналізовані основні профілі цільової аудиторії та найбільш/найменш ефективні точки контакту, котрі трапляються на шляху споживача. Таким чином, можна перейти до побудови карти шляху споживача «Меджік.Студію». Ще на початку дослідження було вирішено побудувати три карти шляху споживача, щоб створити не просто «універсальну» подорож клієнта, а найбільш точну мапу для кожного профілю цільової аудиторії (рис 2.7-2.9).

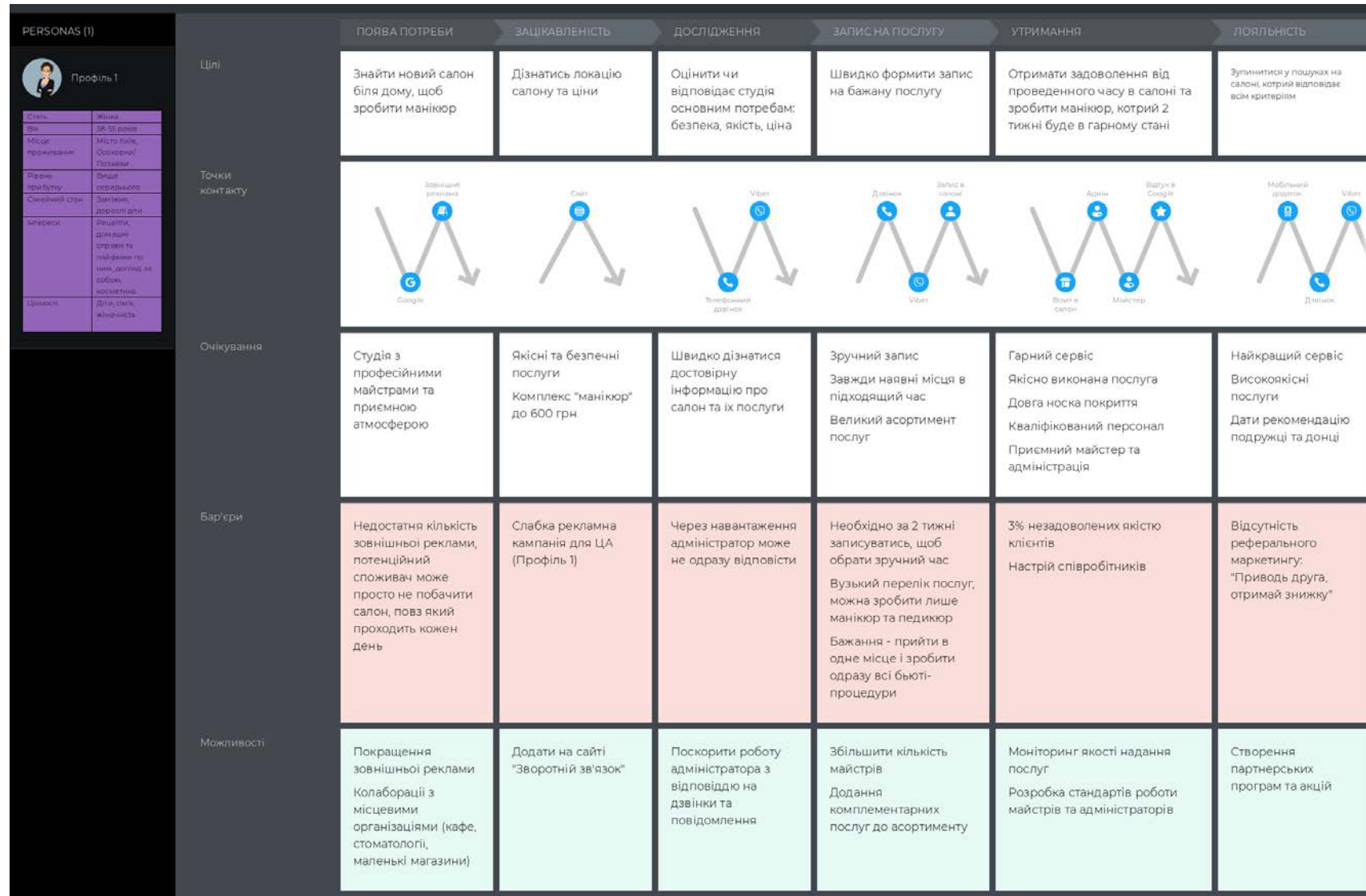


Рис. 2.7 – Карта подорожі споживача 1-го Профілю ЦА «Меджік.Студію»

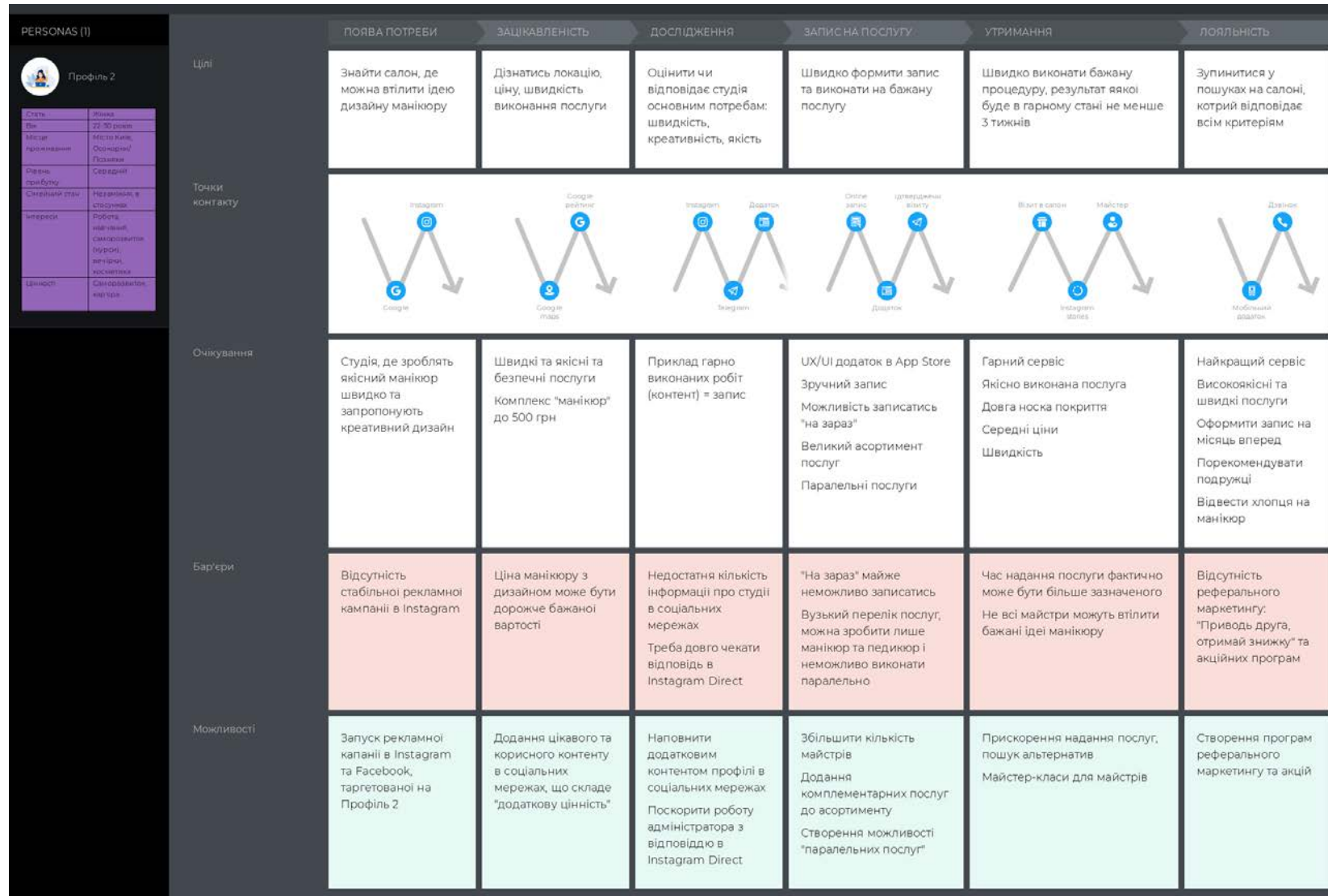


Рис. 2.8 – Карта подорожі споживача 2-го Профілю ЦА «Меджик.Студію»

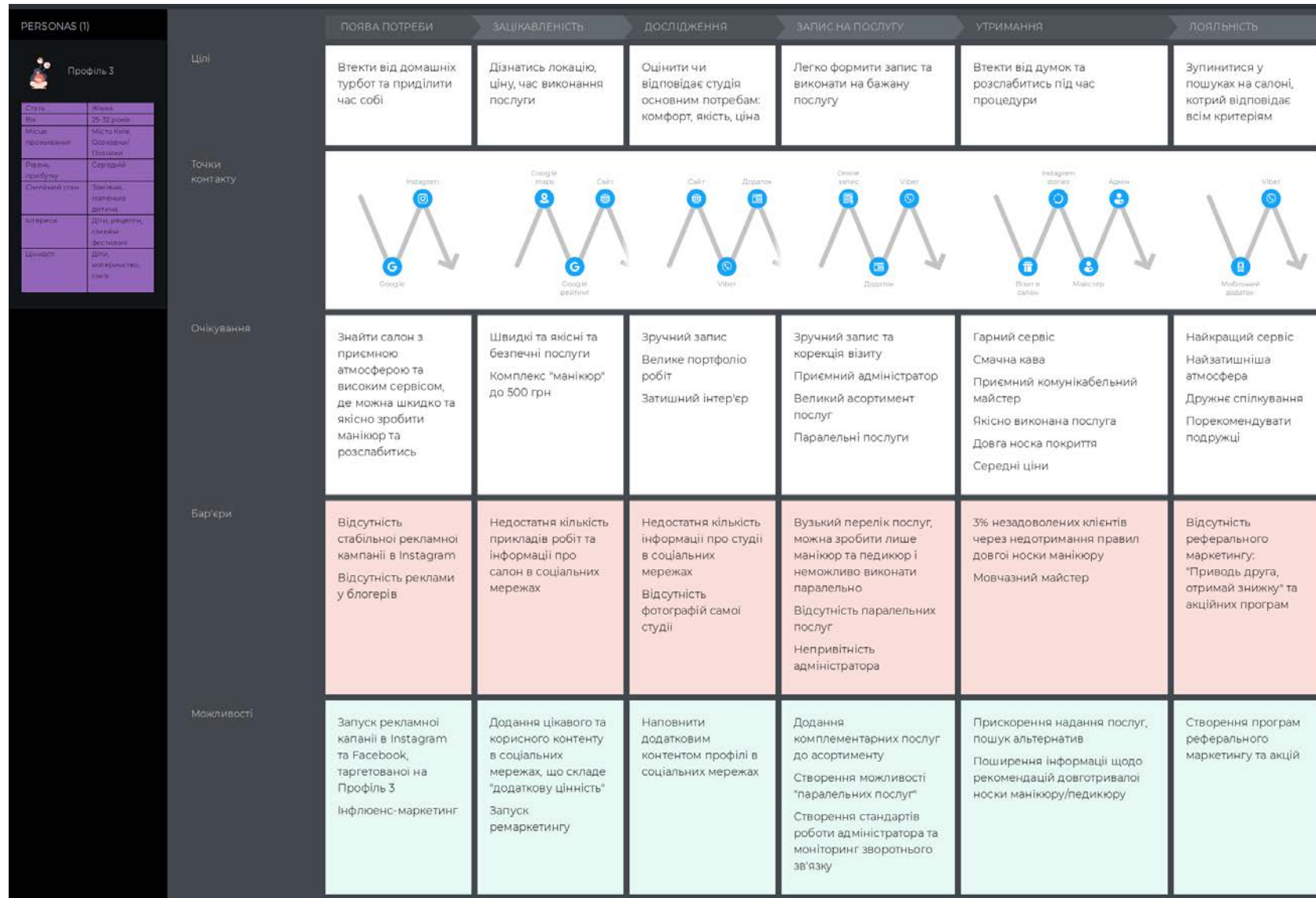


Рис. 2.9–Карта подорожіспоживача 3-го Профілю ЦА «Меджик.Студію»

Створивши карти клієнтського шляху студії манікюру за трьома основними профілями цільової аудиторії, можна зробити висновок, що аудиторія споживача «Меджік.Студіо» різна не тільки за своїми основними характеристиками, такими як стать, вік, цінності та інтереси. Також сильно відрізняється їх клієнтський шлях, а в результаті і споживчий досвід, так як кожен профіль цільової аудиторії має різні точки контакту, очікування і бар'єри на клієнтському шляху. Більш глибокі дослідження дозволяють простежити, що Профіль 2 і 3 в деяких аспектах схожі між собою. Хоч вони керуються різними чинниками при виборі студії манікюру, їх точки контакту з компанією досить схожі: Instagram, месенджери, мобільний додаток, google профайл і сайт. Проте, навіть тут є відмінності, наприклад в месенджері, який обирають для комунікації Профіль 1 і Профіль 2. З одного боку це може здатися не пріоритетною інформацією, так як адміністратор може надавати підтримку в будь-якому месенджері. Однак при розробці маркетингового плану для поліпшення користувацького досвіду клієнта, можуть бути включені такі пункти, як створення каналу в месенджері або бота. І тут важливо розуміти, в якому месенджері більш пріоритетно створювати додаткові точки контакту. З проведеного дослідження спостерігається, що Профіль 1 і 3 використовує Viber, відповідно спочатку буде більш логічним створення каналу в даному месенджері, щоб не плутати і не збивати з логічного послідовного шляху основну частину клієнтів. А в подальшому вже розробляти під інші платформи подібні точки контактів.

За результатами аналізу споживацького досвіду та створення подорожі клієнта були виявлені бар'єри, з котрими стикається клієнт на своєму шляху. Будь-який бар'єр може не лише покращити досвід, а і перетворитися на додаткову перевагу. Наступні перешкоди були виявлені на шляху цільової аудиторії досліджуваного об'єкта:

- недостатня кількість зовнішньої реклами;
- тривалий час відповіді адміністратором;
- вузький асортимент послуг;

- відсутність паралельних послуг;
- відсутність реферального маркетингу;
- відсутність стабільної рекламної кампанії в соціальних мережах;
- цінова політика послуги «дизайн»;
- недостатня кількість інформації про продукт в соціальних мережах;
- не всі майстри можуть виконати бажану послугу;
- фактичний час надання послуг може бути більше зазначеного;
- мала кількість прикладів робіт в соціальних мережах.

Всі вищенаведені пункти створюють незручність в комунікації для споживача. Тож, по результату виявлених проблем можна конкретно зрозуміти які фактори мають значення для досвіду споживача і які міри мають бути впроваджені для їх усунення.

2.3. Оцінка ефективності управління клієнтським досвідом підприємства

Відповідно до розглянутої в першому розділі важливості оцінки ефективності управління клієнтським досвідом підприємства, необхідно дослідити це явище на досліджуваному об'єкті «Меджік.Студіо». Управління клієнтським досвідом включає в собі різні процеси, котрі організація використовує для відслідковування, моніторингу та організації взаємодій між компанією та клієнтом протягом життєвого циклу клієнта. Під життєвим циклом клієнта (Customer Lifecycle, CLF) розуміється створення керованих комунікативних каналів, які згодом інтегруються в маркетингову стратегію компанії, дозволять сформувати у клієнта позитивне враження. Знаючи всі етапи життєвого циклу клієнта і ефективні способи впливу на його думку на кожному етапі, можливо підвищити привабливість послуг для цільової аудиторії, оскільки буде можливо оперативно реагувати на потреби і інтереси потенційних споживачів. Дослідження етапів життєвого циклу клієнта було

проаналізовано під час створення карти шляху споживача та виявленні потенційні потреби.

В доповнення також важливим є прорахування такого показника, як LTV (LifetimeValue).

LTV– один з найважливіших показників, за допомогою якого можна зрозуміти рівень зацікавленості клієнтів в послугах. Це загальний прибуток, який отримується від клієнта в ході співпраці; він допомагає прогнозувати майбутні доходи і вимірювати довгостроковий успіх. Тож, для розуміння цінності клієнта було вирішено прорахувати даний показник.

$$LTV = AOV * RPR * Lifetime, \quad (2.1)$$

Де AOV – середній чек;

RPR – частота повторних покупок;

Lifetime – середня довготривалість взаємодії з клієнтом.

На прикладі статистики з CRM-системи взаємодії зі споживачами «Меджік.Студіо»:

$$LTV = 496 * 1,5 * 15$$

$$LTV = 8928 \text{ грн.}$$

Таким чином, середньорічна цінність клієнта студії складає 8928 гривень, що підтверджує факт, що вкладення ресурсів для покращення споживацького досвіду постійних клієнтів не менш важливе, ніж заходу щодо залучення нових клієнтів. За допомогою даного показника був спрогнозований потенційний майбутній дохід. Що звичайно буде мати більшу достовірність, якщо досвід окремого клієнта не стане негативним.

Саме тому організація повинна не лише намагатись уникати негативного і нейтрального досвіду, а і безупинно його моніторити. Щоб контролювати якістю надання послуг клієнтам, компанія повинна створити орієнтовану на клієнта стратегію, яка охоплює всі його взаємодії.

Ефективність управління споживацьким досвідом контролюється за допомогою певних показників, як вже було зазначено в теоретичній частині. В

дослідження клієнтського досвіду «Меджік.Студіо» були задіяні такі показники: індекс споживчої лояльності(NPS), показник задоволеності клієнтів (CSAT), показник зусиль клієнтів (CES), рівень залучення(CER). Частина даних була зібрана шляхом анкетування в мобільному додатку після надання послуги. Нижче зазначені сукупні результати отримані від споживачів та розрахунок необхідних показників ефективності управління споживацьким досвідом.

1. Індекс споживчої лояльності(NPS).

NPS це наче дзеркало, що відображає відношення клієнтів до бренду. Якщо цей індекс високий – клієнти люблять компанію, готові рекомендувати її друзям і знайомим. Якщо він низький – варто проаналізувати чи приділяється досить сил до надання клієнтського сервісу. Споживачам студії було поставлено запитання: «Чи порекомендували б ви студію вашій подружці чи колезі?». Клієнти оцінили за шкалою від 1 до 10. За результатами опитування: 48 клієнтів поставили бал 10, 39 клієнтів – 9 балів, 26 – 7балів, 12 – 5 балів. Нижче ніж на 8 балів, жодний респондент не оцінив студію. За результатами опитування можна розрахувати показник NPS:

$$NPS = \% \text{ Промоутерів} - \% \text{ Детракторів.} \quad (2.2)$$

$$NPS = 69,6\% - 9\% = 60,6\%$$

Тобто за результатами індекс споживчої лояльності «Меджік.Студіо» складає 60,6%. За проаналізованою інформацією, хорошим показником вважається NPS від 60%. Тож, студія манікюру, має досить велику частину лояльних клієнтів, котрі задоволені послугами і готові рекомендувати компанію своїм знайомим. Однак, все одно є досить вагома частка недостатньо задоволених клієнтів. Що означає, що все одно повинні бути впроваджені міри для отримання ще кращого показника індексу споживчої лояльності. NPS рівня лідерів ринку складає 70-100%.

2. Індекс клієнтської задоволеності (CSAT).

CSAT націлений на реакцію «тут і зараз», після надання послуги, клієнта запитують в особистому кабінеті додатку наскільки він задоволений отриманою послугою. Респонденти отримують шкалу від 1 до 5, де 5 – це повністю

задоволений. Для обрахунку даного показника була зібрана інформація за місяць з загальною кількістю – 164 респондентів. Отримані наступні результати: 125 респондентів – 5 балів, 36 – 4 бали, 3 – 3 бали. Відповідно можливо вирахувати індекс клієнтської задоволеності:

$$\text{CSAT} = (\text{Кількість задоволених клієнтів (4/5 балів)} / \text{Кількість респондентів}) * 100 \quad (2.3)$$

$$\text{CSAT} = (161/164) * 100 = 98\%$$

Таким чином, кількість задоволених клієнтів з респондентів, котрі прийняли участь в опитуванні дорівнює 98%. Це дуже високий результат. Однак є вірогідність, що в опитуванні приймали участь найбільш лояльні клієнти. Тим не менш, якщо порівняти результати NPStа CSAT, спостерігається, що вагома частина користувачів послугами студії манікюру сильно задоволена наданими послугами. Для дослідження цікаво поєднати результати показників CSAT з LTV. Так як вимірювання задоволеності клієнтів починає працювати на практиці, якщо воно зв'язано з доходами. Відстеження загального прибутку від клієнта (LTV) – довічної цінності клієнта необхідне для співвіднесення CSAT з доходом. Якщо CSAT з часом знижується, то падає і вартість клієнта (LTV), іншими словами – сукупний прибуток компанії, що отримується від одного клієнта за весь час взаємодії з ним.

3. Показник зусиль клієнтів (CES).

Показник зусиль клієнтів є наступним, не менш важливим показником, котрий необхідно постійно моніторити. Метрика допомагає виявити складнощі для споживача при взаємодії з студією, наприклад, при оформленні візиту, пошуку потрібної інформації на сайті або зверненні до адміністратора. Щоб провести дослідження за допомогою цієї метрики, клієнтів, в мобільному додатку студії після запису на послугу запитували: «Наскільки легко вам було записатись на бажану послугу?» і пропонували дати відповідь за п'ятибальною шкалою, де 5 – максимально легко було записатись. В опитуванні прийняло участь 215 респондентів. Результати розподілились наступним чином: 168 респондентів - 5 балів, 42 – 4 бали, 5 – 3 бали.

$$CES = \text{Сума всіх відповідей} / \text{Кількість відповідей} (2.4)$$

$$CES = (840 + 168 + 15) / 215 = 4,7 \text{ балів}$$

Тож, середня задоволеність по легкості оформлення запису – 4,7/5 балів. В студії манікюру дійсно є дуже зручні інструменти для запису, що виділяють її з поміж конкурентів: онлайн-запис на сайті та мобільний додаток з особистим кабінетом, де можна самостійно обирати зручний час/майстра, змінювати запис, відмінити та переглядати історію минулих візитів.

Негативна задоволеність в опитуванні може бути пов'язана з перебоями в роботі додатка. В лютому та березні 2021 року були скарги від споживачів, одна ця проблема вже владнана. Проте якби метрику CES використовували на постійній основі, ця проблема була б виявлена та вирішена одразу, не чекаючи цілеспрямованих негативних відгуків від споживачів. Якщо на шляху клієнта виникають складнощі, він може вирішити більше не користуватися послугами або навіть не дійти до оформлення запису. За допомогою CES можна вчасно виявити проблеми і не втратити потенційних споживачів. Чим більше часу і зусиль клієнт витрачає на взаємодію з компанією, тим вище ймовірність того, що він отримає негативний досвід або взагалі відмовиться від подальшої взаємодії з компанією. Таким чином, CES змушує компанію думати не про рівень продажів (який залежить від рівня лояльності, що вимірюється компанією), а про клієнта і його найцінніший ресурс – часу.

Всі наведені вище метрики клієнтського досвіду є надзвичайно важливими для «Меджік.Студіо». Їх можна використовувати як офлайн, так і онлайн. Оцінка споживачів не є статичною та легко може змінюватись, переходячи по точкам контакту. На неї може впливати порівняння з альтернативним досвідом у задоволенні потреби [18]. Саме тому в організації має бути створений процес регулярного моніторингу рівня задоволеності споживацьким досвідом, що дає можливість вчасно реагувати на зміни та не втрачати постійних клієнтів студії.

Висновки до 2 розділу

Отже, об'єктом дослідження дипломної роботи є ТОВ «Меджік.Студіо» – мережа салонів манікюру і педикюру у місті Києві. «Меджік.Студіо» є підприємством малого типу, проте лідирує у своєму сегменті ринку, котрий відповідає особливим географічним, психографічним та поведінковим принципам сегментування дослідження.

Протягом досліджуваного періоду фінансовий результат компанії зростає, чистий прибуток за 2020 рік склав 482 тис. грн., що на 87% більше, ніж за аналогічний період 2018 року. Компанія функціонує в рамках галузі, що характеризується високим рівнем конкуренції. Аналіз даних, отриманих від клієнтів компанії дозволяє зробити висновок, що такі показники, як «цінова політика», «зручність запису на послуги», «якість надання послуг» та «стерильність» у досліджуваного об'єкта на високому рівні.

Для подальшого розроблення карти шляху клієнта, аналізу та покращення споживацького досвіду були проаналізовані клієнти «Меджік.Студіо» та виокремлено 3 основні профілі цільової аудиторії студії. Кожна група аудиторії проходить через різні точки комунікації з брендом, в залежності від своїх звичок та бажань.

Також, за результатами аналізу виявлено, що найефективнішою точкою дотику при первинній комунікації є сайт. У 2020 році найвищим показником переходів на сайт є перехід з пошукової системи Google.

При дослідженні було помічено, що найменше уваги приділяється просуванню соціальних мереж. Окрім виявленої проблематики в просуванні соціальних мереж, було помічено, що в точках контакту студії манікюру немає таких важливих точок, для студії, як «ремаркетинг» та «реферальний маркетинг».

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОСВІДОМ СПОЖИВАЧА В ТОВ «MAGIC.STUDIO»

3.1. Впровадження заходів для вдосконалення системи управління споживацьким досвідом «MAGIC.STUDIO»

Задоволеність клієнта все частіше розглядається в контексті споживчого досвіду взаємодії. Сукупність вражень клієнта при взаємодії з компанією, яка надає послугу – і є досвідом, котрий формується в споживача. Успішно створений досвід створюється за допомогою багатьох етапів, таких як: розуміння цільової аудиторії, їх цінностей та бачення; розвиток емоційного зв'язку за допомогою сильного бренду компанії; аналізу точок контакту та загальної подорожі клієнта; пошуку та усунення бар'єрів, що трапляються на шляху споживача. Однак всі ці заходи не будуть мати довготривалий успішний ефект без постійного моніторингу впроваджених комплексів дій, задоволеності споживача та стану його загального досвіду. Саме для цього необхідно впровадити ефективну систему моніторингу споживацького досвіду на постійній основі. У кожній з точок контакту і на кожному етапі необхідно відслідковувати якість та заміряти враження клієнтів. Розуміння клієнтського досвіду проходить індуктивним методом: проводиться аналіз всіх деталей і складається в одну картину. Так само і з управлінням: від контролю над однією точкою до управління всією множиною. На прикладі досліджуваного підприємства мається на увазі вимірювання всіх показників ефективності управління споживацьким досвідом окремо, а потім співставлення їх з загальними показниками: фінансовими, завантаженням, кількістю нових клієнтів, візитів та втрачених клієнтів.

Щоб розуміти, що думають і відчувають клієнти, необхідно аналізувати за допомогою методики «голос клієнта» (Voice of the customer) – методики опитування клієнтів про їхні враження від взаємодії з компанією. Для опитування можна використовувати такі канали:

- push-повідомлення в мобільному додатку після виконання послуги, де клієнт виставляє рейтинг та коментує чи все пройшло відповідно його очікувань (NPS);
- форма для опитування після оформлення візиту на послугу на сайті онлайн-запису; клієнт оцінює наскільки легко йому було виконати запис на візит (CES);
- анкетування постійних клієнтів в офлайн форматі з метою відслідковування їх задоволеності;
- інтерв'ю зі споживачем, котре проводить майстер або адміністратор під час візиту в студію;
- перегляд негативних відгуків та скарг;
- оцінка чатів і розмов з адміністратором.

Тож, власне використовувати ці методи опитування клієнтів необхідно для вимірювання наступних показників:

- NPS – Net Promoter Score (індекс готовності рекомендувати);
- CSAT – Customer Satisfaction Score (показник задоволеності клієнтів);
- CES – Customer Effort Score (оцінка простоти взаємодії);
- Churn (показник втрати клієнтів);
- Retention (показник утримання клієнтів).

Дані показники є 5 ключовими KPI (Key Performance Indicator) лояльності споживачів. Всі вищенаведені показники вже були вираховані у другому розділі на основі опитування та статистичної інформації з CRM-системи, і детально ознайомитись з методом вирахування показників можна в пункті 2.3. Однак найважливішою рекомендацією є те, що їх необхідно визначати на постійній основі, та співставляти з іншими показниками діяльності студії раз на місяць. Таким чином, буде виявлений взаємозв'язок між, наприклад, фінансовим результатом та показником задоволеності клієнтів та/або кількістю нових клієнтів та індексу готовності рекомендувати компанію. Що в свою чергу допоможе швидше виявляти негативний споживацький досвід та

прогнозувати кількість клієнтів та майбутній дохід. Основною кінцевою ціллю всіх цих впроваджень в студії манікюру є збільшення LTV (lifetime value). Це сумарний прибуток, який споживач приносить студії за весь час співпраці.

Базова формула розрахунку LTV:

$$LTV = M * A * t, \quad (3.1)$$

Dem – середній чек в звітний період;

a - кількість покупок за звітний період;

t - середній час життя в метриці звітного періоду.

Для збільшення LTV необхідно працювати з кожним з трьох параметрів: середній чек, кількість покупок, час життя. Вимірювання всіх цих показників, по суті повинні бути основними KPI управління споживацьким досвідом. Вони допомагають моніторити задоволеність споживацьким досвідом, однак окрім розглянутих метрик для виходу салону на новий рівень необхідно також впровадити наступні KPI по категоріям, котрі підходять саме для студії манікюру «Меджік.Студіо» (табл..3.1).

Таблиця 3.1

KPI по категоріям для «Меджік.Студіо»

Клієнти	Послуги	Персонал	Фінанси
Кількість клієнтів	Середній чек	Кількість клієнтів в місяць	Дохід
Нові клієнти	Рівень заповненості	Швидкість роботи	Продаж послуг
Клієнти, що повернулися	Якість послуг (CSAR)	К-ть клієнтів, що повернулись до майстра	Продаж товарів
Частота відвідування	Приріст покупки послуг	Заробітна плата	Середній чек послуг
Втрачені клієнти		Кількість продажів	Середній чек продажі товарів
CSAT			Продаж сертифікатів

Впровадження абсолютно всіх вищенаведених показників є критично важливим

для ефективної роботи студії манікюру. Для розрахунку досягнення КРІ було запропоновано використовувати наступну форму (табл.. 3.2.):

Таблиця 3.2.

Запропонована форма для розрахунку досягнення КРІ

Ключові показники	План	Факт	Індекс КРІ
-------------------	------	------	------------

Таким чином можна ефективно моніторити індекс виконання поставлених ключових показників «Меджик.Студію». Позитивна динаміка свідчить про успішні дії, негативна - про негативні відхилення, якщо рівень якості та сервісу, що надається знижується, то фінансові показники через певний проміжок часу теж будуть погіршуватися, і навпаки.

Кінцевим ціннісним продуктом (метою) будь-якого салону є задоволений клієнт, що рекомендує послуги іншим людям. Тому якість роботи салону - це індикатор досягнення даної мети. Ефективне управління бізнесом засноване на фактах - тільки тоді можна приймати правильні рішення. А КРІ-показники в даному випадку – це статистика і факти. Окрім цього, критерії ефективності роботи, описані в КРІ, збираються в єдиний коефіцієнт результативності, який є підставою для виплати заробітної плати, при цьому ті, хто мають високі показники заробляють більше, співробітники з низькими результатами, гірші - менше. Так можливо уникнути проблеми з зрівняльною системою оплати праці і відсутністю зацікавленості співробітників в поліпшенні якості робіт. Таким чином, наступною рекомендацією з приводу впровадження КРІ, є не лише аналіз бізнес-метрик, а також аналіз виконаної праці співробітниками. Виповнення даної пропозиції може слугувати додатковою мотивацією робітників, адже зараз в студії відсутня подібна форма мотивації співробітників. У салонному бізнесі, як і в будь-якому іншому, працюють люди, а КРІ-показники - це постійна комунікація між людьми, керівником і співробітником з питання досягнення цілей. Однією з найбільших складностей впровадження полягає зміна усталених звичок і стереотипів мислення.

Співробітники звикли, наприклад, не ставити цілі, не планувати завдання, не питати думку клієнтів. Для успішного впровадження КРІв «Меджік.Студіо» необхідно керуватися наступними принципами:

- Принцип керованості та контрольованості. Співробітнику, відповідальному за певний показник, повинні бути виділені необхідні ресурси на його управління, а отриманий результат проконтрольований керівництвом;
- Принцип партнерства. Для успішного вирішення завдання підвищення продуктивності потрібне встановлення ефективного партнерства між усіма зацікавленими особами;
- Принцип перенесення зусиль на головні напрямки. Для підвищення продуктивності праці потрібне розширення повноважень співробітників організації, підвищення кваліфікації персоналу, проведення тренінгів, ефективну взаємодію підрозділів компанії;
- Принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності. Інтегрована схема оцінки показників і звітності, стимулююча конкретні дії співробітників компанії.
- Принцип узгодження виробничих показників зі стратегією. Показники виробничої діяльності повинні бути прив'язані до поточних факторів успіху, що становить збалансовану систему показників, і відповідати стратегічним цілям організації;
- Правило «10/80/10». Це означає, що компанія повинна мати близько 10 ключових показників результативності, до 80 виробничих показників і 10 ключових показників ефективності.

3.2. Оптимізація та інтеграція нових точок контактів

Точки контакту відображають процес взаємодії клієнта із компанією, які визначають ймовірність майбутнього співробітництва, придбання продукції або відказу від пропозицій. Загалом якість точок контакту сильно пов'язана зі станом споживацького досвіду. Клієнтський досвід впливає на послідовні дії

споживача: скористується послугою ще раз чи ні, порекомендує компанію чи забуде про неї, залишить онлайн відгук чи ні, розповість про позитивний чи негативний досвід. Всі ці дії прямо чи опосередковано впливають на подальший успіх студії манікюру. Клієнтський досвід – це поєднання свідомих і підсвідомих вражень. Саме тому робота над клієнтським досвідом – це обов’язкова робота тих компаній, які відповідально підходять до бізнесу і дивляться в майбутнє, а не прагнуть отримати лише швидку вигоду. Для наочного зображення, клієнтський досвід можна представити у виді піраміди, аналогічною піраміди потреб А. Маслоу. У Масло на нижньому ярусі представлені базові потреби особистості, а наверху – самоактуалізація, та без «заповнення» нижнього ярусу, далі рухатись неможливо. У піраміді клієнтського досвіду «Меджік.Студію» така система: на нижньому рівні мінімуму для задоволення клієнта - якісний продукт, далі простота контакту з компанією, а наверху приємний, уважний, доброзичливий персонал або сильний бренд (рис 3.1).

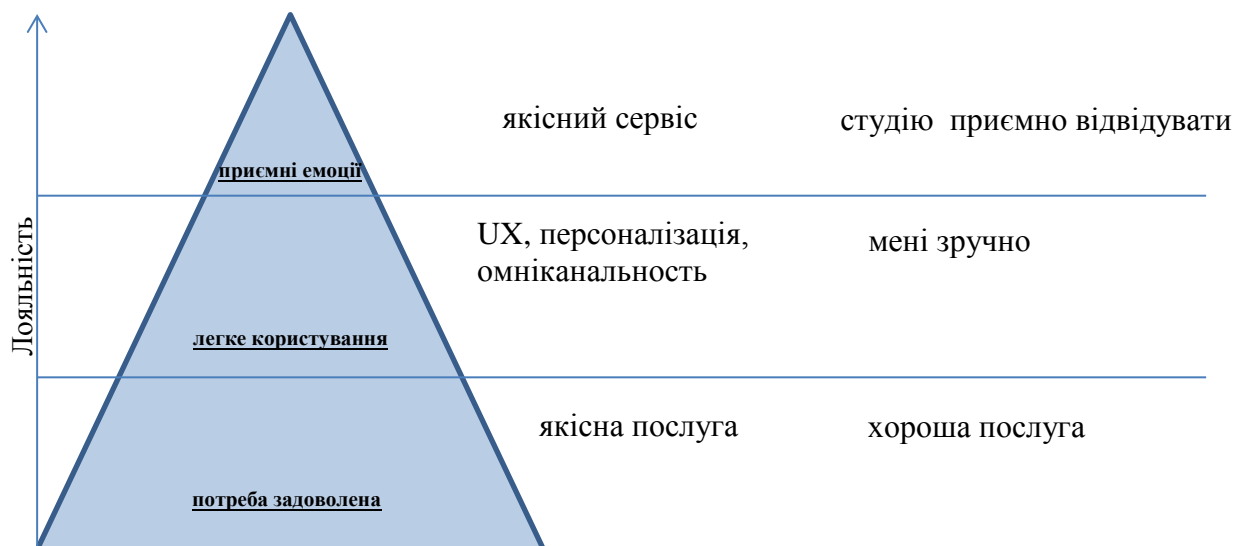


Рис. 3.1 – Піраміда клієнтського досвіду «Меджік.Студію»

Таким чином, спочатку необхідно усунути бар’єри з котрими стикається клієнт на базовому рівні, тобто умовна якість надання послуг; далі – зручність користування ресурсами, котрі пропонує студія, і найвищий етап – надання якісного сервісу.

Для ефективного ведення бізнесу важливо правильно визначити найважливіші точки контакту. В розроблених картах шляху клієнту було проаналізовано стан та кількість точок контакту споживачів з студією манікюру «Меджік.Студіо».

Була виявлена достатня кількість перешкод, що зустрічається на шляху клієнта. Всі ці перешкоди тісно пов'язані з різними точками контакту, котрі повинні бути покращенні або в деяких випадках навіть створені нові точки для покращення споживацького досвіду.

Для кращого розуміння природи цих перешкод та розробки методів їх покращення, було вирішено сегментувати їх згідно вищенаведеної піраміди клієнтського досвіду.

До базової задоволеності потреб споживача відносяться такі виявлені перешкоди:

- Недостатня кількість зовнішньої реклами;
- Відсутність стабільної рекламної кампанії в соціальних мережах;
- Недостатня кількість інформації про продукт в соціальних мережах;
- Не всі майстри можуть виконати бажану послугу;
- Фактичний час надання послуг може бути більше зазначеного;

Такі перешкоди, як недостатньо якісно реалізована рекламна стратегія онлайн та офлайн відносяться саме до базового етапу, так як клієнт може просто не знати про студію манікюру. Це значна проблема для студії манікюру, тому що притік нових клієнтів неможливий без ефективної маркетингової стратегії, що в цьому випадку має на увазі в собі покращення таких точок дотику, як зовнішня реклама та профайли в соціальних мережах. Таким чином, була розроблена SMM стратегія студії манікюру. Ціль стратегії – підвищити впізнаваність бренду та оптимізувати сторінку для зацікавлених клієнтів, щоб вони перейшли на наступний етап споживацького шляху. Стратегія в себе включає:

- Створення фірмового стилю профілю (основні кольори, шрифти, tone of voice). Всі ці критерії формують загальний візуальний імідж сторінки.
- Розроблення візуальної стратегії, колірної гами сторінки.
- Наповнити «актуальні» історії важливою інформацією для клієнтів: інформація про запис, стерилізацію, майстрів, рекомендації щодо догляду. Це доволі важливий аспект, так як зацікавлений клієнт може не знайти інформацію про, наприклад, стерилізацію інструментів, і одразу перейти до конкуренту, вважаючи, що студія не піклується про безпеку. Споживча цінність одразу втрачається.
- Розробка контент-плану. Якісного наповнення профайлу недостатньо, бренд має завжди нагадувати про себе споживачеві, публікуючи новинки, тренди, приклади робіт. Якщо оновлень на сторінці немає, зацікавлений споживач може одразу зробити висновок, що студія зараз не працює. Він не почне прикладати більше зусиль, аби перейти на інші точки контакту та проаналізувати інші ресурси, а також одразу перейде до профайлів конкурентів.
- Впровадження influence-маркетингу. Згідно проведеного аналізу цільової аудиторії, два профілі з трьох є активними користувачами соціальних мереж, що слідкують за сторінками блогерів та інфлюенсерів. Використання такого інструменту, як influence-маркетинг для «Меджік.Студію» має такі реальні цілі: підвищення охоплення та залученості аудиторії на 70%, +50 підписників з однієї співпраці, 10% конверсії з однієї співпраці, +10% завантаженості салону. Залучених блогерів можна характеризувати за такими критеріями: нано/мікро-блогери, що живуть поруч зі студією манікюру, мають активну життєву позицію і працюють з жінками. Наприклад це можуть бути експертні блоги косметологів, фітнес тренерів, дієтологів, вчителів танців. Такий блогер входить в коло інтересів ЦА Профілю 2. Для більш детального розуміння, були підібрані інфлюенсери, з котрими студія манікюру може почати співробітництво, чим покращить та збільшить кількість первинних

точок контакту споживачів. В Додатку А можна ознайомитись з інформацією щодо підібраних блогерів.

Всі запропоновані рекомендації стосуються усунення бар'єрів у вже існуючих точках контакту. Однак під час розробки карти шляху клієнту було виявлено, що студії манікюру бракує декількох значних по важливості точок контакту, що покращать загальний досвід.

В першу чергу важливо наголосити про впровадження інструменту реферального маркетингу та партнерських програм. Реферальний маркетинг це процес поширення інформації про послугу не через традиційні рекламні канали, а через існуючих споживачів. По суті, ефект сарафанного радіо, коли про вподобану послугу чи сервісі розповідають своїм друзям, близьким або всім передплатникам своєї стрічки в соціальних мережах, і досягається за допомогою реферального маркетингу. Це інструмент для адвокатів бренду, котрі знаходяться на останньому етапі шляху клієнта і готові розповсюджувати інформацію про компанію, котра задовольняє всі потреби. Однак для ефективного запровадження цього інструменту, споживачів необхідно заохочувати на подібну дію. Може бути декілька варіантів запровадження такого методу:

- Бонус у вигляді подарунку або акції за приведеного друга
- Бонус для обох сторін: постійного споживача та приведеного клієнта. В цьому випадку це більше заохочує всі сторони для виконання цільової дії. Однак, повертаючись до метрик, необхідно прораховувати LTV, додаючи до розрахунків витрати на реферальний маркетинг. В будь якому випадку, правильно настроєна програма буде приносити більше доходу, ніж витрат, однак рахувати затратність кожного каналу комунікації необхідно для компанії, щоб виявити найменш затратну і найбільш ефективну.

Наступною важливою рекомендацією є побудова омніканальної комунікації. Мета в створенні пов'язаної мережі запису, діалогів, кліків, переходів клієнта в один цілісний профіль з тим, щоб надати безшовний клієнтський досвід і впізнавання клієнта в будь-якій точці контакту. Це

об'єднання всіх каналів комунікації разом з єдиною історією звернень та покупок клієнтів. Відмінність омніканальності від мультиканального – в безперервному зв'язку каналів і можливості створити портрет покупця на основі його контактів з компанією. Тобто важливо не охоплювати всі канали, а підключити ті з них, які зручні для цільового клієнта. В студії манікюру це такі канали, як Instagram та мобільний додаток. Вони в собі зосереджують абсолютно всі інформацію і дії котрі необхідні споживачу для отримання бажаної послуги і позитивного досвіду. Таким чином ресурси для покращення каналів мають пріоритетно виділятися для цих двох точок контакту.

Компанія має завжди бути готовою до комунікації і надання позитивного досвіду споживачеві. Бути готовими до контакту означає контролювати клієнтський досвід у всіх точках контакту, створювати клієнтоорієнтовану компанію. Наприклад, в студії манікюру необхідно впровадити такі дії:

- налагодити систему клієнтського сервісу;
- створити стандарти роботи (гайди) для консультантів, продавців і операторів;
- створити звід правил поведінки в різних ситуаціях (клієнт звертається з питанням, скаржиться, хоче визначитися з вибором).

В «Меджік.Студію» часто трапляються такі ситуації, що майстер не знає, як йому поступити в конкретній ситуації з клієнтом, і звертається до адміністратора, адміністратор в свою чергу звертається до керівництва і проблема вирішується.

Однак час, котрий витрачається на вирішення проблеми та кількість задіяних людей є доволі нелогічною в цій ситуації для клієнта. Саме тому, така рекомендація, як створення стандартів роботи для персоналу, гайдів та правил поведінки в різних ситуаціях з прикладами шаблонів значно покращили б комунікацію та зекономили час.

3.3. Оцінка економічного ефекту вдосконалення системи управління досвідом споживача в ТОВ «MAGIC.STUDIO»

Згідно до наданих рекомендацій щодо покращення управління споживацьким досвідом у «Меджік.Студіо», доцільним є оцінити економічний ефект вдосконалення загальної система управління досвідом та ефективності компанії в цілому. Методика розрахунку величини економічного ефекту визначається його сутністю. Для того, щоб обчислити економічний ефект від реалізації тих чи інших заходів необхідно визначити два основні показники: фінансовий результат від проведених заходів і витрати на реалізацію заходів. Найбільш простим способом визначення величини економічного ефекту виступає обчислення різниці між отриманими результатами і понесеними на їх реалізацію витратами. В нашому випадку на досліджуваному підприємстві необхідно впровадити систему KPI, котра передбачає в собі постійний вимір окремих показників задля розуміння рівня споживчого досвіду та задоволення клієнтів. Всі ресурси, котрі необхідно для цього впровадження вже є на основі підприємства: мобільний додаток та форми зворотного зв'язку на сайті. Єдине що потрібно додатково залучити – це додаткові зобов'язання для менеджера, котрий займається вимірюванням всіх цих метрик та пошуку взаємозв'язків з отриманих результатів. Однак вільні кадри для цих зобов'язань також є в організаційній структурі. Таким чином фінансові затрати для впровадження відслідковування KPI, що включають в себе показники управління споживацьким досвідом є мінімальними на даному етапі, коли об'єм інформації ще не такий великий.

Результат від реалізованих заходів поліпшення може відображатися у вигляді:

- Приросту виручки від наданих послуг;
- Зростання продуктивності праці;
- Збільшення прибутку

Різниця між отриманими результатами і витратами на їх отримання, що знаходить своє відображення у вигляді економічного ефекту, характеризує

абсолютну величину перевищення результатів над витратами. Найбільш простим способом визначення величини економічного ефекту виступає обчислення різниці між отриманими результатами і понесеними на їх реалізацію витратами:

$$\text{Економічний ефект} = \text{Фінансовий результат} - \text{Витрати} \quad (3.2)$$

При цьому, якщо проект заходів розрахований на тривалий період часу розрахунок величини економічного ефекту вимагає врахування зміни вартості грошей у часі, тобто дисконтування грошових потоків.

Вищезазначений показник важливий для розрахунку, але він є більш загальним. Під час впровадження маркетингових заходів більш доцільно розраховувати показники ROI (ROMI). ROI - це метрика, яка показує, скільки грошей було отримано за кожен вкладену грошову одиницю. ROMI - за кожен вкладену грошову одиницю. Якщо після проведеної акції або розсилки відбулося зростання продажів товарів або послуг, пропонованих компанією, розрахунок ефективності виконаної роботи буде досить точним і показовим. Також по ROMI можна побачити результативність окремих операцій, які не перетинаються між собою.

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Валовий прибуток} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} * 100\% \quad (3.3)$$

Отриманий відсоток і є показник ROI - коефіцієнт повернення інвестицій в маркетингові проекти. Чим вище підсумкова цифра, тим краще. ROI наочно демонструє, наскільки успішними і ефективними були ті чи інші маркетингові стратегії, акції або інші рішення.

Однак, як і багато інших систем оцінки ефективності маркетингових дій, повернення на інвестиції слід розглядати з оглядкою на загальну картину, а також не забувати про можливі погрішності. Визначення економічного ефекту від запропонованих заходів проводиться з метою визначення доцільності фінансування певного проекту, суть якого зводиться до отримання прибутку.

Висновки до розділу 3

Отже, задоволеність клієнта все частіше розглядається в контексті споживчого досвіду взаємодії і має вагому роль. Для вдосконалення системи управління споживацьким досвідом необхідно впровадити систему моніторингу на постійній основі. У кожній з точок контакту і на кожному етапі необхідно відслідковувати якість та заміряти враження клієнтів. На досліджуваному підприємстві «Меджік.Студіо» необхідно впровадити вимірювання всіх показників ефективності управління споживацьким досвідом окремо, а потім співставлення їх з загальними показниками: фінансовими, завантаженням, кількістю нових клієнтів, візитів та втрачених клієнтів. Для розуміння клієнтської реакції на взаємодію з точками контактів необхідно проводити анкетування та інтерв'ю, щоб розуміти «голос клієнта». Такі показники, як NPS, CSAT, CES, Churn, Retention та LTV є ключовими KPI (Key Performance Indicator) лояльності споживачів. Їх необхідно визначати на постійній основі, та співставляти з іншими показниками діяльності студії раз на місяць.

Клієнтський досвід - це поєднання свідомих і підсвідомих вражень. Для ефективного ведення бізнесу важливо правильно визначити найважливіші точки контакту. Під час розробки була виявлена достатня кількість перешкод на шляху споживача. З ціллю уникнення цих бар'єрів було запропоновано створення SMM стратегії, що налаштована на підвищення ефективності соціальних мереж, як каналу комунікації. Окрім цього, було запропоновано створити додаткові точки контакту - реферальний маркетинг та партнерські програми. Наступними рекомендаціями є побудова омніканальної комунікації. Мета в створенні пов'язаної мережі запису, діалогів, кліків, переходів клієнта в один цілісний профіль з тим, щоб надати безшовний клієнтський досвід і впізнавання клієнта в будь-якій точці контакту.

Компанія має завжди бути готовою до комунікації і надання позитивного досвіду споживачеві. Бути готовими до контакту означає контролювати клієнтський досвід у всіх точках контакту, створювати клієнтоорієнтовану

компанію. Для цього необхідно розробити стандарти роботи для співробітників, створити звід правил поведінки та налагодити систему клієнтського сервісу.

При якісному впровадженні всіх вищенаведених рекомендацій, споживацький досвід покращиться, а кількість клієнтів з негативним/нейтральним досвідом мінімізується.

ВИСНОВКИ

Протягом усього використання маркетингових інструментів у різних сферах, центральною фігурою, на яку спрямована вся діяльність підприємства є споживач. Саме задоволення його потреб є головною метою існування більшості підприємств та закладів, що надають послуги. Споживацький досвід це певна реакція на пряму чи опосередковану взаємодію з компанією в процесі покупки, експлуатації, обслуговування, або через презентації продукту або послуги, включаючи рекламу, інформаційні повідомлення, рецензії. Управління споживацьким досвідом – це вивчення своїх клієнтів до такого рівня, коли стає можливим формування майбутніх вражень клієнта на основі його вподобань, що переконують споживача залишитися прихильним.

Важливість категорії споживацького досвіду для компаній обумовлює необхідність його оцінки в контексті управління. Управляти споживацьким досвідом можливо при правильному моніторингу основних показників: можна виділити такі основні параметри: Індекс споживчої активності (NPS), Індекс задоволеності клієнта (CSAT), Індекс працевитрат клієнта (CES), Середній час вирішення, Рівень залучення аудиторії (CER), Коефіцієнт відтоку клієнтів, Коефіцієнт конверсії. Важливим інструментом в управлінні споживацьким досвідом є створення карти шляху клієнта. Карта подорожі споживача – це маркетинговий інструмент, що дозволяє наочно представити досвід взаємодії споживача з компанією. При створенні карти подорожі враховують потреби, емоції, мотиви і думки, що виникають у клієнта з першого зіткнення з брендом. Аналіз споживацького досвіду та шляху клієнта має вирішальне значення для успішності компанії. Адже ефективність залежить від позитивного досвіду клієнтів.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є ТОВ «Меджік.Студіо» – мережа салонів манікюру і педикюру у місті Києві. «Меджік.Студіо» є підприємством малого типу, проте лідуєчим у своєму сегменті ринку за рахунок якості послуг, гарантії надання безпечної послуги та зручності

комунікації для клієнта. Компанія функціонує в рамках галузі, що характеризується високим рівнем конкуренції. Аналіз даних, отриманих від клієнтів компанії дозволяє зробити висновок, що такі показники, як «цінова політика», «зручність запису на послуги», «якість надання послуг» та «стерильність» у досліджуваного об'єкта на високому рівні. Для аналізу та покращення споживацького досвіду були проаналізовані клієнти «Меджік.Студію» та виокремлено 3 основні профілі цільової аудиторії студії. Кожна група аудиторії проходить через різні точки комунікації з брендом, в залежності від своїх звичок та бажань. За результатом дослідження цільової аудиторії та точок контакту, була створена карта шляху клієнта для трьох профілів. При дослідженні було помічено, що найменше уваги приділяється просуванню соціальних мереж. Окрім виявленої проблематики в просуванні соціальних мереж, було помічено, що в точках контакту студії манікюру немає таких важливих точок, для студії, як «ремаркетинг» та «реферальний маркетинг».

Для вдосконалення системи управління споживацьким досвідом було запропоновано впровадження системи моніторингу на постійній основі. В кожній точці контакту і на кожному етапі шляху необхідно відслідковувати якість та заміряти враження клієнтів. Рекомендовано впровадити вимірювання всіх показників ефективності управління споживацьким досвідом окремо, а потім співставляти їх з загальними показниками: фінансовими, завантаженням, кількістю нових клієнтів, візитів та втрачених клієнтів. Для розуміння клієнтської реакції на взаємодію з точками контактів необхідно проводити анкетування та інтерв'ю, щоб розуміти «голос клієнта». Такі показники, як NPS, CSAT, CES, Churn, Retention та LTV є ключовими KPI (KeyPerformanceIndicator) лояльності споживачів. Їх необхідно визначати на постійній основі, та співставляти з іншими показниками діяльності студії раз на місяць.

Для ефективного ведення бізнесу важливо правильно визначити найважливіші точки контакту. Під час розробки була виявлена достатня

кількість перешкод на шляху споживача. З ціллю уникнення цих бар'єрів було запропоновано створення SMM стратегії, що налаштована на підвищення ефективності соціальних мереж, як каналу комунікації. Окрім цього, було запропоновано створити додаткові точки контакту - реферальний маркетинг та партнерські програми. Наступними рекомендаціями є побудова омніканальної комунікації. Мета в створенні пов'язаної мережі запису, діалогів, кліків, переходів клієнта в один цілісний профіль з тим, щоб надати безшовний клієнтський досвід і впізнавання клієнта в будь-якій точці контакту.

Компанія має завжди бути готовою до комунікації і надання позитивного досвіду споживачеві. Бути готовими до контакту означає контролювати клієнтський досвід у всіх точках контакту, створювати клієнтоорієнтовану компанію. Для цього необхідно розробити стандарти роботи для співробітників, створити звід правил поведінки та налагодити систему клієнтського сервісу.

При якісному впровадженні всіх вищенаведених рекомендацій, споживацький досвід покращиться, а кількість клієнтів з негативним/нейтральним досвідом мінімізується.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бакунин М. Customer Journey Map: как описать путь клиента к покупке [Електронний ресурс] / М. Бакунин. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://bakunin.com/customer-journey-map>
2. Богоявленський О. В. Управління лояльністю споживачів на вітчизняних і закордонних ринках як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції / О. В. Богоявленський. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – №36. – С. 331–336
3. Божкова, В.В. Оптимізація ефективності заходів рекламної кампанії [Текст] / В.В. Божкова, О.О. Суярова // Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. – 2008. – №. 1. – С. 52-57.
4. Бугайчук К. Л. Роль соціальних сервісів web 2.0 у формуванні персонального навчального середовища / К. Л. Бугайчук // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України (Електронне наукове фахове видання). – 2011. – №4
5. Григорова З. В. Использование карты путешествия покупателя высшими учебными заведениями / З. В. Григорова. // Экономика и финансы (Украина). – 2019. – №2. – С. 8–14
6. Гронь О. В. Споживчий досвід як основа лояльності / О. В. Гронь. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – №11. – С. 82–85
7. Євсейцева О. С. Аналіз поведінки споживача методом «мапа подорожі споживача» / О. С. Євсейцева, Д. С. Потєха. // Економіка та держава. – 2017. – №4. – С. 52–54
8. Євсейцева О.С. Сучасні методики прогнозування кон'юнктури ринку та їх застосування при проведенні маркетингових досліджень / О.С. Євсейцева, Д.В. Новіков // Економіка та держава. – 2016. – № 5. – С. 97-100.

9. Жизненный цикл клиента: стадии, управления, аналитика [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://envybox.io/blog/zhiznennyj-cikl-klienta/>

10. Кушнир Е. Как использовать точки контакта с клиентом, чтобы повысить продажи [Электронный ресурс] / Е. Кушнир // <https://texterra.ru/blog/kak-ispolzovat-tochki-kontakta-s-klientom-chtoby-povysit-prodazhi.html>.

11. Лісіца В. В. Управління споживчим досвідом у ритейлі: тренди та перспективи / В. В. Лісіца. // Економіка. – 2018. – №54. – С. 87–93

12. Лунева Е. А. Картирование как метод анализа потребительского опыта в маркетинге / Е. А. Лунева. // Московский экономический журнал. – 2020. – №4

13. Манн И. Точки контакта и эффективная работа с ними [Электронный ресурс] / И. Манн, Д. Турусин – Режим доступа до ресурсу: https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/Contact_Points.htm

14. Маркеева А.В. Современные подходы к определению потребительского опыта //e European social science journal. – 2011. – № 7. – С. 378-384

15. Матвиенко О. И. Карта пути клиента (CUSTOMER JOURNEY MAP) – инструмент изучения поведения потребителя от возникновения потребности до совершения покупки / О. И. Матвиенко, О. Г. Алешина. // MODERN ECONOMY SUCCESS. – 2020. – №1. – С. 91–98

16. Мусатова Ж. Б. Трансформация моделей потребительского поведения и управление клиентским опытом / Ж. Б. Мусатова. // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – №1. – С. 294–298

17. Офіційний сайт ТОВ «Меджік.Студіо» [Електронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.magic-nails.club/>

18. Оценка потребительских усилий (Customer Effort Score, CES) [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <http://profpoint.ru/blog/otsenka-potrebitelskih-usilij-customer-effort-score-ces/>

19. Пример SWOT и PEST анализа [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://marketopedia.ru/214-otkrytie-otchety-deyatelnosti-sostavlennykh-na-osnove-vtorichnykh-dokumentov.html>

20. Показатель LTV: жизненный цикл клиента + расчет (3 формулы) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://beztseennykh.ru/pokazatel-ltv>

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

22. Разумна К. В. Використання карти шляху клієнта (Customer Journey Map) в маркетингу / К. В. Разумна. // Економічні студії. – 2020. – №28. – С. 85–90

23. . Ремаркетинг і його види [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mixdigital.com.ua/ua/blog/performance/remarketing-i-ego-vidy/>

24. Савчук К. Що таке ROX? 5 порад з управління клієнтським досвідом у 2020 році [Електронний ресурс] / К. Савчук. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://elnews.com.ua/uk/shho-take-rox-5-porad-z-upravlinnya-kliyentskym-dosvidom-u-2020-roczy/>

25. Сегментация рынка [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_s/market_segmentation/

26. Системи управління клієнтським досвідом [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://buduysvoe.com/publications/systemy-upravlinnya-kliyentskym-dosvidom>

27. Смучников А. СЕМ и CRM. В чем разница? [Електронний ресурс] / А. Смучников – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ctnews.ru/articles/crm/cem-vs-crm.html>

28. Тимовчак О. Споживацький досвід як форма користувацького інформаційного наповнення Інтернету / О. Тимовчак, А. Пелецишин. //

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 21–22 березня 2013.. – С. 113–114

29. Точки контакта с клиентом: какие бывают, как их определить и оптимизировать [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.insales.ru/blogs/university/tochki-kontakta-s-klientom>

30. Точки контакта с клиентом: список и способы их оптимизации [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://envybox.io/blog/tochki-kontakta-s-klientom/>

31. Управление клиентским опытом. Что такое Net Promoter System [Електронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу: https://cxdesign.design/information/what_is_nps/?lang=ru

32. Шпилько К. С. Аналіз поведінки споживача методом "карта шляху клієнта" / К. С. Шпилько. // Економічні студії. – 2019. – №25. – С. 193–196

33. Що відрізняє карту подорожі клієнта? [Електронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://uk.aaa-apm.org/what-distinguishes-a-customer-journey-map-6989>

34. Юлдашева О. У. Маркетинг покупательского опыта / О. У. Юлдашева, О. В. Фокина. // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2017. – №24. – С. 46–54

35. Як виміряти досвід клієнта: приклади метрик [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://pmb.com.ua/uk/blog/kak-izmerit-potrebitelskij-opyt-primery-metrik/>

36. Crosier A. Customer Journey Mapping as an Advocacy Tool for Disabled People: A Case Study / A. Crosier, A. Handford. // Social Marketing Quarterly. – 2012. – №18

37. Customer experience creation: determinants, dynamics, and management strategies / [P. C. Verhoef, K. N. Lemon, A. Parasuraman та ін.]. // Journal of Retailing. – 2009. – №85. – С. 31–41

38. Customer experience [Електронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.calltouch.ru/glossary/customer-experience/>

39. Homburg C. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept / C. Homburg, D. Jozié, C. Kuehnl. // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2015. – №45. – P. 377–401
40. How to create a realistic customer journey map // *Business Horizons*. – 2017. – №1. – С. 143–150
41. Journey to vaccination: a protocol for a multinational qualitative study / [A. Wheelock, M. Miraldo, A. Parand та ін.]. // *BMJ Open*. – 2014. – №4
42. Кpi — ключевые показатели эффективности для сферы услуг [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://lab-automat.ru/upravlenie/kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-dlya-sfery-uslug.html>
43. Lemon K. M. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey / K. M. Lemon, P. C. Verhoef. // *Journal of Marketing*. – 2016. – №80– P. 69-96
44. McCall T. Customer experience battlefield [Электронный ресурс] / T. McCall // *Gartner predicts*. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/customer-experience-battlefield/>
45. Rawson A. The Truth about Customer Experience / A. Rawson, E. Duncan, C. Jones. // *Harvard Business Review*. – 2013. – №91. – С. 90–98
46. Rosenbaum M. S. How to create a realistic customer journey map / M. S. Rosenbaum, M. L. Otalora, G. C. Ramirez. // *Business Horizons*. – 2017. – №60. – P. 143–150
47. Ross L. Customer Journey Mapping [Электронный ресурс] / LisaRoss. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.invespcro.com/blog/customer-journey-maps/>.
48. Schmitt B. Experience marketing: concepts, frameworks and consumerinsights / B. Schmitt. // *Foundations and Trends in Marketing*. – 2010. – №5. – P. 55–112
49. Susnjara N. Guide to Build a Customer Journey Map [Электронный ресурс] / Nasti Susnjara. – 2018. – Режим доступа до

ресурсы: <https://medium.com/omneechannel/7-steps-guide-to-building-a-customer-journey-map-d2c3b00cffffd>

50. 5 KPIs to track in your beauty salon [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсы: <https://professionalbeauty.co.uk/site/newsdetails/5-kpis-to-track-in-your-beauty-salon>

ДОДАТКИ

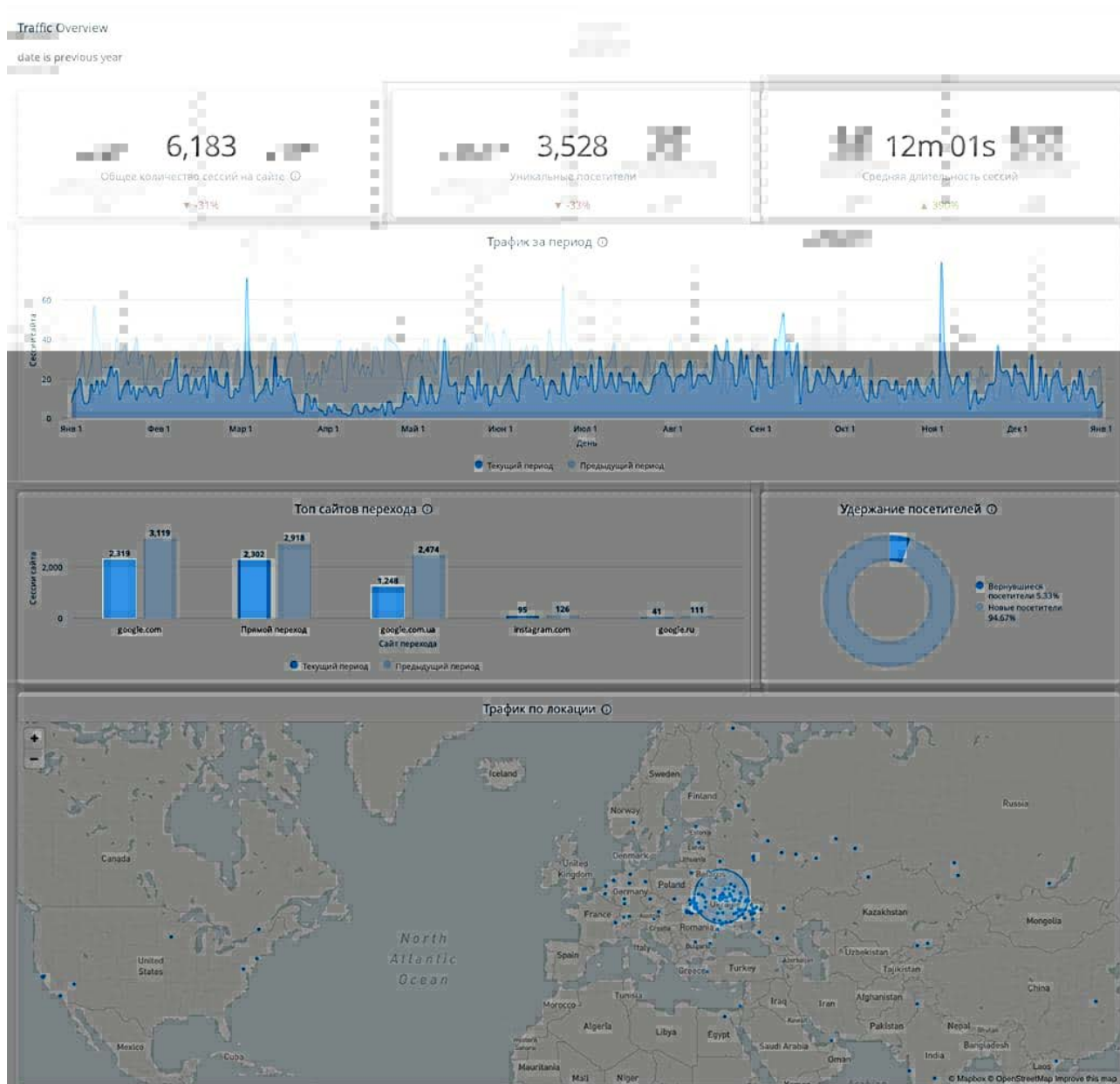
Додаток А

Фактори конкурентоспроможності	Magic.Studio	Valentyna Kadyrova nail studio	Korean Beauty Box	Garni Healthy Hub	Fifa Beauty Boutique
УТП	Твій ідеальний манікюр та час на відпочинок. Розділяємо твої цінності: безпека, якість, сервіс, доступність.	Перша в Україні нейл-студія. Робимо всі види манікюру та створюємо ексклюзивні рішення	Частинка Сеула в Києві, б'юти-простір, який об'єднав під своїм дахом одних з кращих фахівців у своїй	Простір, де можливі будь-які перетворення: як зовнішні, так і внутрішні.	Індивідуальна програма догляду для кожного клієнта
Місцерозташування	<div><div></div><div>7</div></div>	9	9	9	10
Цінова політика	<div><div></div><div>9</div></div>	4	8	3	6
Безпека	<div><div></div><div>10</div></div>	9	10	10	9
Зручність запису на послуги	<div><div></div><div>9</div></div>	4	8	4	4
Якість надання послуг	<div><div></div><div>9</div></div>	10	9	9	7
Рекламна комунікація	<div><div></div><div>4</div></div>	10	9	8	7
Рівень обслуговування	<div><div></div><div>10</div></div>	7	10	7	5

1.3 Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
				1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		3		
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			2	
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		3		
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
			2	
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		1		
–	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение

Додаток В



Додаток Г

Блогери	Посилання на аккаунт	ER (за 6 міс)	ER рекламного поста (ср показник за 3 поста)
Анна Вирста 26,2 к	https://www.instagram.com/anna_virsta/	5,23%	4,22%
Инстамама Наташа 19,3 к	https://www.instagram.com/natakory/?igshid=p1kd6zpcsf8	6,12%	6,01%
Іра Радіонова 20,5 к	https://www.instagram.com/iraradionova_/?igshid=x3s378e	7,14%	5,11%
Марина Массаж 8,3 к	https://www.instagram.com/mrs_bodysculpt_/	10,2%	9,73%
Анастасія Лисиєнко 4,4 к	https://www.instagram.com/anastejshall/?igshid=xzi8mogofi	5,34%	5,02%
Надежда Мокшина 21,6 к	https://www.instagram.com/nadya_mokshina_/?igshid=1djjkaa	3,4%	3,12%
Лика 1,1 к	https://www.instagram.com/likamurlika/?igshid=mcc5k5g7d6	17,92%	16,54%
Марія 15 к	https://www.instagram.com/mariya_skyba/?igshid=k544bt7rs6l	12,43%	11,64%
Ангелина Куторай 6,2 к	https://www.instagram.com/kissa.murra/?igshid=p1rvs4ctkt4u	10,4%	9,05%
Москаленко Віола 8,6 к	https://www.instagram.com/viofit/?igshid=1s5qw4nlvdo3r	5,12%	6,2%