

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: **«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА
ПРИКЛАДІ КОНЦЕПЦІЇ LOVEMARK»**

Виконала: студентка 2-го року
навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент

Банзар Моніка

(прізвище та ініціали)

Керівник, кандидат економічних
наук, доцент

Гавриленко Т. В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____» _____ 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Розвиток бізнесу: управління і консалтинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик
« __ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Банзар Моніці

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Формування стратегії розвитку підприємства на прикладі концепції «Lovemark»»**

керівник роботи: Гавриленко Т.В., кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом НаУКМА від «__» __ 202__ р. №__

2. Строк подання студентом роботи «» травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові джерела інформації (монографії, статті, книги тощо), статистичні та макроекономічні дані по компанії, фінансова звітність компанії, ринкова інформація про підприємства-конкурентів.

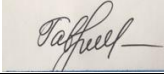
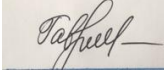
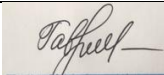
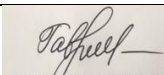
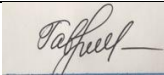
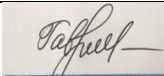
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІЇ LOVEMARK.

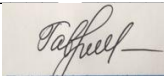
Розділ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ ІКЕА.

Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ОЦІНКА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ LOVEMARK В СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/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	жовтень	10.10.23		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	15.11.23		
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	15.12.23		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	15.11.23- 30.03.24		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	15.02.24		
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1. Теоретико-методичні засади концепції Lovemark		04.02.2024		
	Розділ 2. Стратегічний аналіз підприємства на прикладі компанії ІКЕА		05.03.2024		
	Розділ 3. Рекомендації та оцінка імплементацій Lovemark в стратегію розвитку підприємства		05.04.2024		
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	05.05.2024		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	07.05.2024		
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 20 травня	15.05.2024		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	18.05.2024		
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено « _____ » _____ 20__ р.

Науковий керівник  _____ Гавриленко Т.В. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець магістерської роботи _____

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. Теоретико-методичні засади концепції Lovemark.....	9
1.1. Поняття стратегічного управління підприємством. Характеристика сучасних видів.....	9
1.2. Визначення та обґрунтування принципів концепції Lovemark.....	17
1.3. Технологія застосування Lovemark при формуванні стратегії розвитку підприємства.....	24
РОЗДІЛ II. Стратегічний аналіз підприємства на прикладі компанії ІКЕА.....	35
2.1. Аналіз внутрішнього середовища та показників компанії ІКЕА.....	35
2.2. Дослідження зовнішнього середовища та стратегічний аналіз ІКЕА.....	44
2.3. Приклад можливості використання концепції Lovemark у формуванні стратегії розвитку ІКЕА.....	54
РОЗДІЛ III. Рекомендації та оцінка імплементації Lovemark в стратегію розвитку підприємства.....	66
3.1. Етапи формування стратегії на основі концепції Lovemark.....	66
3.2. Розробка стратегії розвитку компанії ІКЕА на основі Lovemark.....	72
3.3. Оцінка ефективності Lovemark при реалізації стратегії розвитку ІКЕА... ..	80
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
Додаток А.....	101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Створення стратегії підприємства чи бренду за допомогою маркетингової концепції під назвою Lovemark має велику актуальність у сучасному бізнесі. Нині, коли конкуренція на ринку сягнула свого піку, необхідно не лише вміти продавати товари та послуги, а й створювати зв'язок із клієнтами й аудиторією, щоб утримувати їх та підтримувати лояльність.

Lovemark – це підхід, і водночас, концепція брендингу, яка стверджує, що зв'язок між брендом і споживачем має бути емоційним, а не тільки функціональним. Lovemark створює відчуття приналежності та залученості, які змушують споживачів обирати продукт саме цього бренду знову і знову. Створення стратегії підприємства керуючись принципами Lovemark дає змогу компаніям створювати глибокий емоційний зв'язок із клієнтами, що сприяє збільшенню продажів і лояльності споживачів. Це допомагає компаніям не тільки виділитися на ринку, а й сформувати унікальний образ та особистість бренду.

У результаті компанія отримує не тільки більше продажів, а й більшу частку ринку, що є ключовим для її зростання і процвітання. Таким чином, створення стратегії бренду за допомогою Lovemark має велику актуальність, оскільки це не тільки спосіб поліпшити лояльність клієнтів, а й домогтися більшої впізнаваності, розвитку і зростання бізнесу в цілому.

Підхід Lovemark – відносно молодий напрямок в розвитку бізнесу і є поєднанням тісних наук: менеджменту і маркетингу. Концепцію і проблематику такого підходу було досліджено у працях наступних авторів – Кевіна Робертса, Аміна Беревана, Маліна Девільсона, Пантеї Фороуді, Оркуна Еті, Лісбет Боер ті інших авторів.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад стратегії розвитку підприємства на основі принципів маркетингової концепції Lovemark та розробка практичних рекомендацій щодо її застосування в організаційному управлінні підприємством на прикладі шведської компанії ІКЕА.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення таких теоретичних і практичних **завдань**:

- Надати характеристику сучасним видам стратегічного управління
- Описати та обґрунтувати важливість концепції Lovemark через розкриття теорії емоційного зв'язку споживача із продуктом
- Розкрити технологію застосування Lovemark при формуванні стратегії розвитку підприємства
- Проаналізувати внутрішнє середовище та економічні показники підприємства на прикладі компанії ІКЕА
- Розробити стратегічний аналіз та описати зовнішнє середовище на ринку фурнітури та товарів для дому
- Продемонструвати можливість використання концепції Lovemark при формуванні стратегії розвитку компанії ІКЕА
- Сформулювати етапи формування стратегії розвитку підприємства на основі концепції Lovemark
- Розробити приклад стратегії розвитку компанії ІКЕА використовуючи концепцію Lovemark
- Оцінити ефективність використання Lovemark при реалізації стратегії компанії ІКЕА

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку підприємства.

Предметом дослідження є концепція Lovemark та ефективність її застосування для формування стратегії розвитку підприємства на прикладі компанії ІКЕА.

Методи дослідження: аналіз публікацій, документів, актів, звітів пов'язаних з предметом магістерської роботи, опрацювання маркетингових та економічних даних, порівняння фактичних економічних та конкурентних показників, шляхом узагальнення та систематизації результатів емпіричного дослідження.

Інформаційна база: праці українських та зарубіжних дослідників щодо формування стратегій розвитку підприємства, маркетингові дослідження, фінансові та аналітичні доповіді компаній, дані статистичних платформ.

Наукова новизна: Отримані в процесі дослідження результати дозволяють оцінити, яким чином і наскільки якісно впливає використання концепції Lovemark в формуванні стратегії та подальшому розвитку бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів. Практичні рекомендації, що представлені в даному дослідженні, можуть бути використані для покращення організаційного менеджменту компанії, для підвищення статусу та ринкових позицій. Приведені до уваги аналітичні дані та кейси можуть доповнити розкрити картину того, на що сучасний бізнес має звертати увагу при комунікації із клієнтами.

Структура роботи. Пропоноване для захисту дипломне дослідження складається зі Змісту, Вступу, Трьох розділів, Висновків, Списку літератури та Додатку.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовано на науково практичних конференціях та опубліковано в вигляді тез доповідей та наукових статей, а саме:

1. Воронкова Т.Є., Вовкодав А.Ю. Методи оцінки виробничого потенціала. Modern problems in science. Матеріали VII Міжнародна науково - практична конференція “Topical issues of science and practice”, 2-6 листопада 2020 року, м. Лондон, Велика Британія, С.281-283.

2. Воронкова Т.Є., Вовкодав А.Ю. Діагностика виробничого потенціала. Економічний простір. Збірник наукових праць. №160, 2020. [фахове видання]. С. 51-54.

3. Воронкова Т.Є., Вовкодав А.Ю. Формування та розвиток конкурентних переваг виробничого потенціала підприємства. Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку» 2020. №46. [фахове видання]. С.129-132.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІЇ LOVEMARK

1.1. Поняття стратегічного управління підприємством. Характеристика сучасних видів

Сьогодні бізнес-організації та підприємства стикаються із великою конкуренцією майже в усіх галузях. Це один з найголовніших викликів сучасності, адже на ринки приходять нові компанії і починають пропонувати свою продукцію, змагаючись за увагу і гроші споживачів. Конкуренція стає все більш інтенсивною, оскільки кожен бізнес хоче захопити більшу частину ринку і отримати більше прибутку. Одна з проблем, пов'язаних з конкуренцією, – зменшення прибутків компаній. Якщо на ринку присутня велика кількість компаній, які пропонують схожі товари або послуги, то це змушує компанії зменшувати ціни для збереження своєї частки ринку. Крім того – парадоксально – та конкуренція може призвести до зменшення якості продуктів або послуг. Якщо компанії змушені знижувати ціни, щоб конкурувати на ринку, вони можуть зменшувати витрати на якість своїх продуктів або послуг. Це, своєю чергою, може призвести до погіршення якості таких продуктів чи послуг, що може негативно вплинути на довгострокову репутацію компанії. І найголовніше – маючи конкурентів, бізнес може не втримати клієнта. А коли бізнес не має клієнтів, бізнес не матиме прибутку. Щоб мати можливість адекватно конкурувати за свою частку ринку та уникати занадто важких ринкових викликів, необхідно завчасно розробляти план дій розвитку підприємства.

Формування стратегії або бізнес моделі будь-якого підприємства, компанії чи бренду складається з багатьох важливих складових. Концепція, або теорія стратегічного управління сьогодні є необхідним знанням для побудови можливості успішного розвитку організацій у межах сучасного ринку. Як правило, стратегічне управління пов'язане з формуванням та реалізацією

коротко-, середньо- та довгострокових цілей, а також із визначенням шляхів їх досягнення. Задля уникнення розбіжностей автори вважають стратегічне управління і стратегічний менеджмент взаємозамінними термінами. Сьогодні стратегічне управління у менеджменті є однією з ключових областей. У цьому параграфі ми розглянемо і виділимо сучасні види та поняття стратегічного управління, які допомагають організаціям розробляти та реалізовувати ефективні стратегії, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток.

Стратегічне управління за визначенням – це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених організацією планів [5]. Стратегічне управління також включає аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів і можливостей організації, а також вибір найкращої стратегії для досягнення поставлених цілей.

У сучасному бізнес-світі компанії мають дотримуватися одного простого правила: вони повинні заробляти більше, ніж витратити. Кожна компанія та підприємство мають на меті розвивати бізнес, утримувати конкурентні позиції, результативність та постійне підвищення показника прибутку і рентабельності, а також вміти реагувати на ринкові зміни. Саме для цього розробляються стратегії розвитку підприємства.

Процеси формування стратегічного погляду на підприємницьку діяльність мали свій початок у першій половині ХХ століття, і вже в середині століття ретельно досліджувалися економістами і теоретиками управління. Це триває і донині. В узагальненому вигляді стратегія являє собою процес розробки і реалізації довгострокового плану розвитку підприємства на основі поставлених перспективних цілей, який забезпечить їх досягнення в умовах конкурентного зовнішнього середовища та оптимального використання ресурсів підприємства. Розгляньмо поняття «стратегія» для розуміння сутності стратегічного управління.

А. Чандлер, який вперше в 1962 р. вжив слово «стратегія» щодо діяльності підприємства, під стратегією має на увазі метод визначення довгострокових цілей компанії, планів дій і пріоритетів використання ресурсів [17]. Особливість цього методу полягає в тому, щоб встановити довгострокові цілі і не змінювати їх, якщо серйозних змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі не відбувається. Він виокремив три положення, якими, на його думку, має послуговуватися компанія, якщо вона бажає успішно функціонувати:

- прийняття довгострокових цілей і задач підприємства;
- визначення основних етапів реалізації стратегії;
- розподіл ресурсів між основними напрямками реалізації стратегії.

Свою чергою, Гарвардська школа визначає стратегію як методи та способи встановлення конкурентних цілей компанії. Метод включає вибір сектору бізнесу, в якому буде працювати підприємство. Згідно з її представником з М. Портером, стратегія – це спосіб реагування компанії на зовнішні можливості та загрози, розуміння її сильних та слабких сторін і використання перших. Основним завданням стратегії є дозволити компанії отримати довгострокову конкурентну перевагу над своїми конкурентами в різних сферах бізнесу [44].

Г. Мінцберг досліджував послідовні, скоординовані та інтегровані структури прийняття управлінських рішень. Найважливішим у стратегії є формулювання планів, які є основним засобом контролю за ефективністю досягнення стратегічних цілей [40].

Г. Хамель вважає, що стратегія на загал є спосіб розвитку ключових конкурентних переваг компанії. В основі конкурентоспроможності лежать унікальні можливості підприємства і внутрішні ресурси [27].

Українські вчені, які досліджували напрям стратегічного менеджменту, бачать стратегію як набір довгострокових цілей і план найбільш ефективного розподілу ресурсів для досягнення таких цілей.

Так, Л. Довгань стверджує, що при визначенні стратегії використовується комплексний підхід, згідно з яким стратегія є не лише засобом досягнення цілей і реалізації інтересів інвесторів і співробітників, а й посилення людського потенціалу для конкурентоспроможності компанії [5]. Доктор економічних наук Ф. Бутинець вважає, що стратегія – це набір правил, необхідних для прийняття рішень, який компанія використовує у своїй діяльності [9].

Трояновська О. надає наступне визначення: стратегія – це загальний план здійснення масштабних операцій, які мають довготривалі наслідки [13]. Цей план охоплює процедури підготовки та організації таких операцій і визначення напрямів використання наявних ресурсів таким чином, щоб за фактично існуючих умов досягти окресленої мети довгострокового характеру. Це включає план проведення роботи, план з визначення напрямів здійснення діяльності або ще конкретніше, план напрямів раціонального використання ресурсів.

Види стратегічного управління не є загальними, оскільки для кожного підприємства стратегія має бути розроблена відповідно до запитів ринку та потреб самої компанії. У теорії сучасного стратегічного управління цей процес представлений безліччю моделей, загальними принципами для яких є:

- формулювання місії, визначення цілей і термінів їх досягнення, побудова альтернатив поставлених цілей;
- якісний аналіз системи цілей і перевірка їх на узгодженість;
- визначення основних методів і засобів для досягнення цілей.

Ключовий момент полягає у висвітленні місії підприємства. Місія підприємства, як правило, виражається у вигляді окремих тверджень, які є своєрідним кодексом підприємства і визначають його економічну, соціальну та управлінську сторони, економічні критерії прибутковості, виробничої діяльності та якості товарів і, нарешті, імідж підприємства. Ясно викладена місія підприємства сприяє поліпшенню якості стратегічних рішень.

Викладені думки усіх наведених авторів можна підсумувати такою тезою: для забезпечення діяльності підприємства в довгостроковій перспективі необхідно дотримуватись стратегічного планування. У сучасному визначенні стратегічне планування – це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, для функціонування організації, для забезпечення мотивації та контролю та орієнтується на вироблення стратегічних планів. Власне, стратегічне управління вважають найсучаснішою модифікацією стратегічного корпоративного планування. Основна відмінність між ними полягає в тому, що, якщо стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, то стратегічне управління зорієнтоване на досягнення певних результатів – а саме: захоплення нових ринків, створення нових товарів і нових технологій.

За визначенням Сумець О., у сучасних умовах розрізняють два напрями розвитку стратегічного управління. [12] Перший напрям – регулярне стратегічне управління (PCY). Він є подальшим логічним розвитком стратегічного планування і складається з двох підсистем, що доповнюють одна одну: 1) аналізу і планування стратегії і 2) реалізації стратегії. Суть PCY полягає в управлінні стратегічними можливостями організації. На сьогоднішній день цей вид управління з погляду методології є найбільш глибоко і повно розробленим. Другий напрям – стратегічне управління у реальному масштабі часу. Цей вид управління забезпечує вирішення стратегічних завдань, які з'являються внаслідок неочікуваних подій та явищ, і характеризується переходом від планування стратегії до розробки механізмів адаптації організацій. Він характерний для галузей, для яких є характерною велика частота і непередбачуваність таких змін у зовнішньому середовищі, що вимагають негайної реакції. За таких умов організація вимушена відволікатися на уточнення стратегії, формування і вирішення нових стратегічних завдань.

Незважаючи на те, що напрями на загал є різними, усі наведені визначення не є суперечливими, а навпаки, – вони доповнюють один одного, розкриваючи основні принципи та способи формування і реалізації стратегії. На сьогоднішній день економічною наукою розроблено багато варіантів стратегій поведінки підприємства на ринку. При цьому до діяльності конкретного економічного суб'єкта їх не можна використовувати одночасно. Для обрання стратегії поведінки певного підприємства необхідно, перш за все, оцінити його поточний стан та дослідити основні тенденції розвитку його зовнішнього оточення.

Відомі на сьогоднішній день корпоративні стратегії управління можна об'єднати в певні класифікації, але, тим не менш, слід зазначити, що будь-яка стратегія, обрана конкретною компанією, завжди індивідуальна, оскільки формується і реалізується під впливом багатьох внутрішніх факторів і зовнішнього середовища. Можна з упевненістю сказати, що не існує двох абсолютно однакових стратегій. Однак, незважаючи на це, в управлінні бізнесом загальну стратегію бізнесу часто визначають, називають і характеризують з точки зору властивих їй спільних характеристик.

Отже, для встановлення довгострокових цілей і задач підприємства, а також формулювання місії, визначення цілей і термінів їх досягнення А. Чандлер описав корпоративні стратегії, поділивши їх на наступні категорії [17]:

1. Стратегії концентрованого зростання. Підприємство зосереджується на виробництві одного або декількох товарів для обслуговування місцевого ринку. На цьому етапі компанії зазвичай мають невелику організаційну структуру і незначні обсяги виробництва. Також підприємство, яке вже функціонує певний час, може зосереджувати свої зусилля на збільшенні виробництва і продажів своїх продуктів або послуг.
2. Стратегії інтеграції та зростання. Підприємство розширює свою діяльність та операції шляхом злиття або придбання інших підприємств, які виробляють або постачають товари для того ж ринку. Головною метою

етапу інтеграції є зниження конкуренції та збільшення контролю над постачальниками та покупцями.

3. Стратегії стабілізації. Підприємство зосереджує свої зусилля на підтриманні стабільності виробництва і продажів своїх продуктів або послуг. Це може означати зниження темпів зростання, збільшення якості продукції, а також розширення асортименту.
4. Стратегії реструктуризації. Підприємство змінює свою стратегію, структуру або спосіб управління, щоб пристосуватися до змін в економічному середовищі. Це може означати розподіл активів, зміну портфелю продуктів або послуг, реструктуризацію діяльності чи зміну корпоративної культури.
5. Стратегії диверсифікованого зростання. Підприємство розширює свою діяльність на нові галузі, які можуть бути пов'язані або не пов'язані з його основною діяльністю. Це може забезпечити стабільність компанії за умови динамічної поведінки ринку.

Однак варто зазначити, що кожне підприємство може і часто має свій власний шлях розвитку, тому загальні стратегії, що пропонує А. Чандлер, неможливо застосувати для кожного підприємства. Також варто згадати, що розвиток стратегії підприємства – це процес, який займає різні періоди часу і залежить від багатьох факторів, таких як ринкові умови, конкуренція, зміни технологій, популяризація нових трендів.

Для того, щоб обрати, яку саме стратегію управління необхідно використовувати, виходячи з наявної кон'юнктури та бажань споживачів, необхідно розділити процес побудови стратегії управління на конкретні вимірювані етапи:

1. Формулювання корпоративної стратегії, на етапі якого проводиться аналіз середовища, прогнозується його майбутній розвиток,

визначаються можливості та загрози, сильні та слабкі сторони, оцінюється конкурентоспроможність.

2. Визначення місії, цілей та завдань компанії.
3. Проведення стратегічного аналізу, який полягає в порівнянні цілей і завдань із результатами аналізу зовнішнього середовища та виявленні відмінностей між ними. На цьому етапі наполегливо рекомендується розробка альтернативних варіантів стратегічного розвитку.
4. Розробка сценаріїв: оптимістичний, песимістичний, найбільш вірогідний.
5. Вибір найбільш прийнятної стратегії та її удосконалення.
6. Формулювання короткострокового та середньострокового детального плану дій із зазначенням ресурсів та термінів.
7. Початок реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Сюди входить організація виконання стратегії, її оцінка та контроль її виконання.

Підсумовуючи матеріал, що був наведений в цьому параграфі, ми можемо констатувати значення та важливість наявності чітко сформульованої стратегії управління, яка надає підприємству орієнтир та можливості для існування і розвитку. Дотримуючись певної стратегії управління, компанія може розраховувати на результативність та збільшення прибутковості від діяльності завдяки забезпеченню лояльності споживачів, якості продукції та послуг, покращенню процесів виробництва, зниженню витрат та підвищенню продуктивності праці тощо. У процесі обирання та формування власної стратегії розвитку необхідно чітко визначити місію, цілі, терміни їх досягнення, провести якісний стратегічний аналіз, а також визначити основні методи і засоби для досягнення цілей. В разі успіху та правильного реагування на ринкові виклики, підприємство здатне збільшити свою конкурентоспроможність, вдосконалити

продукцію, продовжити просування бренду, виходити на нові ринки, навчитись орієнтуватись на клієнта та забезпечити собі аудиторію.

1.2. Визначення та обґрунтування принципів концепції Lovemark

Одним із завдань даного дослідження є доведення того, що раціональним рішенням у сучасних умовах ринку є формування стратегії розвитку підприємства на основі маркетингової концепції Lovemark. Концепція ґрунтується на тому, що у сучасному світі величезної ринкової конкуренції бізнесмени все частіше замислюються про те, як звернути увагу споживача на свій продукт внаслідок створення міцних взаємовідносин між компанією та клієнтом [46]. Інтеграція підходу Lovemark може бути реалізована в будь-якій стратегії в залежності від наявних потреб та цілей підприємства. В умовах сучасного ринку фокус змістився з переконання у тому, що підприємства та продукт впливають на споживача, на розуміння і побудову діяльності компанії відповідно до потреб, бажань та міркувань споживача.

У попередньому параграфі було висвітлено ряд правил, якими необхідно користуватись та яких потрібно дотримуватись при формуванні стратегії підприємства та підтримці ефективного розвитку власної справи. У цьому параграфі нас найбільше цікавить розкриття саме першого принципу – орієнтації на клієнта, на людину. У сучасному бізнесі це є найважливішим принципом, так як все більше підприємств за останні десятиліття – з 80-х років ХХ ст. і до сьогодні – поступово стали орієнтуватись на потреби споживача при розробці продукту, на противагу колишньому підходу, де виробник не бере до уваги побажання аудиторії і виробляє тільки те, що йому цікаво.

Цю ситуацію описував Юрген Габермас, в праці «Структурні зміни суспільства» [26]. Згідно з Габермасом, взаємні відносини між виробником та споживачем базуються на комунікації. Він стверджує, що виробник і споживач повинні мати можливість спілкуватися між собою, щоб досягти

взаємопорозуміння і забезпечити вільний обмін інформацією та товарами. Нарешті – за допомогою інтернету та практики відгуків – це можна зробити.

Однак у сучасному суспільстві виробник ставить свої інтереси вище інтересів споживача, що призводить до зниження якості товарів та послуг. Габермас вважає, що ця проблема може бути вирішена завдяки створенню умов для більш активної участі споживачів у процесі виробництва та визнання їх прав на інформацію про продукти та послуги. Він підкреслює, що взаємини між виробником та споживачем повинні ґрунтуватися на взаємоповазі, відкритості та співпраці. Тільки в такий спосіб можна забезпечити стійкий розвиток суспільства на основі взаємодії між всіма його членами.

Комунікація виробника з клієнтом відбувається через продукт чи товар. Термін «продукт» визначається як щось, що створюється або виробляється в результаті певного процесу або діяльності. Це може бути як матеріальний, так і нематеріальний об'єкт, наприклад продукти харчування, програмне забезпечення або послуга, що надається клієнту. Своєю чергою, товар – це спеціальний вид продукту, який вважається предметом купівлі та продажу. Це також може бути щось як матеріальне, так і нематеріальне, але товаром в першу чергу є те, що клієнт ладен купити. Тобто, найбільша різниця між продуктом і товаром полягає в тому, що продукт – це більш широке поняття, яке містить будь-який вид продукту, тоді як товар – це такий вид продукту, який може бути куплений та проданий.

Ці терміни не є синонімами, але за умов даного дослідження вони обидва відображають точку комунікації – контакту – між виробником та споживачем. У всякому разі продукт чи товар мають спільну рису – вони є валютою, яка конвертується у емоційне ставлення споживача до виробника. Матеріальне чи нематеріальне, послуга або фізичний об'єкт для продажу, – споживач встановлює та утверджує свої відносини між виробником, особливо при повторному придбанні. Це еволюційне правило, яким людство послуговувалося ще з моменту

становлення торгівельних відносин, описано в теоріях та концепціях емоційного зв'язку між споживачем та виробником.

Теорія емоційного зв'язку між споживачем та виробником вивчалася багатьма авторами, зокрема Марком Гобе, Філіппом Котлером, Берндом Шміттом та іншими.

Маркетингова концепція Lovemark буквально ґрунтується на теорії емоційного зв'язку між споживачем та виробником, яка виникла в межах маркетингових досліджень і вивчає взаємодію між споживачами та компаніями в контексті купівлі та споживання товарів [46]. Згідно із цією теорією, емоційні зв'язки між споживачем та виробником можуть мати значення для процесу купівлі та споживання товарів. Вони можуть бути сприятливими або негативними – в залежності від того, як компанія взаємодіє зі своїми споживачами. Ідея полягає в тому, що люди розглядають свої відносини з виробником як особисті емоційні зв'язки; виробник же зосереджує свою увагу на пошуку способів підвищення лояльності, а не просто бачить ці взаємини як взаємодію споживача із товаром [14, 15, 16]. Наприклад, споживач може бути лояльним до певного товару не тільки через якість, але й через відчуття приналежності до певної спільноти, завдяки чому він відчуває єдність з виробником. Ця теорія передбачає той факт, що створення позитивного емоційного зв'язку може призвести до збільшення лояльності споживачів до бренду та, як наслідок, збільшення продажів. Для досягнення цього компанії можуть використовувати різні підходи – такі як: розвиток відносин зі споживачами, підтримка спільноти прихильників бренду, створення якісних продуктів та послуг, а також створення позитивного іміджу компанії загалом.

Сьогодні ця теорія є актуальною і має велике значення для маркетингових досліджень і практик. З погляду ведення бізнесу компаніям стало зрозуміло, що взаємодія зі споживачами повинна спиратися не тільки на функціональні аспекти товару, але і на емоційні зв'язки із самими споживачами. Багато компаній

активно використовують такі емоційні зв'язки зі своєю аудиторією як ефективний інструмент для побудови лояльності та збільшення продажів. Наприклад, компанія Apple створює продукти, які викликають емоційну прив'язаність та сприяють створенню ідентифікації з брендом, що забезпечує їй – компанії – високий рівень лояльності споживачів, а також збільшення кількості продажів. Також інші компанії активно використовують соціальні медіа для створення спільноти прихильників свого бренду, що дозволяє підтримувати емоційний зв'язок зі своїми споживачами та збільшує лояльність до бренду як такого.

Для більш глибокого розуміння того, як саме виникає емоційний зв'язок, необхідно розібратись в термінологічному апараті. Цей термін знаходиться в площині емоційного маркетингу, який натомість походить від лекал мікроекономічних теорій про поведінку споживача, які було розроблено наприкінці XIX – у XX ст. До найбільш поширених серед таких теорій відносять:

- Теорію корисності;
- Теорію преференцій і вибору;
- Поведінкову теорію споживання.

Кожна з цих теорій зробила свій вагомий внесок у розуміння природи відносин між споживачем та тим, що він купує. Теорія корисності ґрунтується на припущенні, що кожен споживач як економічний агент завжди орієнтується на максимальну користь від продукту, вибираючи оптимальний набір товарів, а компанії максимізують прибуток, виробляючи оптимальний обсяг продукції [11]. Корисність для споживача визначається як кількістю споживаних товарів, так і їх якістю та іншими характеристиками. Також вважається, що споживачі віддають перевагу різноманітності товарів, а не тільки одному товаріві.

Теорія преференцій і вибору була сформульована В. Парето; вона з'ясовує вплив преференцій споживача на економіку. Окрім відомого терміну «оптимум

Парето», він пропонує думку про те, що у споживачів є індивідуальні уподобання і припускає, кожен споживач має свій набір переваг. Ці переваги можуть бути використаними для визначення того, які товари та послуги є для споживачів кращими та в якому обсязі [11].

Поведінкова теорія споживання була описана Джорджем Катонем – прародичем поведінкової економіки, що досліджує вплив соціальних, когнітивних та емоційних факторів на поведінку споживача. За його теорією, люди приймають економічні рішення, ґрунтуючись на своїх уявленнях про те, що є соціально прийнятним та правильним [11]. Ця поведінка може призвести до неефективної витрати ресурсів, оскільки люди схильні купувати товари та послуги, не завжди ґрунтуючись на матеріальній вигоді. Отже, теорія поведінки Джорджа Катона пов'язана з поняттям «ірраціонального споживання», тобто споживання, яке не є обґрунтованим матеріальними вигодами, а радше – соціальними нормами та очікуваннями.

Перейдімо до теорій емоційного зв'язку споживача з виробниками та їх продукцією, із якими вже працює концепція Lovemark. Виробники, бренди – тобто учасники ринку – вже давно використовують емоційність для реалізації успішних продажів. Сам термін виник досить нещодавно – наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття. У 1999 році американськими теоретиками була опублікована стаття «Роль емоцій у маркетингу» [45]. У статті автори порушують питання впливу емоцій на маркетингові рішення, а також пропонують нову модель, яка пояснює, яким чином емоції впливають на споживчу поведінку. Вони охарактеризували емоції як ментальні стани, які виникають внаслідок оцінки людиною власних думок або певних подій. Тоді автори стверджували, що емоції є ключовим фактором, що визначає споживчі рішення та поведінку людей, і що їхня роль у маркетингу недооцінена. Вони розглянули різні теорії та дослідження, пов'язані з емоціями та маркетингом, та запропонували власну модель – так звану «Emotional Contagion» – яка показує, що емоції можуть передаватися від

споживача до споживача та від продукту до споживача. Вони стверджують, що дослідження ролі емоцій може допомогти краще розуміти потреби та бажання своїх клієнтів, а також розробляти більш ефективні стратегії маркетингу. Після цієї статті економісти та маркетологи почали приділяти більш ретельну увагу до дослідження емоційного фактору.

Одна з найбільш цікавих праць була опублікована маркетинговим консультантом Марком Гобе в 2001 році під назвою «Емоційний брендинг: нова парадигма зв'язку брендів з людьми» [24]. Хоча емоційний маркетинг та емоційний брендинг – це два поняття, пов'язані з використанням емоцій у маркетингу, обидва вони можуть бути використані гуртом для створення ефективніших стратегій маркетингу та встановлення довгострокових відносин із споживачами, але вони мають відмінності. Емоційний маркетинг – це використання емоцій у маркетингових кампаніях та стратегіях для покращення взаємодії між брендом та споживачем. Він може містити використання емоційних факторів, таких як гумор, радість, любов, страх або сум, для створення відповідної атмосфери і встановлення емоційного зв'язку зі споживачем.

Що ж до емоційного брендингу – це використання емоцій для створення певного образу бренду в умах споживачів. Він полягає у створенні та підтримці образу бренду з певними емоційними характеристиками – такими як почуття комфорту, довіри та натхнення. Емоційний брендинг допомагає бізнесу створювати більш глибокий емоційний зв'язок із споживачами та формувати лояльність. Таким чином, можна сказати, що емоційний маркетинг орієнтується на створення емоційного зв'язку між брендом і споживачем, а емоційний брендинг – на створення певного образу бренду, заснованого на емоціях.

Головна ідея книги М. Гобе полягає в тому, що бренд має бути більш ніж просто продуктом чи послугою – він повинен мати особу, яка спілкується зі споживачем на емоційному рівні. В такій концепції бажання людини (споживача) прагнути до своєї мрії є інструментом для бізнесу. Гобе стверджує, що споживачі

купають не стільки продукт, скільки емоції, які він викликає [24]. Автор також обговорює необхідність створення цілісної концепції бренду, яка має бути щільно пов'язана з емоційними потребами споживачів. Мета тут є встановлення емоційний контакт між споживачем та продуктом. Згідно з М. Гобе, емоційний брендинг базується на чотирьох основних принципах: взаємовідносини, сенсорні відчуття, творчий підхід, бачення.

Із цього ми можемо зробити висновок, що контакт споживача із продуктом/товаром та виробником виникає на підставі людської природи прийняття рішень. Виходить, основними підходами до прийняття рішень є раціональний та емоційно-ціннісний. Вони за своєю суттю протилежні: перший підхід спирається на об'єктивні фактори, другий – на суб'єктивні; але при цьому вони не виключають один одного. У більшості випадків люди використовують комбінацію раціонального та емоційно-ціннісного підходів для ухвалення рішень. Наприклад, купуючи автомобіль, люди можуть аналізувати різні моделі та їх характеристики, але також можуть орієнтуватися на емоційну складову вибору, віддаючи перевагу ірраціональним цінностям.

Підхід Lovemark ґрунтується саме на емоційно-ціннісному підході. Люди часто роблять свій вибір на основі емоційних асоціацій, які вони пов'язують з певними брендами та продуктами. Емоційний зв'язок споживача з брендом та продуктом може впливати на різні аспекти споживацької поведінки, включаючи лояльність, уподобання та інші фактори, які впливають на рішення про покупку та повторну покупку. Крім того, емоційний зв'язок може впливати на ставлення споживача до продукту, а також на сприйняття його якості та ціни.

Отже, теорія емоційного зв'язку між споживачем та виробником є актуальною і досі є досліджуваною. Емоційний зв'язок споживача з брендом та продуктом є важливим фактором у споживацьких рішеннях та поведінці. Гасло Lovemark – підтримка позитивного емоційного зв'язку може бути корисною для

підтримки лояльності споживачів, збільшення продажів та створення стабільного успішного бренду.

1.3. Технологія застосування принципів Lovemark при формуванні стратегії розвитку підприємства

На основі висновків з попередніх підрозділів було з'ясовано, що поведінка споживача при покупці продукту чи товару ґрунтується на раціональному або емоційно-ціннісному виборі. Обидва аспекти є вагомими факторами, які споживач враховує при виборі продукту, при його покупці та при повторній покупці. І хоч вони здаються абсолютно протилежними, ці фактори все ж не виключають один одного, а навпаки – їх синтез зрештою призводить до покупки. Якщо раціональний аспект виходить з тези, що споживач завжди намагається максимізувати корисність придбання, то з емоційно-ціннісним фактором набагато складніше. У цьому параграфі нашим завданням є розкрити суть підходу Lovemark, так як він орієнтується саме на поведінку споживача при виборі та покупці продукту, а також характеризує його взаємовідносини із компанією.

Для того, щоб зрозуміти, як можна використовувати Lovemark для формування стратегії підприємства, потрібно детальніше проаналізувати поняття емоційно-ціннісного підходу. Нагадаймо, що емоції – ментальні стани, які формуються та відбуваються із людиною як наслідок оцінки нею власних думок або певних подій, зокрема – і частіше за все – зовнішніх. Емоції пов'язані із відчуттями, які властиві людині. Будь-яке пізнання чи досвід не обходиться без емоцій. Емоційні структури не завжди є домінуючими; все залежить від області, у якій цей досвід відбувся. В економічній теорії раціональне та емоційно-ціннісне знаходяться в умовному паритеті, проте нас цікавить саме емоційна складова поведінки споживача. Зараз нам йдеться про з'ясування поняття «ціннісний», «цінність» і як вона пов'язана із людськими емоціями.

Загальне поняття цінності бере свій початок в Давній Греції, оскільки саме античні філософи першими почали досліджувати морально-етичні орієнтири людини та те, чим людина має послуговуватися протягом свого життя [10]. Так, цінність можна визначити як суб'єктивну важливість, корисність чи цікавість чогось для людини або групи людей. Цінність може містити матеріальні та нематеріальні аспекти – такі як гроші, час, здоров'я, знання, досвід, відносини, емоції, культуру тощо. Тобто в загальному визначенні цінністю є те, що є важливим, значимим і корисним для людини. Наприклад, К. Менгер припускає, що цінність виникає тоді, коли людина усвідомлює значимість певного блага і свою залежність від нього [37]. Що більша ця усвідомленість, то більшу цінність таке благо несе в собі конкретно для цієї людини.

Як пов'язані емоції та цінності в світі людини? Навряд можна назвати цінність – емоцією. Та чи може бути емоція – цінністю? На це питання намагався дати відповідь психолог Богдан Додонов в своїй книзі «У світі емоцій» [4]. Основна ідея книги полягає в тому, що емоції є невід'ємною частиною людського життя і впливають на кожен аспект нашого існування. Автор стверджує, що кожна емоція має свою корисну функцію, і вміння правильно розуміти власні емоції та відповідно реагувати на них може допомогти людині досягти більшої гармонії в житті. Нам не йтиметься про поняття гармонії як такої, проте з ідей Б. Додонова зрозуміло, що емоції допомагають людині правильно орієнтуватись в просторі, щоб досягати бажаного. Емоція є цінністю в тому сенсі, що емоція є важливим інструментом для прагнення і, більше того, усвідомлення власного досягнення. Наприклад, в контексті нашого дослідження, припустимо, що споживач переживає певну окрему емоцію тоді, коли бажає придбати товар чи продукт. Таким самим чином споживач переживає емоцію в момент придбання товару. Тобто емоція не просто є цінністю сама по собі, хоча про це авторові також йдеться. Емоції допомагають досягти, доторкнутись до бажаної цінності, яку сповідує споживач. Саме це необхідно використовувати при формуванні

стратегії. Підприємство має створювати не просто продукт, він має представляти цінність для споживача.

Аргумент, наведений автором, полягає в тому, що людські емоції відіграють і роль оцінки, і роль цінності, що не означає, що ці дві ролі нероздільні. Натомість у кожній із двох ролей емоції виражаються у двох різних системах відносин. Перша система – це зв'язок між активними агентами та їхніми цілями, проміжними результатами та різними середовищами, які сприяють або ускладнюють їх реалізацію. Друга – його ставлення до самої діяльності. Для ілюстрації цього аргументу автор наводить гру в шахи як приклад. Коли людина сідає за шахівницю, вона може керуватися двома ідеями: першою буде бажання перемогти загалом, а другою – бажання не просто перемогти, а перемогти сильного суперника. Відтак перемога в такому прикладі є водночас і метою, і цінністю, але бажання перемогти саме іншу людину – а особливо партнера, який володіє шахами набагато краще, – є емоційним бажанням, яке може навіть пересилювати важливість цінності виграшу чи зв'язок між партнерами. Бажання виграти стає змістовною метою, оскільки підкріплюється емоційною складовою; і що змістовніше стає мета, тим сильнішим стає бажання.

Так само споживач поводить, коли взаємодіє з ринком. Споживач, як і шахіст, розуміє або відчуває емоції, коли хоче отримати певну цінність. Такий внутрішній процес відбувається і тоді, коли споживач безпосередньо контактує з продуктом, який гіпотетично відповідає необхідній корисності, важливості, а отже цінності.

Концепція Lovemark посутньо намагається приваблювати споживачів саме в такій, ба навіть стратегічній, послідовності: 1) виклик емоцій; 2) задоволення цінностей; 3) підвищення лояльності. Кевін Робертс, генеральний директор рекламної агенції Saatchi & Saatchi, автор ідеї Lovemark, ретельно досліджує емоційний маркетинг та емоційний брендинг [46]. У 2004 році він сформулював цю концепцію та запропонував новий підхід до маркетингового розвитку

компаній в стратегічному плані. З назви зрозуміло, що його ідея полягає в задоволенні однієї з найголовніших людських цінностей – любові. За теорією Робертса, «Lovemark», або в перекладі на українську «Улюблені бренди», – це бренди, які викликають у споживачів відчуття любові та приналежності. Це бренди, що породжують і плекають глибоко особисті емоційні зв'язки зі своєю аудиторією. На його думку, найсильніші бренди створюють свою власну міфологію та допомагають своїм прихильникам вибудовувати цю міфологію. Такі бренди перестають бути просто продуктом чи послугою: вони стають частиною життя людей та викликають емоційну прив'язаність.

Робертс пише, що ключовими елементами Lovemark є таємничість, пристрась та інтимність [46]. Кожен з цих елементів є уособленим і водночас пов'язаним із любов'ю як цінністю. Погляньмо більш детально на кожен з них.

Таємничість (*англ. Mystery*) – досвід, що передує прямому контакту споживача із продуктом. В контексті розвитку стратегії бренду це означає створення таємничого образу бренду, який викликає цікавість та захоплення у споживачів. Таємниця навколо бренду важлива, адже людство сьогодні існує в інформаційній епосі, де багато компаній засипають своїх споживачів інформацією. Споживачі насправді переповнені зовнішнім інформаційним потоком. Що більше людина знає про щось, тим менш бажаним і привабливим воно стає. Це відчуття, та таємниця, яка оточує бренд, призводить до прагнення дізнатися про нього більше, збуджує первинну уяву та створює бажання знайти відповіді на запитання.

Сильна містичність бренду може бути створена за допомогою різних маркетингових інструментів: загадки, таємниці, приховані повідомлення та знаки, які розкриваються поступово. Сюди входять створення таємничих елементів у логотипі бренду або складних технічних процесів, що використовуються у виробництві продукту. Таємничість є потужним засобом залучення уваги споживачів, оскільки вона підсилює інтригу та створює

враження непередбачуваності. Крім того, містичність є важливим фактором при створенні емоційного зв'язку між брендом та споживачем, що зміцнює лояльність та захоплення до бренду.

Проте, важливо пам'ятати, що містичність не повинна перевищувати користь та якість продукту, оскільки бренд, як і продукт, повинен бути не тільки цікавим, але й корисним для споживача. Крім того, важливо бути обережним при створенні містичного образу бренду, оскільки завжди існують ризики неправильного тлумачення споживачами або недостатньої зрозумілості переданого повідомлення. Таємничість корелює із поняттям любові, адже ми закохуємося саме тоді, коли нам щось нам відкривається поступово. Якщо бренд розкриє усі карти одразу, то споживач зробить скоріше раціональний висновок, аніж переживатиме емоцію та «закохається» в бренд. Емоція в даному випадку виникає тоді, коли споживач, на його погляд, самостійно відкриває таємницю за таємницею, поступово дізнаючись все, що йому необхідно.

Отже, поки над брендом є завіса таємничості, споживачу буде цікаво власноруч досліджувати унікальність бренду, що є важливим моментом при формуванні стратегії розвитку. Важливо також не затягнути відкриття таємниці перед споживачем та тримати оптимальний баланс, бо навіть попри цікавість самого процесу, без результатів на певному проміжку часу споживач може просто не дійти до контакту з продуктом, адже вхідної інформації про бренд було так мало, що він втратив бажання купити продукт.

Чуттєвість (*англ. Sensuality*) – такий досвід, що виникає при безпосередньому контакті із продуктом. Продукт або послуга повинні апелювати саме до почуттів, тобто до сенсорних органів. Емоційний брендинг відповідає за розробку такого пакування за допомогою різних елементів, які включають зорові, слухові, тактильні та запахові ефекти, що дозволяють споживачеві дійсно відчувати та досліджувати бренд, переходячи від етапу таємниці до етапу знайомства. Те, яким продукт постає для споживачів, є другим етапом створення

взаємин зі споживачем, адже останній пройшов етап реклами, таємничості і первинного бажання, а отже точно зацікавлений у бренді.

Створення чуттєвого досвіду можна досягнути за допомогою різних маркетингових інструментів, таких як дизайн упаковки, знакові кольори та шрифти, музика, що супроводжує рекламу, аромати та інші фактори, які допомагають споживачам відчутти бренд та зв'язати його з конкретними емоціями. Такий досвід допомагає створити враження затишку та комфорту, або надихає на певні емоції та дії. Бажання та чуттєвість до продукції виникають, коли споживачі відчують певні емоції, коли взаємодіють з продуктом або брендом. Наприклад, якщо продукт має привабливий дизайн, це може викликати відчуття задоволення та радості. Якщо ж продукт має приємний запах, то це може викликати відчуття комфорту та спокою.

При цьому Робертс застерігає: щоб уникнути неправильного сприйняття споживачами, важливо дотримуватися деяких принципів. По-перше, продукт повинен відповідати очікуванням споживача щодо якості та функціональності. Наприклад, якщо продукт презентують як екологічно чистий, він повинен дійсно бути таким. По-друге, важливо бути обережним при використанні запахів та інших занадто чуттєвих стимулів, оскільки можуть існувати індивідуальні відмінності в сприйнятті. Доцільно використовувати запахи та інші стимули, які більшість споживачів сприймають позитивно. По-третє, важливо враховувати культурні та соціальні особливості різних груп споживачів. Робертс наводить приклад, де кольори та символіка, які сприймаються позитивно в одній культурі, можуть бути сприйняті негативно в іншій. Тому при формуванні стратегії розвитку необхідно досліджувати та враховувати культурні та соціальні особливості різних груп споживачів. Професійність та обережність – ось що потрібно при створенні чуттєвого досвіду.

Варто також згадати давно відомий принцип створення продукту чи послуги, а саме орієнтація на особливості цільової аудиторії та її потреби та

бажання. Використання несподіваних ароматів, знаків або зображень може викликати неочікувану і часто негативну реакцію, яка не сприятиме створенню позитивного іміджу бренду. Важливо також дотримуватися етичних принципів та використовувати лише ті методи, які не порушують права споживачів та не шкодять навколишньому середовищу.

Робертс стверджує, що емпатія є основним фактором у створенні привабливості. Для цього необхідно з'ясувати цінності та бажання споживачів, щоб зрозуміти, хто вони є насправді і що їм подобається, так як економіка привабливості спирається саме на знання бренду своїх споживачів.

При створенні досвіду чуттєвості важливим принципом є використання історій, які викликають спогади. Люди краще запам'ятовують історії, якщо вони цікаві, емоційні та достатньо зворушливі; звідси сам бренд запам'ятовується краще. Одним з таких способів запам'ятовуватись – пропонувати розвагу – кумедний досвід, музика, мистецтво, яке завжди було присутнє в людському житті. Однією з переваг, наприклад, музики є здатність нагадувати ту емоцію, яку споживач колись пережив.

Таку ж функцію мають і запахи. Запах є найбільш вагомим фактором, оскільки нюхова система безпосередньо пов'язана з лімбічною системою. Наприклад, деякі запахи одразу занурюють нас у минулий досвід, наприклад, у дитинство. Існує термін «маркетинг ароматів» ідея якого полягає у використанні запахів для маніпулювання поведінкою споживачів, несвідомо викликаючи емоції, і, як наслідок, маніпулювання рішенням про покупку [46]. Запахи навіть можуть викликати автобіографічні спогади, що може полегшити емоційний зв'язок між споживачем і брендом. Багато магазинів використовують унікальні запахи для того, щоб створити асоціації у свідомості споживача, забезпечуючи приємну атмосферу та приємний досвід купівлі. Одним із прикладів є аромат нового автомобіля. Він не пахне металевою машиною, натомість має особливий приємний унікальний аромат.

Є ще один важливий аспект, який враховують у формуванні Lovemark: дотик. Продукт можна відрізнити від інших завдяки певній формі, поверхні, матеріалу, текстурі, температурі тощо. Акт дотику і тримання продукту може створити відчуття психологічної власності, що спонукає до прийняття рішення про покупку. Проте у світі «сенсорного маркетингу» дотику не віддають належної уваги.

Останнім ключовим елементом в концепції Lovemark є інтимність (*англ. Intimacy*). Це такий досвід, який споживач переживає у випадку довготривалого користування брендом, тобто вже знайомий з ним та не потребує додаткового привабливості. Але цей принцип використовується не для привабливості, а для стратегічного втримання споживача і на цьому етапі встановлення довгострокових відносин. Інтимність полягає в тому, що бренд створює відчуття глибокого зв'язку зі споживачем, що дає відчуття особистої взаємодії, взаємного розуміння та довіри.

Інтимність відображається в тому, що бренд створює спеціальний досвід взаємодії зі споживачами, який максимально враховує їхні потреби та бажання. Споживачі очікують, що бренди впливатимуть на них. Це може бути реалізовано за допомогою персоналізованих пропозицій, індивідуальних знижок та акцій, які створюють відчуття унікальності та особливості споживача. Інтимність також може бути забезпечена за допомогою залучення споживачів до процесу розробки продукту чи послуги. Споживачам потрібно відчувати свою важливість для бренду та бути частиною його розвитку. Наприклад, бренд може запропонувати споживачам брати участь у голосуванні за новий дизайн упаковки, ідеї для нового продукту або надавати зворотний зв'язок щодо якості продукту.

На цьому список способів не закінчується. Це можуть бути також:

- Створення спільноти: об'єднання споживачів, щоб вони могли обмінюватися думками, ідеями та досвідом використання продукту.

- Організація подій: дегустації, конкурси, розіграші, де споживачі зможуть бути більш активними та залученими. Це допомагає створити відчуття спільноти та взаємодії між брендом та споживачами.
- Контент-маркетинг: бренд може створювати цікавий та корисний контент для своїх споживачів, що спонукає їх бути активними та залученими. Це може бути відео, блоги, статті, інфографіки тощо.

Інтимність дозволяє створювати відчуття близькості та взаємної залежності між брендом та споживачами, що позитивно впливає на лояльність до бренду та його продуктів. Але важливо пам'ятати, що інтимність має бути реальною, а не штучною.

Таким чином, в цьому параграфі було досліджено ключові елементи і принципи концепції Lovemark, які потрібно враховувати, якщо підприємство обирає стратегію орієнтації на клієнта та задоволення його цінностей та потреб. Основними принципами Lovemark, на які має орієнтуватись підприємство або компанія при формуванні стратегії є таємничість, чуттєвість та інтимність. Хронологічно це виглядає так: таємничість створює інтригу та цікавість до контакту з продуктом, чуттєвість викликає емоції та почуття при безпосередньому контакті з продуктом, а інтимність є відповідальною за безбар'єрних особистих стосунків із брендом, зміцнюючи лояльність та підтримку із розрахунком на перспективні взаємовідносини.

Висновок до Розділу 1

Отже, у цьому розділі перед нами було поставлено такі завдання:

- Надати характеристику сучасним видам стратегічного управління;
- Описати та обґрунтувати важливість концепції Lovemark через розкриття теорії емоційного зв'язку споживача із продуктом;

- Розкрити технологію застосування Lovemark при формуванні стратегії розвитку підприємства.

У межах першого завдання було розглянуто поняття стратегічного управління як такого та його взаємозв'язок зі стратегічним плануванням, етапи розвитку стратегічного управління як виду менеджменту. Також було описано сучасні види стратегічного менеджменту, а саме регулярне стратегічне управління та стратегічне управління в реальному масштабі часу. Окрім цього було досліджено та описано корпоративні стратегії та їх особливості, а також було представлено покроковий процес, який має виконати компанія, аби обрати стратегію управління в межах свого ринку.

Основною метою підприємства, в залежності від обраної є підвищення рентабельності, зміцнення конкурентоспроможності, покращення якості продукції та збільшення лояльної аудиторії. Головними напрямками стратегічного управління є 1) формування та реалізація заданої наперед стратегії; 2) стратегія реагування та адаптації на виклики у реальному часі. Варто зауважити, що для кожного підприємства підходить тільки самостійно розроблений план дій, так як кожна компанія є унікальною і невдале копіювання стратегії інших може мати негативні наслідки.

У межах другого завдання було досліджено принцип орієнтації на клієнта як засадничий для нашого подальшого дослідження концепції Lovemark як основи побудови стратегії розвитку бізнесу. Було розглянуто ідею Ю. Габермаса про те, що взаємини між виробником та споживачем спираються на комунікацію, яку ми взяли за основу для подальшого розгляду теорії емоційного зв'язку між споживачем та виробником. Ми проаналізувати три теорії – корисності, преференцій та вибору і поведінкову – і зосередились на останній задля того, аби логічно дійти до висновку про раціональний та емоційно-ціннісний підхід людей,

коли їм йдеться про вибір чи покупку продуктів чи послуг. Емоційно-ціннісний підхід є основою для розуміння концепції Lovemark.

У межах третього завдання було описано фундаментальні принципи концепції Lovemark як такого принципу менеджменту та маркетингу, який допомагає створити компанію, яку любитимуть споживачі. Концепція Lovemark пропонує досягнення міцнішої конкурентної позиції та збільшення аудиторії використовуючи маркетингові інструменти, які направлені на встановлення особистого взаємозв'язку із клієнтом. Це досягається через реалізацію таких принципів як таємничість, чуттєвість та інтимність, на основі яких будується стратегія управління компанією загалом та стратегія роботи із брендом та аудиторією. Принципи, які лежать в основі ідеї Lovemark, покликані створити та закріпити лояльні стосунки між споживачем та брендом на основі емоційно-ціннісного зв'язку, постійної комунікації та залучення максимальної кількості інструментів, що впливають на сприйняття бренду та самого продукту.

У висновку, можна процитувати думку Робертса: *«коли бренд оточений комбінацією різних почуттів, результат набагато кращий»*. Залежно від стратегічної мети підприємства, почуття та емоції можуть бути використані для створення успішного бренду на основі асоціацій у споживачів, комбінуючи раціональне та емоційне, переносячи їх у минуле, теперішнє та майбутнє. Для Робертса, Lovemark-бренди створюють у споживача «лояльність, що не піддається розуму», які будують емоційний зв'язок між споживачем і брендом. Більше того, Робертс обґрунтовує твердження про постмодерністського споживача, згадуючи про свободу споживача у прийнятті рішення про покупку. Бренди лише допомагають йому це зробити.

РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ ІКЕА

2.1. Аналіз внутрішнього середовища та показників компанії ІКЕА

Для дослідження можливостей концепції Lovemark в межах побудування стратегії розвитку підприємства буде проаналізовано компанію, яка вже більше 80-ти років демонструє геніальний підхід до споживацького досвіду покупки меблів та облаштування інтер'єру. Аналіз буде проведений на прикладі шведської фурнітурної компанії ІКЕА. Їм вдалось в своїй продукції поєднати дизайн та функціональність разом із надійністю та доступністю. ІКЕА займається виробництвом меблів, і їхні продукти відомі своїм простим, функціональним та стильним дизайном.

Історія компанії ІКЕА почалася в 1943 році, коли Інгвар Кампрад відкрив свою бізнес і займався продажами пенсійних забезпечень та різноманітних аксесуарів для дому, але пізніше почав спеціалізуватися на меблях та декорі. Цікавий факт, що назва компанії «ІКЕА» є акронімом і розшифровується як «Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd», тобто ім'я та прізвище засновника та назва ферми Ельмтарюд у передмісті Агуннарюд, де він народився [51]. Зрештою, є багато прикладів компаній, які було названо за ім'ям власників, та це завжди маленька, проте важлива деталь, яка може викликати у споживачів відчуття близькості до власників – як ніби вони через комунікацію з однойменною компанією спілкуються із самими власниками.

Спочатку компанія продавала меблі з деревини, виготовлені місцевими ремісниками. Проте в 1950-х роках компанія ІКЕА почала створювати власні меблі, які були дешевшими та легшими у транспортуванні. Інгвар Кампрад, знаючи, що в Швеції є багато меблевих фабрик, розміщених відносно далеко від населених пунктів, запропонував виготовлення меблів та їхній продаж через поштову службу, що забезпечило би ефективну доставку та знизило вартість

меблів. Така стратегія, яка водночас містить і високу ефективність виробництва разом із чуттєвим та турботливим підходом до споживача, забезпечила компанії велику популярність і продовжує забезпечувати її сьогодні.

Перед оглядом головних техніко-економічних показників компанії приведемо до уваги ряд технологій, які стали інноваційними і залишаються основними в арсеналі ІКЕА. Першою інновацією І. Кампрад зробив практику використання фанери замість дерева, яка було значно дешевша та більш доступна для масового виробництва меблів. Разом з цим він почав використовувати плаский пакувальний матеріал, що дозволило знизити вартість транспортування та зберігання меблів. На цій основі були підписані перші контракти з постачальниками меблів [51].

Великим поштовхом до популяризації компанії у широкої аудиторії стало створення візуальних каталогів, які розсилались на пошту вже існуючим або потенційним клієнтам. Так, у 1956 році ІКЕА випустила свій перший каталог меблів, що дозволило клієнтам замовляти товари поштою та отримувати їх зручно та швидко, не виходячи з дому. Виходить, що компанія ще в ХХ ст. знала як, умовно кажучи, «проникати» в побут споживачів, та змінювати їх інтер'єр, пропонуючи власні правила дизайну. ІКЕА продовжує це робити і сьогодні, надаючи різноманітні послуги та каталоги, в тому числі онлайн.

Звідси народилась ще одна дієва технологія, яка назавжди пов'язала цю асоціацію із компанією, породивши своєрідну інтимність із споживачем. Це один з найбільш визнаних методів просування компанії. Нам йдеться про концепцію самообслуговування (DIY – do it yourself), яка дозволяє клієнтам оглядати та вибирати товари без допомоги продавців, що дозволяє знову знизити кінцеву вартість та зробити процес покупки більш зручним та простим. Цей підхід просувається і в сучасних магазинах ІКЕА, де покупці можуть оглядати товари, сканувати штрих-коди та записувати назви та номери артикулів продуктів, які їм подобаються. Потім вони можуть забрати товари з полиць самостійно або

замовити додому доставку. На кожному поверсі магазину розміщуються карти та орієнтири для покупців, щоб допомогти їм зорієнтуватися та знайти потрібний товар. До цієї технології взаємодії із споживачем повернемося далі в цьому дослідженні.

Такий набір технологій та інструментів дозволив ІКЕА почати завойовувати зовнішні ринки. У 1985 році був відкритий перший магазин у США, а в 1987 році – у Великій Британії. У 1990-х роках компанія продовжила свій успішний розвиток, відкриваючи нові магазини у різних країнах.

Загалом, компанія ІКЕА є цінним прикладом для розробки власної стратегії на основі концепції Lovemark, адже своїми стратегічними діями, інноваційними технологіями та емоційним контактом із споживачем вона продовжує займати ліdersькі позиції у сфері меблів та фурнітури. Хоча компанія продовжує активно розвиватись, їй постійно доводиться стикатись та адаптуватись до нових соціальних та – найголовніше – економічних трендів.

Перейдімо до техніко-економічного аналізу. Із урахуванням великої кількості компаній, що функціонують під одним брендом ІКЕА, для економічного аналізу доцільно дослідити статистичні річні показники холдингу ІКЕА Group, яким по суті керує Inter ІКЕА Holding B.V – найбільший операційний підрозділ усієї компанії. Для техніко-економічного аналізу були використані публічні матеріали відомих статистичних та інформаційних ресурсів. Компанія ІКЕА як транснаціональна корпорація також веде публічну фінансову звітність: на офіційному сайті розміщені річні звіти з кінця 2015 року. Проаналізувавши економічні та інші статистичні звіти компанії, ми можемо зробити власні висновки щодо поточного фінансового стану ІКЕА.

За період 2015 – 2022 рр., за даними ІКЕА Group, показники суми проданих товарів та загальний дохід зросли. Особливий ріст спостерігався після 2017 року як результат розширення діяльності компанії по всьому світу [29].

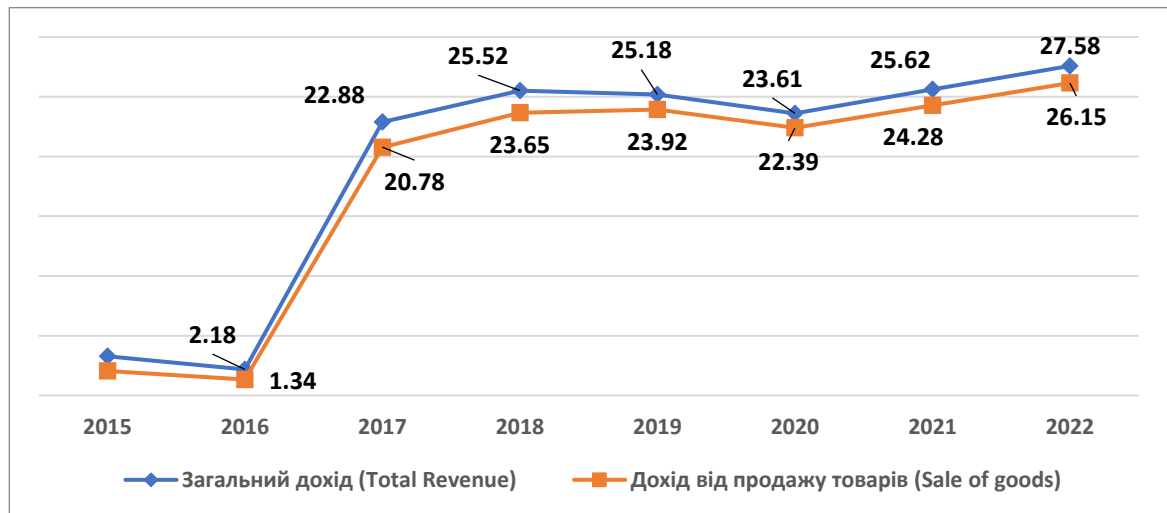


Рисунок 2.1 – Загальний дохід компанії та дохід від продажу товарів ІКЕА, за період 2015-2022 рр., у млрд євро

Джерело: складено автором на основі даних [29]

Дуже багато факторів дозволило компанії поширити свої продажі на велику кількість країн, що, з урахуванням впізнаваності бренду, логічно призводить до збільшення доходу. За даними фінансових звітів за останні роки, компанія збільшувала свій оборот та дохід, але чистий прибуток зменшився. За розрахунками авторки на основі даних з офіційного сайту ІКЕА, сумарне ревеню ІКЕА Group компанії в період 2021-2022 рр. збільшилось на 7,6%, та досягло відмітки \$27,5 млрд. Так, загальний дохід ІКЕА Group за цей період сягнув з 2,06 млрд до 27,5 млрд євро, з якої сума проданих товарів складала більше ніж 90% відсотків, тобто 26,1 млрд. Можемо спостерігати зниження прибутку в 2020 році на фоні кризи під час COVID-19. Це означає, що люди не обирали вкладатися в цей бізнес як критично важливий, хоча він продовжував фізично працювати. У 2021 році ситуація покращилась, тому що компанія активно працювала над оптимізацією свого логістичного ланцюга, зокрема запроваджувала нові технології управління запасами та транспортуванням товарів, що дозволило знизити витрати на логістику та збільшити ефективність процесів. Проте все одно

що більше компанія продає товарів, то більше доводиться витратити на їх виробництво та дистрибуцію.

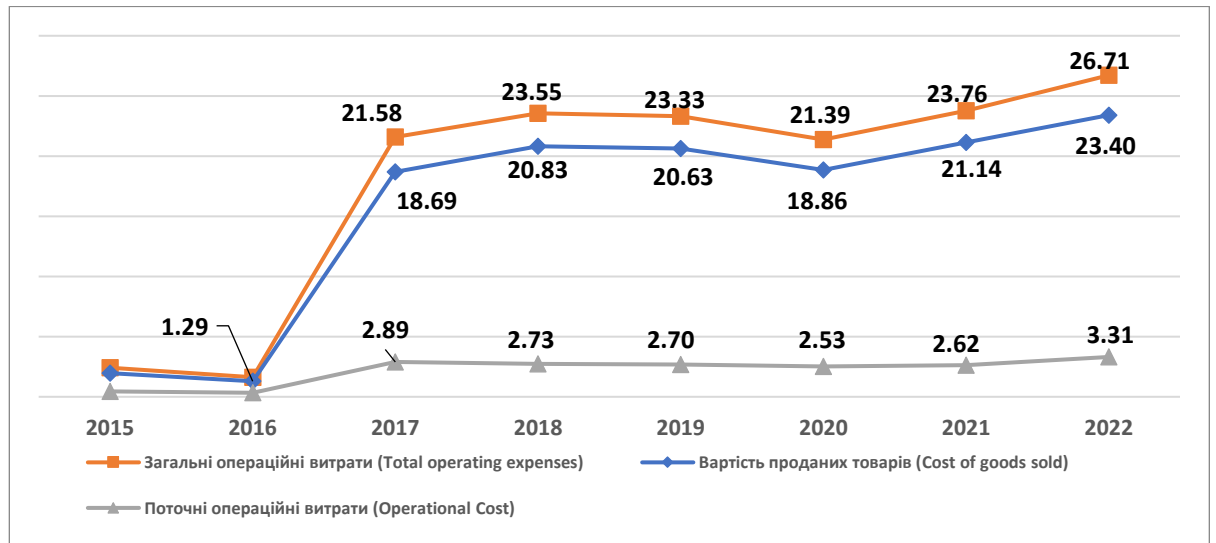


Рисунок 2.2 – Загальні операційні витрати, поточні операційні витрати та вартість проданих товарів компанії ІКЕА, за період 2015-2022 рр., у млрд євро

Джерело: складено автором на основі даних [29]

Поточні операційні витрати вдається стабілізувати за рахунок великої кількості виробничих потужностей компанії. Якщо загальний дохід за період виріс аж у 12 разів, то поточні операційні витрати вдавалось втримувати на рівні приросту. Собівартість товару, або ж витрати на його виробництво є найбільшим є найбільшим пунктом операційних витрат. ІКЕА витратила на продаж товарів близько 23,4 млрд євро, що майже дорівнює загальному доходу від них. За 2021-2022 рік загальні операційні витрати збільшились на 12,4%, а вартість проданих товарів зросла на 10,6%, що є негативним результатом з урахуванням того, що дохід виріс тільки на 7,6%. Поточні втрати також збільшились на рекордні 26%, при чому це відбулося вперше з 2017 року. Можна констатувати дуже великі витрати на виробництво. Виходить, що у цьому випадку кількість проданих товарів прямо пропорційно впливає на усі види операційних витрат і залишається

не більше 10% до сплати податків. Від цього прямо залежить чистий прибуток компанії, який виявляється не настільки великим як його доходи.

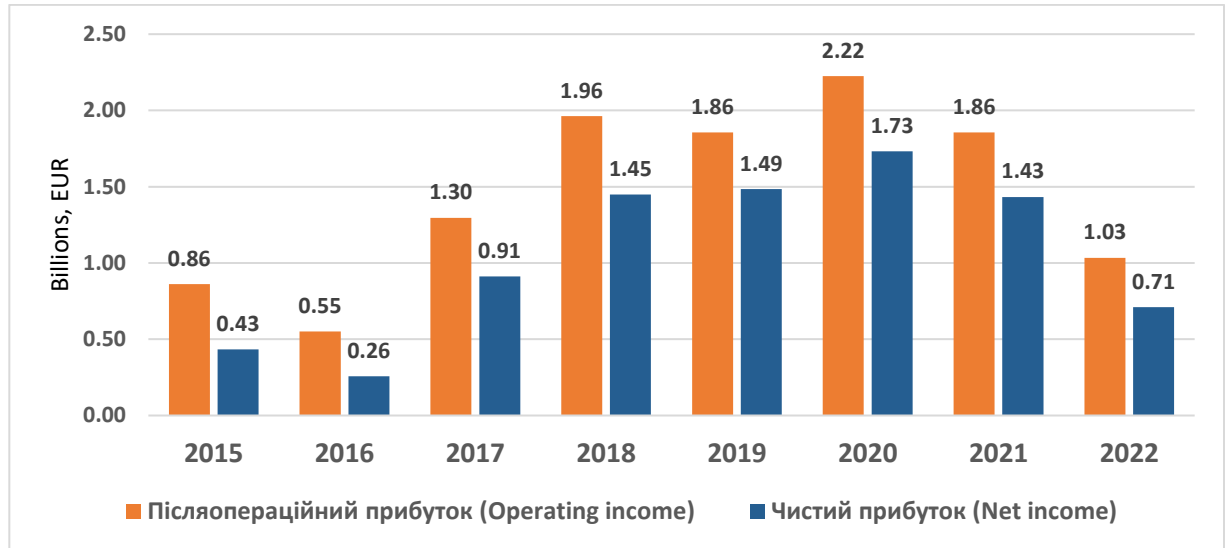


Рисунок 2.3 – Післяопераційний та чистий річний прибуток компанії ІКЕА, за період 2015-2022 рр., у млрд євро

Джерело: складено автором на основі даних [29]

Чистий прибуток у компанії ІКЕА, як можна побачити на графіку вище, завжди був не дуже великим у порівнянні із загальними доходами, знизившись спочатку у 2021 р. на 17%, а потім у 2022 рр. знизившись до 50%. На це могла вплинути велика конкуренція, оскільки зараз у сфері меблів та товарів для дому існує безліч брендів та роздрібних мереж, що призводить до посилення конкуренції на ринку та зниження цін на товари. Також видно, що ІКЕА скоріше перерозподіляє капітал і багато грошей реінвестує у виробництво чи маркетинг для розширення своєї діяльності та покращення своєї продукції та сервісу. Цікаво, що чистий прибуток в 2020 році збільшився, в той час як загальний дохід зменшився. Хоча станом на 2022 рік чистий прибуток зменшився вповнину, то загальний дохід збільшився на 7,65%. В оптимістичному сценарії така різниця може бути обумовлена тим, що компанія вкладає велику частину чистого

прибутку в інвестиції та масштабування. З іншого боку, така ситуація означає важкість вийти із закономірності розширення. Щоб більше продавати, доводиться більше витратити, тобто купувати нове обладнання, наймати додаткових співробітників, орендувати більші площі. Ці нові витрати беруть частину прибутку.

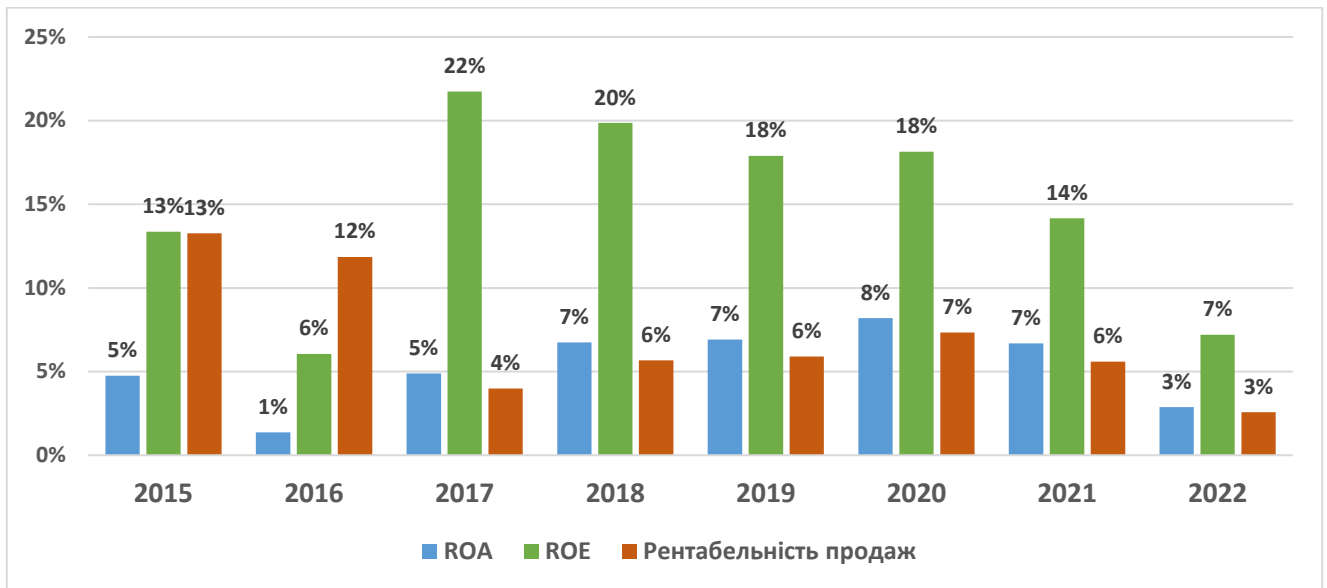


Рисунок 2.4 – Рентабельність активів, капіталу та продаж компанії ІКЕА, за період 2015-2022 рр., у млрд євро

Джерело: складено автором на основі даних [29]

Перейдімо до внутрішніх показників компанії. Розширення призвело до зниження рентабельності продаж загалом. Чиста рентабельність пропорційно змінювалась із чистим доходом, знизившись у 2021 році на 14%, а в 2022 р. на 50%. Саме тут видно як відбувається перехід на нові ринки, коли надприбуток конвертується у нові шляхи розширення. Рентабельність капіталу показує більш задовільні показники протягом досліджуваного періоду. Знову спостерігається тенденція зниження з нормативних 20% до 14%, а потім ще вдвічі менше, до 7%. Через зниження рентабельності капіталу зменшився чистий прибуток. Рентабельність активів залишається помірною протягом усього періоду, хоча теж знизилась на чотири пункти, до 3% у 2022 р. Таку ситуацію потрібно виправляти

в наступних роках, тому що якщо знижується рентабельність активів, то активи компанії перестають генерувати додатковий прибуток.

Рентабельність капіталу, активів та продажів за 2020-2022 рр. має тенденцію до зниження. Розгляньмо демографічні характеристики компанії. За даними ІКЕА, в останні роки збільшувалась кількість співробітників: у 2020 р. – 217 тисяч, у 2021 р. – 225 тисяч, а у 2022 р. – 231 тисяча осіб, що працює у 406 магазинах в 61 країні. Середній річний зарібок станом на 2022 рік складає 59 тисяч, верхня межа може сягати 150 тисяч доларів США. Працюють 54% чоловіків та 46% жінок, що є дуже гарним показником гендерної рівноваги в компанії. В середньому людина залишається працювати в компанії приблизно 3,7 років. 57% відсотків працівників становлять люди віком 20-30 років. Більшість працівників мають вищу (37,5%) та закінчену середню освіту (27,6%), що говорить про високий кваліфікаційний рівень штату. При цьому показник ефективності праці – відношення прибутку до кількості працівників – також зменшився. Це все ще дуже результативні показники, але якщо у 2020 році цей показник, тобто скільки приходиться прибутку на робітника, в 2020 році сягав 7972 тисячі євро, то в 2022 році знизився до 3160 євро на особу.

Підбиваючи підсумки параграфу, нижче представимо головні техніко-економічні показники та їх динаміку за період 2020-2022 років.

Таблиця 2.1

Динаміка внутрішніх показників компанії ІКЕА, за період 2020-2022 років

Показник	2020	2021	2022	Динаміка, у %
Загальний дохід, у млрд євро	23,61	25,62	27,58	16,81%
Дохід від продажу товарів, у млрд євро	22,39	24,28	26,15	16,79%
Вартість проданих товарів, у млрд євро	18,86	21,14	23,40	24,07%
Операційні витрати, у млрд євро	21,39	23,76	26,54	24,07%

Післяопераційний прибуток, у млрд євро	2,22	1,86	1,03	-53,6%
Прибуток до оподаткування, у млрд євро	2,02	1,71	0,93	-53,9%
Чистий прибуток, у млрд євро	1,73	1,43	0,71	-58,95%
Рентабельність активів, у відсотках	8%	7%	3%	-62,5%
Рентабельність капіталу, у відсотках	18%	14%	7%	-61,1%
Рентабельність продаж, у відсотках	7%	6%	3%	-57,1%
Кількість працівників, у тисячах	217	225	231	6,45%
Ефективність праці, у тисячах дол. США	7972	6190	3160	-60,3%

На основі показників за останні роки можна зробити ряд висновків. Загальний дохід компанії зростає пропорційно доходу від проданих товарів, за період зріст на 16,8%. При цьому вартість цих товарів, звідси і загальні операційні витрати, які перевищили динаміку доходу за цей же період, і зросли до 24,07%. Це означає, що хоч дохід продовжує зростати, але зависока ціна реалізації складає розрив у майже 8% недоотриманої дохідності. Тобто компанія не встигає продавати настільки багато, щоб це повністю покривало витрати. Те ж саме констатують такі показники як післяопераційний прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток, які впали більше ніж на 50%. Зниження прибутку призвело до зниження рентабельності. Найцікавіше, що для того, щоб мати змогу обслуговувати настільки велику кількість продажів, ІКЕА залучила додаткові 6% нових працівників. Проте це ніяк не виправдовується, адже ефективність праці впала майже пропорційно із рентабельністю.

Таким чином, компанія ІКЕА не повністю є фінансово стабільною станом на 2022 рік. При цьому внутрішні показники дохідності залишаються стабільними та стійкими. Така ситуація відбувається через те, що у 2016 році компанія ІКЕА придбала велику кількість нових активів, за допомогою яких розширюється на нові ринки. Після такого кроку зросли витрати на нове обладнання, площі, персонал тощо, звідси зростають оборотні засоби, але не збільшується чистий прибуток. Активи та капітал не генерують додаткового доходу. В такому режимі розширення, або горизонтального розвитку, компанія

може знаходитись ще приблизно 3-5 років, поки не закріпиться на усіх обраних ринках та почне знову вкладатись та розвивати технології та нові продукти. В загальному підсумку компанія не є повністю фінансово стійкою, загальна рентабельність знизилась за останні 7 років. Одночасно з цим її діяльність продовжує приносити дохід, топ-менеджмент вміє розумно коригувати операційні витрати та адекватним чином розподіляти капітал в непростий для ІКЕА період розширення на ринки нових країн і навіть континентів.

2.2. Дослідження зовнішнього середовища та стратегічний аналіз ІКЕА

Аналізуючи зовнішні характеристики та позиції компанії ІКЕА, варто спершу звернути увагу на два показники, а саме на коефіцієнти автономності та заборгованості.

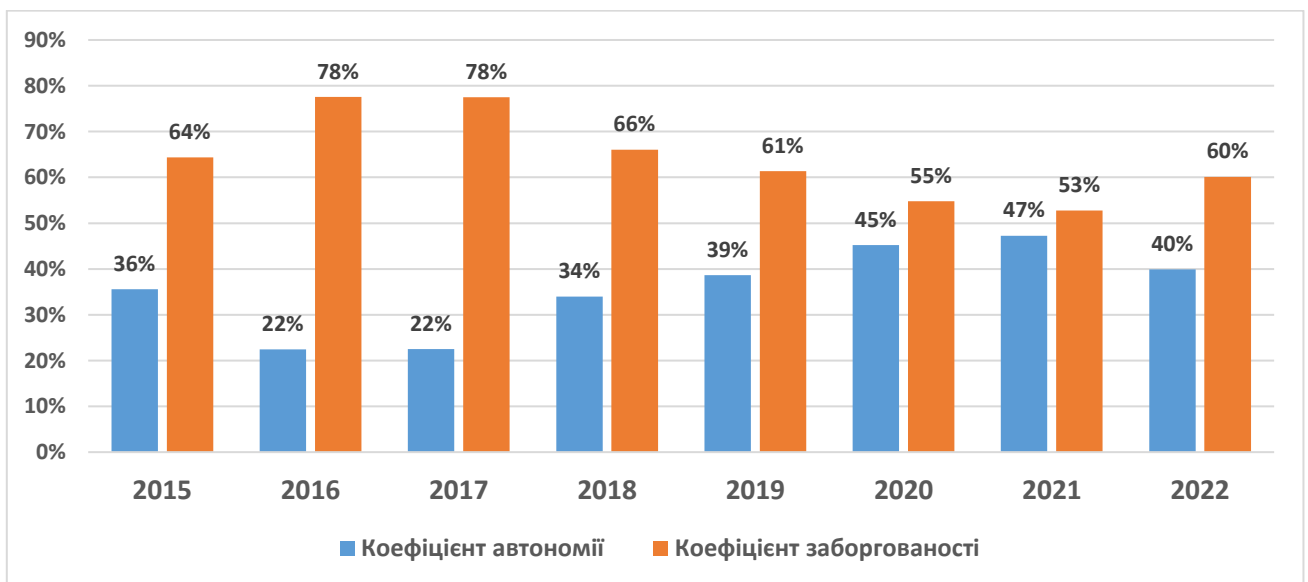


Рисунок 2.5 – Коефіцієнти автономії та заборгованості компанії ІКЕА, за період 2015-2022 рр., у млрд євро

Джерело: складено автором на основі даних [29]

Придбання нових активів – це завжди придбання нових зобов'язань. В ІКЕА спостерігались аномальні показники заборгованості у 2015-2017 роках, що поступово знизились до нормативних. З іншого боку, також збільшився

коефіцієнт автономії, який відображає фінансову стійкість компанії, проте він не досягає нормативних значень автономності на рівні від 50%. Це показує те, скільки компанія може витратити на інвестиції з власних коштів. Зазвичай, коефіцієнт в 40% автономії свідчить про те, що компанія не має достатньо власних ресурсів для фінансування своїх проектів та може бути більш залежною від зовнішніх джерел фінансування. Тому низька автономність та висока заборгованість свідчить про залежність від зовнішніх джерел фінансування, велику кількість вкладених грошей у нові зобов'язання. ІКЕА може дозволити собі такі експансивні кроки, і для цього компанія навмисно збільшила рівень запасів: за 2021-2022 рр. вартість запасів (*англ. Inventories*) зросла на 67,7%, з 3,75 млрд до 6,29 млрд євро [29]. Проте все одно з часом важливо зберігати баланс між внутрішніми та зовнішніми ресурсами та контролювати рівень заборгованості, щоб забезпечити стабільність своєї фінансової ситуації та зберегти довіру своїх контрагентів. Це особливо важливо, тому що ринок фурнітури і товарів для дому насичений конкурентами.

Конкуренція на ринку меблів насправді дуже велика. Кожна компанія намагається конкурувати як за цінами, так і за якістю. ІКЕА не має конкурентів в абсолютному вимірі – компанія є найбільшим продавцем меблів, маючи більше ніж чотири сотні магазинів на усіх материках планети, окрім Антарктиди. Але з кожним роком з'являються нові компанії і бренди, і хоча вони не стають реальними конкурентами, які би якось могли протистояти чи мали намір зайняти позиції ІКЕА, проте вони займають свою частку ринку, переманюючи таким чином клієнтів до себе. Це залишає ІКЕА без потенційного доходу. В минулому столітті ІКЕА була унікальною компанією, яка водночас пропонувала гарний сервіс, красиві меблі та інтер'єри, невеликі ціни, зручність і все це в одному приміщенні. На сьогоднішній день ця бізнес-модель вже відома, і цим користуються компанії-конкуренти фурнітурної галузі. І кожна з них вже може запропонувати щось із списку, а деякі – все разом.

Оцінювати конкурентність доцільно за такими напрямками: статистичні та фінансові показники компаній, аналіз соціальних мереж, основні та унікальні товари або послуги, публічно відомі технологічні можливості та перспективи. Важливо зазначити, що для порівняння будуть наведені ті меблеві компанії, які працюють у напрямку fast-fashion, але без розгляду преміальних брендів, так як це інший сегмент ринку, куди ІКЕА не входить та не може бути прямим конкурентом.

Для коректного порівняння приведімо та нагадаймо основні дані компанії ІКЕА: кількість співробітників сягає близько 231 тисяч працівників, що працюють в 406 магазинах в 61 країні світу. Дохід за 2022 рік склав 27,5 млрд євро. Мають багато профілів в соціальних мережах, які розподілені на країни, але на основний профіль підписано близько 1,3 млн користувачів. Технологічна база: сучасний дизайн меблів, велика база виробників, сучасні інструменти електронної комерції, лінійка продукції принципу DIY, велика мережа магазинів по всьому світу, вміння створювати в магазинах унікальний досвід, великий штат спеціалістів. Показник онлайн-продаж від загальної кількості – 22% [32, 33].

Почнімо порівняння з найбільших гігантів фурнітурної індустрії. Найбільшу конкуренцію, перш за все, складають американські компанії, серед яких найбільшою є Ashley Furniture Industries – американський виробник та продавець меблів для дому, який був заснований в 1945 році. За даними звіту компанії на 2020 рік, Ashley Furniture Industries має понад 30 тисяч працівників по всьому світу, а на 2021 рік має річний дохід близько \$4,7 млрд. Компанія має понад 1000 магазинів в США та кілька сотень магазинів у більш ніж 100 країнах світу [50]. Компанія займається виробництвом меблів з різних матеріалів та стилів, від класичних до сучасних. Однак їх особливість полягає у тому, що вони самі розробляють та виготовляють майже всі свої вироби. Вони контролюють усі етапи виробництва, починаючи зі збору сировини та закінчуючи збиранням меблів в цілісні конструкції. Один цей факт вже є дуже привабливим для

споживача, бо власне виробництво означає близькість із клієнтом, а відтак більше довіри. Також вони пропонують можливість замовити індивідуальний дизайн меблів. З технологічної точки зору компанія використовує різні інструменти, такі як віртуальні тури та 3D-моделювання, щоб допомогти клієнтам вибрати меблі та зробити замовлення. В соціальних мережах, зокрема на їх профіль в Instagram, підписано 722 тисячі людей, що говорить про те, що компанія достатньо відома та має велику конкурентну позицію як мінімум в США.

Наступним за розмірами йде Williams-Sonoma – теж американська компанія, що продає кухонні принади, товари для дому та меблі. Станом на 2021 рік в компанії працює 21 тисяча людей, компанія має 544 магазини у світі, а їх загальний дохід склав \$8,2 млрд. Унікальність компанії полягає в її сфокусованому напрямку на цифрові технології [50]. Якщо більшість компаній-гігантів заявляли, що їх дохід від електронної комерції складає приблизно 10%, то за словами Анвара Ясіра, головного техдиректора компанії, їх продажі в інтернеті до пандемії склали 58%, а після її початку вирости до 70%. За його ж словами, вони роблять не лише мікросервіси, а й мікроінтерфейси, що дозволяє мати більш спритні, невеликі модульні сервіси. Це дозволяє компанії набагато швидше виходити на ринок. Компанія володіє декількома брендами, їх платформа використовується для всіх брендів, що дає компанії перевагу, коли йдеться про інновації. Платформа дозволяє компанії протестувати нову ідею чи функцію на одному бренді, збирати дані та швидко розповсюджувати її на інших, якщо вона успішна. Також компанія володіє власною дизайнерською базою та сама створює дизайн своїх меблів, що відрізняє її від більшості компаній. На офіційну сторінку підписано 1,7 млн користувачів, що тільки підтверджує слова директора, що вони дійсно вміють працювати із цифровими технологіями. Це є дуже великою перевагою в сучасному світі.

Тут доцільно навести як приклад ще одну компанію, яка дійсно складає конкуренцію в інтернет-просторі. Якщо ІКЕА та інші великі підприємства

намагаються розвивати напрям електронної комерції, то компанія Wayfair взагалі не має фізичних точок продажів та продає свої товари виключно в інтернеті, працюючи у 80 країнах. Станом на 2021 рік в компанії працювало 20 тисяч осіб, дохід склав \$16,7 млрд, що є дуже високим показником на ринку [50]. Компанія не є виробником, але співпрацює із великою кількістю постачальників. В цьому і є унікальність Wayfair: не будучи виробником, не маючи власних дизайнів, не маючи фізичних магазинів, вони все одно користуються величезною популярністю і заробляють набагато більше, ніж компанії які мають в своїх активах щось із вищезазначеного. За їх офіційною сторінкою стежать 1,8 млн людей, що теж є високим показником популярності і лояльності клієнтів до цієї компанії.

Як можна побачити, найбільшими конкурентами в основному є американські компанії або холдинги. В Європі та Азії немає настільки великих конкурентів, але є ряд брендів, які вже давно закріпились на ринку, і конкурувати із їх популярністю та довіру до них їхньої аудиторії є точно не простим завданням.

Так, найбільшим конкурентом можна виділити Steinhoff International Holdings NV – глобальний роздрібний меблевий бренд, заснований у 1964 році у Південній Африці. Компанія зареєстрована в Нідерландах, але її головний офіс розташований в ПАР. За даними на кінець 2020 фінансового року, в компанії працювало близько 110 тисяч співробітників, компанія налічувала 4 тисячі магазинів у понад 30 країнах, а загальний дохід компанії становив 6,8 млрд євро [50]. Унікальність Steinhoff International Holdings NV полягає в тому, що вона є однією з найбільших компаній у світі, що пропонує широкий асортимент меблів для дому за доступними цінами. Крім того, компанія має різноманітні бренди, що дозволяє їй пропонувати продукти різних стилів для різних категорій споживачів. Холдингова компанія використовує подібні до інших технології в своїй роботі, зокрема віртуальну реальність для демонстрації своїх меблів в онлайн-магазинах.

Компанія активно використовує інтернет-маркетинг та соціальні мережі для просування свого бренду, але не виглядає так, що це виходить повністю вдало. На офіційній сторінці компанія має 2 тисячі підписаних користувачів, а на найбільших брендах PERCO та Conforama по 120 и 180 тисяч відповідно. Тому так, не можна сказати, що компанія не є відомою, але цього замало для такого великого холдингу загалом.

Серед європейських компаній також можна виділити відому датську компанію JYSK, яка по суті є прямим конкурентом ІКЕА, від бізнес моделі до зовнішнього маркетингу. Як не парадоксально, JYSK – менша за розміром компанія порівняно з ІКЕА, але кількість магазинів в світі є більшою, ніж в ІКЕА. За даними 2021 року компанія має приблизно 3 тисячі магазинів у більше ніж 50-ти країнах світу із доходом у розмірі 4,1 млрд євро [50]. JYSK сповідує точно такий самий підхід до бізнесу, який ґрунтується на принципах простоти, низької ціни та високої якості. Компанія намагається забезпечити своїм клієнтам доступні ціни на високоякісні товари для дому. Найголовніше, і хоч це здається парадоксальним, їх магазини зазвичай менші, що може бути набагато зручніше. Якщо ІКЕА зазвичай будує величезні магазини та тисячі квадратних метрів, які знаходяться за містом, то JYSK має декілька відносно невеликих магазинів в межах міста. Це є набагато зручнішим та більш доступним для споживачів. В Україні, наприклад, JYSK з'явився набагато раніше, ніж ІКЕА, і має 84 магазини, а за словами виконавчого директора компанія має намір відкрити до 100 магазинів. ІКЕА має лише один магазин в Україні. Тому кількість магазинів та зручність їх розташування може бути дуже впливовим аргументом в цій конкуренції.

Щодо ринку країн Азії, то тут конкуренція не менша, ніж на американському ринку. Оскільки ІКЕА саме займається відкриттям нових магазинів в Китаї, наведено приклад Red Star Macalline – найбільшої меблевої компанії цього регіону. Станом на 2020 рік в них працювало рекордні 50 тисяч

людей, і компанія мала близько 370 фізичних магазинів. Дохід за 2020 рік склав 14 млрд юанів, або приблизно 2,2 млрд доларів [50]. Позиціонування дуже схоже на позиціонування ІКЕА – гарна якість, невеликі ціни, сучасні технології та дизайни. Вони також будують величезні комплекси, до яких входять не тільки меблеві відділи, а й ресторани, кінотеатри та інші заклади розваг. Це дозволяє компанії залучати більше клієнтів та створювати затишну атмосферу для покупців. Можна вважати, що це та ж сама ІКЕА, яка вже давно існує і задовольняє потреби китайського ринку. З урахуванням того, що найбільші китайські компанії завжди співпрацюють з урядом, стабільність цієї компанії не піддається сумніву. Не зовсім зрозуміло, як ІКЕА конкуруватиме на ринку, де є настільки сильна і стабільна компанія, але очевидно, що ІКЕА муситиме пройти великий шлях до завоювання міцних конкурентних позицій на китайському ринку меблів.

Ще одним конкурентом на китайському ринку є Qumei Home Furnishing Group. В компанії працює близько 10 тисяч осіб, вона має більше ніж 300 магазинів, а сумарний дохід у 2020 році склав більше 1 млрд доларів [50]. В них не має нічого особливого з того, що тут вже згадувалось, проте це все не мала частка ринку, яка для ІКЕА може виявитись недоступною.

Поза межами Китаю ІКЕА розміщує свої магазини також в Японії, в якій культура меблів та товарів для дому є дуже розвиненою. Найбільшим виробником та продавцем в Японії є Nitori Holdings, що була заснована 1967 році. В компанії працюють 17 тисяч осіб, мають 600 магазинів всередині і поза країною, а дохід за 2021 рік склав 834,7 млрд єн, або 7,6 млрд доларів [50]. Традиційно компанія використовує сучасні технології виробництва, інформаційні технології для кращої комунікації з клієнтом. Вони, як і ІКЕА, притримуються стратегії низьких цін і високої якості своїх продуктів. В них немає великої популярності онлайн, але завдяки тому, що вони мають позиції на

ринку достатньо давно, то скоріш за все більшу частку продажів складає саме фізичні магазини.

Іншим прикладом є японська компанія MUJI, з якою також ІКЕА доводиться ділити ринок. Вона не входить навіть в десятку найбільших меблевих компаній Японії, але вона чимось нагадує підхід JYSK із великою кількістю відносно невеликих магазинів. Компанія володіє понад 1000 магазинів у світі, в ній працюють близько 14 тисяч людей, а дохід в 2020 році склав приблизно 3,6 млрд доларів [50]. MUJI фокусуються на екології та простоті. Дуже добре, коли компанія намагається знизити відходи та зберігати ресурси шляхом зменшення кількості упаковок та використання вторинних матеріалів. Унікальність компанії полягає у концепції «без зайвого», що передбачає створення простих, функціональних та естетичних продуктів зі скромним дизайном та відсутністю брендування. Японці такий підхід люблять і поважають, тому попит в Японії в них дуже великий. На офіційну сторінку підписано 2,8 млн користувачів, що свідчить про вміння просувати свій бренд. Також це вказує на велику впізнаваність та популярність, що насамперед викликає лояльність споживачів.

Отже, зараз було наведено лише невелику частину меблевих компаній, які працюють в галузі виробництва та/або продажу меблів. В більшості країн є свої великі компанії як ІКЕА та ще безліч компаній поменше. Вони різні і послуговуються різними підходами і стратегіями. ІКЕА, як вже було зазначено, не має абсолютного конкурента; вона є найбільшою компанією у світі, що продає меблі. Але це не значить, що ніхто конкуренцію ІКЕА не складає. Навпаки – ринок дуже насичений і в більшості гравців є свої переваги. Herman Miller, Castorama, Hoff, Bauhaus, Bo Concept, Miniso, Crate&Baarrel, Kartell, MADE, Suofeiya Home Collection та набагато менші за розміром компанії змагаються за свою частку ринку, за свого покупця. У деяких є власне виробництво, хтось робить дизайни, хтось нічого не виробляє, а просто займається ритейлом. І тут не йдеться, по-перше, про преміальні бренди, по-друге, про бренди меблів не для

дому (наприклад, для офісів), а по-третє, про ті компанії, які почали також працювати і налагоджувати бізнес в меблевій галузі. Наприклад, це будівельні компанії, які почали робити власні меблі – Leroy Merlin, OBI. Це можуть бути бренди одягу, які почали робити товари для дому, – підрозділи Zara Home, H&M Home. Навіть маркетплейси, такі як Amazon, AliExpress, Walmart, Tesco також мають у наявності меблі для продажу. Тобто навіть ті компанії, які були сфокусовані на інших галузях, розуміють, що меблі та товари для дому є дуже вигідним напрямом для інвестицій і заробітку.

Отже, з порівняння показників стає зрозумілим, що в ІКЕА не найбільша кількість магазинів, вони розміщуються в меншій кількості країн, ніж деякі компанії, і не найбільша аудиторія судячи з соціальних мереж. Компанія має технології та користується ними, проте компанії є куди розвиватися у цьому напрямі. При цьому ІКЕА має найбільший дохід, найбільша кількість співробітників та величезний досвід, а значить ресурсна база і кількість постачальників теж велика. Можна зробити висновок, що компанії-конкуренти мають свою окрему перевагу, якої ІКЕА бракує. У когось кращі павільйони (Red Star Mascaline), у когось краща електронна комерція (Wayfair), у когось більше магазинів (JYSK, MUJI). І за всіма критеріями одночасно бути кращим дуже важко, якщо не неможливо.

Для повного бачення усіх внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть впливати на розвиток ІКЕА, застосуємо SWOT-аналіз, на основі якого можна буде зробити висновки про поточний стан та положення компанії.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз компанії ІКЕА

Сила	Слабкість
1. Найбільша кількість бази виробників та ресурсів	1. Велика залежність від постачальників
2. Найбільша дизайнерська база	2. Неконтрольованість процесів виробництва
3. Широкий асортимент продукції	3. Нерозвинена електронна комерція

<ul style="list-style-type: none"> 4. Концепція DIY, функціональність продукції 5. Відомий та сильний бренд, перевірений часом 6. Глобальна географічна присутність 7. Великі показники дохідності 	<ul style="list-style-type: none"> 4. Слаборозвинений індивідуальний підхід 5. Невідомий бренд на нових ринках, де є альтернатива 6. Кількість магазинів та їх незручне розташування 7. Малі показники автономності та рентабельності
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> 1. Можливість розробки нових технологій 2. Потенціал до розвитку електронної комерції 3. Достатньо ресурсів для розширення на нові ринки 4. Можуть розвиватись в бік сталого розвитку 5. Можливість розробляти нові дизайни з врахуванням культурних особливостей ринку 6. Достатньо ресурсів для великих маркетингових кампаній 7. Можливість покращувати якість продукції та послуг 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Великі та відомі конкуренти на нових ринках 2. Низькі показники електронної комерції 3. Великі затрати на виробництво та реалізацію 4. Геополітичні фактори та кризи 5. Проблеми із якістю масової продукції 6. Зміни у споживацькому попиті 7. Низька рентабельність, яка може призвести до відсутності прибутку

За даними аналізу можна зробити висновок, що ІКЕА, як велика компанія перш за все орієнтується на силу власного бренду, глобальну географічну присутність по всьому світу, велику базу постачальників та виробників, що об'єднані у велику логістичну мережу. Це, разом із широким та функціональним асортиментом продукції, дозволяє компанії, не дивлячись на її неповністю стабільні показники та велику конкуренцію, підвищувати свій дохід кожного року. Компанія може собі дозволити такі дорогі напрямки розвитку як маркетинг, екологічне виробництво та розширення на зарубіжні ринки.

Проте не можна сказати, що конкурентні позиції ІКЕА є надійними. По-перше, є велика кількість інших компаній, які відомі на своїх ринках, що загрожує розширенню за закріплення своєї частки. Це приводить до проблеми залежності від постачальників: якщо місцеві постачальники менше концентруватимуться на співпраці саме з ІКЕА, віддаючи перевагу іншим компаніям, то це може призвести до ускладнення ведення бізнесу на нових ринках і збільшення

кількості витрат на вироблення продукції та на постійний дефіцит нових товарів. З урахуванням того, що затрати на виробництво вже забирають левину частку прибутку, то це так само може призвести до критичних наслідків.

По-друге, сама бізнес-модель ІКЕА не передбачає великої кількості магазинів, до яких було б зручно дістатись, що є дуже важливим фактором для споживача.

По-третє, в ІКЕА дуже слабо розвинені продажі через інтернет, що могло б бути альтернативою незручному розташуванню магазинів. Та оскільки вони не вкладаються в цей напрямок бізнесу так, як у виробництво чи маркетинг, відсутність зручної та робочої моделі продажів онлайн може також негативно вплинути на конкурентні позиції компанії.

Тому для успішної конкуренції та вдалого майбутнього розвитку, де компанія знову почне генерувати великий прибуток, ІКЕА має слідувати власній унікальній стратегії та уважно слідкувати за іншими компаніями – можливо, застосовувати бенчмаркінг – щоб залишатись актуальними і сучасними. З цим у ІКЕА, особливо зараз, в період розширення, є певні недоліки, але це не значить, що компанія не шукатиме шляхи покращення окремих напрямків стратегічного розвитку.

2.3. Приклад можливості використання концепції Lovemark у формуванні стратегії розвитку ІКЕА

Концепція Lovemark, як було описано в першому розділі, ставить на меті створення взаємозв'язку між споживачем та брендом. Таких компаній існує тисячі, від невеликих кав'ярень та виробників крафтової харчової продукції до автомобільних концернів та великих корпорацій. Тут ми розглянемо приклад найбільших у світі компаній, які мають величезний досвід привертання уваги клієнта, і знають як не тільки побудувати лояльні стосунки, а й закріпитись в пам'яті надовго та безальтернативно.

Почнемо з тих компаній, які Кевін Робертс сам наводив як приклад [46]. Перш за все нам йдеться про компанію Procter & Gamble. Це один з найбільших світових виробників товарів повсякденного вжитку, таких як миючі засоби, зубні пасти, косметика, парфуми, товари для дому. Вони ставлять собі на меті створити емоційний зв'язок зі споживачами та забезпечити їх вірність бренду. P&G є прикладом компанії, яка успішно використовує концепцію Lovemark у своїй стратегії розвитку брендів.

Наприклад, бренд Pantene виробляє шампуні та кондиціонери для догляду за волоссям. Pantene став одним з найбільш успішних брендів P&G завдяки тому, що компанія зосередилася на створенні продукту, який не просто очищує та доглядає за волоссям, але також допомагає жінкам почуватися красивими та впевненими в собі. Це досягається завдяки присутності конкретних ароматів та текстур у продукті, що сприяють емоційному зв'язку між споживачами та брендом. Це повна протилежність кампаніям, що проводяться для чоловічих шампунів та доглядових засобів, в яких важлива швидкість та ефективність. Це доводить абсолютно протилежна рекламна компанія Head & Shoulders – це бренд шампуню, який зміг стати улюбленцем споживачів завдяки своїй ефективності та доступній ціні. Наприклад, в чоловічі шампуні додається більше знежирювальних елементів (бо в чоловіків шкіра голови стає жирною сильніше) та більш різкі запахи, зазвичай ментолові. Ці сигнали дають чоловіку зрозуміти, що задача виконана – волосся більше не брудне. Компанія зробила акцент на важливості здорового складу продукту та залучала до реклами відомих зірок. З жіночою аудиторією було навпаки – до продуктів додавали більше різних зволожувальних елементів та більш приємні запахи, щоб жінка відчувала те, що бренд піклується про неї і зацікавлений в красі, впевненості та здоров'ї жінки.

Крім того, Pantene також використовує інші стратегії концепції Lovemark, такі як залучення клієнтів до розробки нових продуктів, організація спеціальних акцій та подій для клієнтів, а також активна взаємодія зі споживачами за

допомогою соціальних медіа. Наприклад, компанія проводила кампанію #PanteneHairTalks, де вона пропонувала споживачам можливість поставити питання експертам з догляду за волоссям та отримати відповіді на них, а також події «Pantene Beautiful Lengths», які сприяли залученню споживачів до підтримки боротьби з раком молочної залози. Саме так Pantene стає не просто брендом, а джерелом інформації, порад та підтримки для своїх клієнтів, що сприяє формуванню міцних відносин між брендом та споживачами.

Іншим прикладом є бренд Tide, що виробляє миючі засоби. Компанія використовує техніку емоційного зв'язку зі споживачами, надаючи їм відчуття чистоти та свіжості, які переносяться на всю їхню побутову техніку та одяг. Згадаймо рекламу цього бренду, зокрема в Україні. Глядачам показують проблему – дитина після прогулянки прийшла додому у повністю брудному одязі. Сюжет зосереджується на інтризі про те, як виправити таку ситуацію. Чоловік із коробкою порошку в руці навмисно затримує процес прання, і глядачі чекають, поки пральна машина завершить цикл прання (таємничість). І ось – повністю чиста білизна із wow-ефектом(чуттєвість). Все це було показано на прикладі звичайної сім'ї, звичайної квартири, що є ситуацією, в якій опинялася будь-яка людина(інтимність). Ось таким чином бренд використав усі три елементи для того, щоб він запам'ятався. Таку кампанію проводили в багатьох країнах, і в результаті бренд Tide став одним з найпопулярніших та надійних брендів у своєму сегменті.

К. Робертс також наводив приклад Coca-Cola та Pepsi з точки зору концепції Lovemark. Він стверджує, Coca-Cola є одним з найбільших Lovemark брендів у світі. Він пояснював, що Coca-Cola вже понад 100 років успішно створює емоційний зв'язок із своїми споживачами завдяки яскравому дизайну, відмінному смаку та потужній маркетинговій стратегії. Coca-Cola створює неповторний досвід для своїх споживачів, де напій стає символом радості, насолоди та доброзичливості.

Перейдімо до прикладів технологічних гігантів сучасного світу, життєдіяльність яких прямо залежить від емоційного зв'язку із споживачем. Технологіями цих компаній люди користуються кожного дня, і, без сумніву, користуватимуться та купуватимуть надалі, а про певні продукти навіть дізнаватимуться та хотітимуть задовго до їхнього виходу на ринок. І ці компанії будуть відомими та успішними, допоки хтось не запропонує як мінімум таку ж якісну альтернативу, хоча і в цьому випадку це маловірогідно, бо ці компанії завойовували довіру клієнтів за останні десятиліття.

Почнімо з компанії Google (США). Google – це компанія, яка використовує концепцію Lovemark для створення продуктів, які не тільки ефективні та корисні, але й сприяють розвитку та відкритості відносин зі своїми клієнтами. Google створив десятки технологій, якими люди у всьому світі користуються кожного дня, вже навіть цього не помічаючи. Перш за все, звісно, це революційна пошукова система, основною метою якої є допомога людям знайти те, що вони шукають, і допомагає розширити їхні знання та досвід. Людина завжди бажає знати нове, бажає найпростішим способом отримати інформацію про щось. Google Search – майже ідеальний продукт, який зробив повсякденне життя легшим, знання – доступнішим, людей – розумнішими. Google Maps з погляду створення мап місцевості створює велику конкуренцію для інших компаній зручністю використання та якістю сервісу свого продукту. Так, звичайно, альтернативи є, але їхня аудиторія в рази менше, бо Maps продовжує розвиватись і додавати нову корисну інформацію. Один з прикладів: в деяких країнах при прокладанні маршрутів показується інформація, що в разі обрання конкретного шляху, наприклад, поїздки через трасу, то завдяки постійній швидкості автомобіля, кількість шкідливих викидів в атмосферу буде набагато меншою, що відповідає сучасним екологічним трендам.

Інші програми, такі як Workspace, Translator, Chrome, Photos – також використовуються нами кожного дня, задовольняючи велику кількість потреб, як

для роботи, так і для відпочинку та дозвілля. Цікавим прикладом є Google Doodles – це різноманітні графічні елементи, які з'являються на головній сторінці Google для відзначення різних свят та подій. Ці елементи завжди мають яскравий дизайн та тематику, що викликає емоції та зацікавленість користувачів, і в результаті створює більшу обізнаність на конкретну тему.

Apple (США) – це ще одна технологічна компанія, яка використовує концепцію Lovemark для стратегічного розвитку свого бренду. Вони ставлять собі на меті створювати продукти, які викликають емоційні відгуки у своїх споживачів та забезпечують їх вірність бренду. Кожен їх продукт, можна сказати, що супроводжується фразою «це не просто щось – це те, що вам допомагає у житті». iPhone – не просто смартфон, а допоміжний інструмент, який допомагає людям бути на зв'язку та зробити їх життя краще. AirPods – це не просто навушники, а інструмент для насолодження музикою та допомагає бути зосередженим на своїх справах. Apple Watch – не просто годинник, а помічник для ведення активного образу життя. З усіма продуктами підхід такий самий. Для комп'ютерів Mac була присвячена одна з найвідоміших рекламних кампаній компанії Apple – «Think Different», яка була запущена в 1997 році. У рамках цієї кампанії, Apple намагалася показати, що їх комп'ютери допомагають творчим людям думати по-іншому та здійснювати свої найсміливіші задуми. У рекламі були використані портрети видатних людей, таких як Альберт Айнштайн, Пабло Пікассо, Махатма Ганді та інших, які, на думку компанії, думали по-іншому та змінювали світ. В сучасності для останніх Mac запускались реклами із акцентом на можливість створення музики, мовляв це є найкращим інструментом для, знову ж таки, здійснення своїх мрій.

Відійдімо від найбільших корпорацій світу та проаналізуємо досвід менших за капіталізацією компаній, але при цьому тих, що досягли не меншого успіху, використовуючи підхід Lovemark. Тут варто згадати компанію AirBnB, inc., яка дуже довго не могла стати конкурентною, поки керівництво не

зрозуміло, що для людини важлива не сама подорож, а насамперед емоція від неї. Саме тому на цьому ресурсі можна знайти не тільки класичний готель, хостел чи квартиру. AirBnB пропонує дуже різноманітний досвід проживання: авто, виноградники, млини, рьокани, трулло, ханокі, юрти, екопоселення в купольних будинках, які живляться від сонячних батарей. Арктика, пустелі, гори. Замки, землянки, кемпінги, печери. Біля серфінгу, пляжу, в тропіках, на дереві, на човнах. Мало хто з брендів настільки потурбувався за емоційний досвід споживача. Тепер можна жити навіть в тих місцях, де відпочивати було просто неможливо. AirBnB максимально розуміють потреби споживачів та намагаються задовольнити навіть найнезвичніші з них. Вони зосереджуються на створенні неповторного досвіду для своїх користувачів, розуміючи, що для них важливо. Загалом, AirBnB є одним з найуспішніших прикладів втілення емоційного зв'язку із клієнтом.

Отже, тут було наведено лише декілька прикладів як відомі бренди використовують підхід Lovemark до позиціонування власного бренду та створення міцного і надійного емоційного зв'язку із споживачем. Таких компаній можна перелічити ще дуже багато: Nike, Nestle, Zara, Disney, LEGO, Patagonia, Harley-Davidson, BMW, Toyota тощо.

Компанія ІКЕА також впродовж усього свого існування намагається розробляти та втілювати ідеї, які в першу чергу покращують клієнтський досвід та збільшують лояльність до бренду. Це неможливо знати напевно, але здається, що підхід Lovemark для ІКЕА є відомою концепцією, якою вони активно користуються. Знову ж таки, це ніяк не перевірити, проте факт залишається фактом – ІКЕА завжди створювала унікальний споживчий досвід, що неодмінно зробило її лідером на ринку фурнітури та товарів для дому. Тому можна сказати, що підхід Lovemark не буде чимось принципово новим для компанії. З іншого боку, завжди є простір куди можна вдосконалюватись. Як було зазначено в попередніх параграфах, ІКЕА зараз, з точки зору економічних характеристик,

переживає не найкращі часи. І хоч у цей час проводиться велика кампанія по розширенню на зарубіжні ринки, конкуренція там дуже велика, і для того, щоб компанія могла на нових ринках «виховати» та закріпити цю нову аудиторію, – потрібно продовжувати розвиватись в напрямку покращення клієнтського досвіду і таким чином залучати нових споживачів покупати саме їх товари, а не продукцію конкурентів.

Наведемо приклад застосування Lovemark для ІКЕА на основі трьох її головних принципів, а саме таємничості, чуттєвості та інтимності. Не усі з них можна застосувати у випадку цієї компанії в повноцінному, чистому вигляді. Таємничість у випадку ІКЕА не працюватиме в повній мірі, так як компанія навпаки намагається бути відкритою та бути максимально наближеною до своєї аудиторії. Їй не потрібна велика аура «невідомості», бо це вже всесвітньо відомий бренд, і створення занадто великої таємниці навколо бренду може навпаки здивувати та навіть відштовхнути аудиторію. Та для використання таємничості можна припустити кілька можливих варіантів та ідей. Наприклад, ІКЕА може випускати загадкові рекламні кампанії або тизери, які привертатимуть увагу та створюватимуть бажання дізнатися про компанію чи певний її продукт більше. Така реклама завжди добре працює, адже споживачу завжди цікаво, якщо йому щось не договорити, не надати повну інформацію. Так само компанія може створювати і демонструвати надзвичайно досконалу систему пакування та монтажу, не розкриваючи всіх деталей процесу до безпосередньої покупки товару. Зрештою, в окремих випадках, зберігання таємничості може допомогти ІКЕА захистити свої інновації та конкурентну перевагу. Це може бути втіленим в життя таких чином: перед релізом нової колекції меблів компанія може тримати її деталі в секреті, щоб зберегти інтригу та здивувати клієнтів.

Однак, важливо забезпечити баланс між таємничістю та прозорістю. ІКЕА повинна виявляти достатню міру довіри до своїх клієнтів, забезпечуючи відкритість щодо якості продуктів, процесів виробництва та екологічного впливу.

Якщо цього балансу не притримуватись, то це може викликати ризик непорозумінь серед клієнтів і спричинити негативну реакцію. Якщо ІКЕА використовує таємничість у занадто великій мірі або у надто загадковий спосіб, це може збентежити або заплутати клієнтів. Важливо зберігати баланс між таємничістю та чіткими комунікаціями, щоб уникнути неясності та розчарувань.

Наступний принцип – чуттєвість. По факту, це є найголовніший принцип, який дозволяє залучати нових клієнтів. Чуттєвість компанії ІКЕА в першу чергу проявляється в тому, що вони вміють найкраще, – у дизайні та естетиці меблів та предметів для дому. Тут чуттєвість використовується для створення продуктів, які сприяють зручності, комфорту та приємним відчуттям в домашньому середовищі. Іншим чином чуттєвість проявляється через атмосферу, яку компанія створює у своїх магазинах. Приємне, затишне оформлення, м'яке світло, використання ароматів, відкриті зони відпочинку, можливість доторкнутись та спробувати будь-який продукт – все це робить похід до магазину гарним досвідом при кожному візиті. Це те, що компанія вміє і практикує багато років. Проте чуттєвість завжди можна вдосконалити, і ось декілька варіантів, як це можна зробити. Найпершим, що може спробувати зробити ІКЕА – можливість персоналізації. Такий підхід практикують багато меблевих компаній, але зазвичай це преміальні бренди, які роблять продукти на замовлення. Таке може дозволити собі далеко не кожна компанія, проте це не про ІКЕА. Це може бути, в тому числі, бути пов'язаним безпосередньо з електронною комерцією, де клієнт може обирати та налаштовувати кольори, розміри, опції та інші атрибути, які підходять саме цьому клієнтові. Задоволення особистих смаків та потреб – це те, що може бути ключовим фактором успіху, особливо при залученні нової аудиторії.

Також чуттєвість можна розвивати за допомогою технологій додаткової або віртуальної реальності. Це теж шлях до персоналізації власного приміщення, а також додатковий інтерактивний досвід, що теж примножує захоплення

продуктом, навіть якщо він не настільки корисний чи конче потрібний. Знову ж таки, факт того, що споживач може спробувати подивитись, як певні меблі будуть виглядати у себе вдома перед покупкою, може бути великою перевагою для прийняття фінального рішення про придбання.

Чуттєвість є відомим атрибутом, яким користується ІКЕА. Та наразі є недостатньо інформації, аби робити чіткі висновки про те, що робить компанія вже після того, як була зроблена покупка. Зазвичай усі ключові деталі, якими користується ІКЕА, створюють та підтримують їй гарну репутацію і спонукають повернутись до цього магазину в майбутньому. Але реальних даних про те, як компанія заохочує клієнтів повернутись знову, немає. В першу чергу хочеться сказати, що в ІКЕА дещо не вистачає саме особистого підходу до клієнта. І загалом сама особистість бренда є достатньо розмитою. Зазвичай обличчям бренду є люди, тобто співробітники компанії, і якщо клієнтові поталанило звернутися до такого співробітника, який розділяє цінності компанії, тоді, можливо, клієнт зможе отримати індивідуальні поради та рекомендації. Але не можна сказати, що їх продукція є особистою. Навпаки, це скоріше massmarket, з ухилом до fast-fashion, і дуже великий шанс, що в сусіда теж будуть меблі або кухонні прилади від ІКЕА. Однак варто зазначити, що в ІКЕА на сайті є опція замовлення індивідуальної зустрічі з дизайнером, який може допомогти із складенням дизайн-плану під потреби клієнта. Проте ця можливість не є основним акцентом та точкою комунікації із споживачем; компанія ніяк не рекламує таку можливість або ж якщо й рекламує, то не зосереджують велику увагу. Тому тут є над чим попрацювати, а саме над популяризацією такого сервісу.

Також інтимність – це залучення до можливих спільнот, які виконують функцію каналу зв'язку між споживачем та компанією. В цьому напрямку компанія робить певні кроки. Наприклад, вони створили декілька варіантів своїх клубів. Один з них ІКЕА Business Network, який функціонує у форматі B2B, тобто

ІКЕА надає послуги іншим компаніям, зазвичай малим бізнесам [31]. Перш за все це сповіщення про ексклюзивні пропозиції саме підписникам цієї програми, плюс таргетовані знижки. Також це відкриття власного рахунку, сімейні пропозиції, доступ до онлайн-тренінгів про основи бізнесу, опція замовити дизайн для свого офісу. Іншим прикладом є ІКЕА Family Loyalty Program, теж популярна програма лояльності [31]. Вона була створена ІКЕА для нагородження та залучення постійних клієнтів. Для тих, хто долучився до клубу, діють знижки на певні товари, безкоштовна доставка, подарунки або пріоритетний доступ до нових продуктів та колекцій. Також це бонусні бали, особисті пропозиції та першочерговий доступ до нових продуктів, розпродажів та спеціальних подій, що дозволяє їм бути серед перших, хто отримує новинки від ІКЕА. Ці два клуби є гарним прикладом інтимності, але все ще не створює того самого особистого емоційного зв'язку. Це просто програми лояльності, але їх наявність – вже великий показник того, що компанія задумується над втриманням клієнтів.

Отже, можна констатувати, що ІКЕА знає, що таке Lovemark і частково, наскільки це можна дослідити публічно, застосовує ці принципи на практиці. Проте у компанії є очевидні слабкі місця, які можна покращувати сформувавши унікальну стратегію розвитку, яка у своїй основі буде мати орієнтацію на споживача.

Висновок до розділу 2

У другому розділі перед нами стояли такі завдання:

- Проаналізувати внутрішнє середовище та економічні показники підприємства на прикладі компанії ІКЕА;
- Розробити стратегічний аналіз та описати зовнішнє середовище на ринку фурнітури та товарів для дому;

- Продемонструвати можливість використання концепції Lovemark при формуванні стратегії розвитку компанії ІКЕА.

В межах першого завдання ми проаналізували внутрішнє та зовнішнє середовище, зробивши стратегічний аналіз ІКЕА та дослідивши її конкурентів, а також зробили ряд висновків щодо актуальної позиції компанії. З точки зору кваліфікації та демографії ІКЕА займає високі позиції, адже в компанії працює багато спеціалістів та людей із вищою освітою. Кількість працівників також найбільша серед конкурентів – 231 тисяча осіб. З точки зору привабливості праці, то тут теж гарні показники середньої зарплатні (59 тис. на рік) та тривалості праці (3,7 років). З точки зору розмірів та дохідності компанія також є в лідерських позиціях – 406 магазинів, 61 країна світу. Валова дохідність за період 2021-2022 рр. зросла на 7,6% і досягла 27,6 млрд євро, що є абсолютним показником серед конкурентів. Проте внутрішні економічні показники виявились менш позитивними. Бо разом із підвищенням рівня доходу пропорційно зросли і витрати на виробництво та реалізацію, на ті ж 7,7%. Через це знизився чистий прибуток на 50% і досяг відмітки 710 млн євро. Тобто різниця між доходом та чистим прибутком станом на 2022 рік аж 97%, все інше забирають на себе витрати та податки. Звідси знизились усі показники рентабельності в середньому на 60%.

Зовнішні показники також не є стабільними. Коефіцієнт автономії впав на 7 пунктів і досяг відмітки 40%, що є дуже низьким показником. Конкуренція на ринку меблів та товарів для дому чимала, велика кількість компаній має свої переваги. Хтось переважає у розвитку електронної комерції, хтось у кількості магазинів, у когось ще більші павільйони. А ряд компаній взагалі мають перевагу, якщо мають власні дизайни, або контролюють власне виробництво. Деякі компанії мають більш лояльну аудиторію за рахунок індивідуального підходу до клієнта.

В межах другого завдання ми проаналізували ряд конкурентів ІКЕА на американському, європейському та азіатському ринках. З аналізу стало зрозуміло, що, хоча й компанія має плани виходу на нові ринки, конкуренція в ніші виготовлення та продажу меблів і товарів для дому є досить високою, оскільки, наприклад в Азії, наявні бренди є досить відомими та впізнаваними, а їхньою перевагою серед багатьох є наявність та успішне використання технологій, і у такому середовищі ІКЕА буде складно конкурувати.

В межах третього завдання ми продемонстрували, як саме атрибути концепції Lovemark(таємничість, чуттєвість, інтимність) можна застосувати до бізнес-моделі ІКЕА, а також розглянули шляхи, якими, на нашу думку, компанія вже поступово починає послуговуватися.

Підсумовуючи, ІКЕА залишається найбільшою компанією, що продає фурнітуру, у світі. ІКЕА знає що таке Lovemark і знає як підходити до споживача. Проте деякі позиції, як внутрішні, так і зовнішні є нестабільними та потребують більшої уваги для успішного стратегічного розвитку у майбутньому.

РОЗДІЛ III. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ LOVEMARK ПРИ РЕЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІКЕА

3.1. Етапи формування стратегії на основі концепції Lovemark

Як створити умови, в яких продукція користуватиметься попитом клієнтів, а стратегія компанії/підприємства буде ефективною та успішною? Побудова стратегії з використанням концепції Lovemark допоможе компанії зрозуміти, які бренди вже викликають любов серед споживачів, що саме привертає їх у цих брендів та як саме компанія може стати Lovemark для своєї аудиторії.

Застосування концепції Lovemark на формування стратегії розвитку передбачає, що для створення успішного бренду потрібно відповісти на п'ять запитань: «Хто?», «Що?», «Де?», «Як?» та «Чому?». Розгляньмо ці питання на прикладі компанії ІКЕА:

Таблиця 3.1

Перелік основних питань для створення успішного бренду за версією концепції Lovemark

Хто? (Who?)	<p>Це питання стосується ідентифікації споживачів, з якими бренд сприймає емоційний зв'язок. Хто є цільовою аудиторією бренду? Це можуть бути покупці певного вікового сегменту, географічної області, інтересів тощо. У випадку ІКЕА, це можуть бути споживачі, які цінують доступність, стиль, функціональність та скандинавський дизайн. При цьому в інших країнах це може бути дизайн, сформований на основі локальних традицій.</p> <p>ІКЕА здійснює емоційний зв'язок з широкою аудиторією, що включає різні вікові групи, культурні групи та соціальні верстви. Загалом вони спрямовують свої продукти на людей, які цінують комфорт, функціональність та стиль в своєму домі.</p>
Що? (What?)	<p>Це питання про продукт або послуги, які бренд пропонує своїм споживачам. Що саме бренд робить або яку продукцію/послугу надає? У випадку ІКЕА, це меблі та аксесуари для дому.</p> <p>ІКЕА пропонує широкий вибір меблів та інтер'єрних рішень, що включають меблі</p>

	<p>для спальні, кухні та вітальні до аксесуарів для декору. Їхні продукти відомі своїм функціональним дизайном та простотою.</p>
Де? (Where?)	<p>Це питання торкається контексту, в якому споживачі взаємодіють з брендом. Де відбувається зустріч із брендом і його продуктами? Які є точки контакту бренда та споживача? Це може бути в магазинах, онлайн-платформах, рекламних кампаніях, соціальних мережах тощо. ІКЕА має фізичні магазини по всьому світу, веб-сайт та соціальні медіа, де споживачі можуть знаходити, досліджувати та купувати продукцію.</p> <p>Через те, що ІКЕА впроваджує свої продукти та розвиває впізнаваність бренду в різних місцях, це створює можливість споживачам знайти та купити їх продукцію в будь-якому зручному для них місці.</p>
Як? (How?)	<p>Це питання стосується способу, яким бренд, точніше його продукція, споживається і сприймається споживачами. Яким чином бренд впливає на відчуття споживачів? Як саме бренд викликає позитивні емоції та забезпечує особисту зв'язаність зі споживачами? Як саме споживачі купують продукт компанії?</p> <p>ІКЕА може створювати позитивний емоційний зв'язок зі споживачами шляхом створення унікального досвіду покупки. Вони надають споживачам можливість самостійно обирати та налаштовувати свої власні інтер'єри з використанням продуктів ІКЕА. Цей процес допомагає споживачам відчувати себе особистими творцями та реалізувати свої ідеї щодо оформлення простору, переживаючи унікальний досвід покупки.</p>
Чому? (Why?)	<p>Це питання стосується цінностей, переконань та ідеології, які підтримує бренд і які роблять його особливим для споживачів. Чому споживачі відчувають особливу зв'язаність з брендом? У разі ІКЕА, це може бути пов'язано з багатьма атрибутами, серед яких є три основних:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Інноваційні підходи, серед яких рішення для малих просторів, енергоефективні продукти та інші концепції, які сприяють зручності та комфорту в повсякденному житті, - Простота та демократичні ціни разом із широким асортиментом меблів. Це дозволяє споживачам мати якісну та стильну продукцію без великих витрат. - Стратегія сталого розвитку як причина обирати саме цей бренд. ІКЕА активно підтримує принципи сталого розвитку, включаючи використання відновлюваних матеріалів та розвитку енергоефективності. Це спонукає споживачів, які прагнуть до екологічного способу життя, обирати продукцію ІКЕА.

У підсумку, щоб відповісти на поставленні питання, необхідно:

- **Хто:** Визначити, хто є конкурентами, клієнтами та іншими гравцями на ринку, які їх потреби та очікування, що робить їх особливими, які їхні сильні та слабкі сторони.
- **Що:** Розгляд продуктів, які ви пропонуєте, продукти та послуги вашого конкурента. Які є переваги та недоліки вашого продукту, що можна зробити, щоб покращити його.
- **Де:** Розгляд ринку, на якому ви працюєте, та ринки вашого конкурента. Розуміння, які є тенденції на цьому ринку, які зміни відбуваються, як вони можуть вплинути на ваш бізнес.
- **Як:** Способи, якими ваші конкуренти просувають свої продукти та послуги, як вони спілкуються зі своїми клієнтами, як вони працюють зі своїми партнерами та постачальниками.
- **Чому:** Цінності та переконання вашого бренду, які можуть відрізнити вас від конкурентів. Що робить ваш бренд унікальним, які ідеї та цінності він передає своїм клієнтам, як вони можуть ідентифікувати себе з вашим брендом.

Після відповіді на ці питання, коли база знань про себе є дослідженою та описаною, необхідно сформулювати процес стратегії розвитку підприємства поетапно:

Етап №1. Необхідно визначити місію, візію і цілі підприємства. Як вже було зазначено, концепція Lovemark в основі своєї ідеї має те, що створення сильного бренду передбачає не просто продаж товару або послуги, а побудову емоційних зв'язків зі споживачем на рівні любові. Потрібно відповісти на велику кількість питань, пов'язаних із мотивацією бізнесу. Заробіток та збільшення

прибутку теж є метою, як і допомога навколишньому середовищу. Головне бути чесним із собою, а значить чесним і з клієнтами.

Етап №2. Наступим і одним з найважливіших етапів є аналіз запропонованих альтернативних стратегій. Цей етап передбачає оцінку потенційної ефективності кожної альтернативної стратегії та визначення їх переваг та недоліків.

Основні критерії оцінки альтернативних стратегій можуть включати такі фактори як потенційна рентабельність, можливості для збільшення обсягів продажів, можливості розширення на нові ринки покращення конкурентоспроможності компанії, збільшення лояльності споживачів. Зазвичай для оцінки альтернативних стратегій використовують інструменти для стратегічного аналізу, такі як матриця SWOT, BCG-матриця, GE матриця або інші аналітичні інструменти.

Для здійснення стратегічного аналізу можна використовувати такі кроки:

1. Опис кожної з альтернативних стратегій включно із їх перевагами та недоліками.
2. Визначення основних критеріїв успіху для кожної з альтернативних стратегій.
3. Оцінка потенційної ефективності кожної з альтернативних стратегій за допомогою матриць та інших аналітичних інструментів.
4. Порівняння та аналіз отриманих результатів для визначення найбільш ефективної стратегії.

Після здійснення стратегічного аналізу необхідно визначити найбільш ефективну стратегію та розробити детальний план дій для її реалізації. Результати аналізу можуть бути використані для внесення необхідних коректив в стратегію та вирішення можливих проблем.

Етап №3. Моделювання варіативних сценаріїв розвитку. Для моделювання варіативних сценаріїв розвитку подій на основі концепції Lovemark спочатку потрібно визначити основні етапи розвитку бізнесу та визначити ключові параметри, які впливають на його успіх. Необхідно використовувати методи аналізу та прогнозування для кожного з варіативних сценаріїв розвитку подій. Оптимістичний сценарій передбачає розвиток подій в найкращому варіанті з позитивним впливом на ключові параметри бізнесу. Песимістичний сценарій, навпаки, передбачає негативний вплив на ключові параметри. Найбільш вірогідний сценарій базується на поточних тенденціях та передбачає середній вплив на ключові параметри.

Після того, як були проаналізовані три сценарії, можна дослідити вплив кожного з них на альтернативні стратегії на основі концепції Lovemark. Вочевидь, альтернативні стратегії можуть бути спрямовані на зміну способу взаємодії зі споживачами, підвищення рівня емоційної залученості та лояльності до продукту, а також підвищення рівня задоволеності споживачів. На основі вивчення варіативних сценаріїв можна вибрати оптимальну стратегію, яка дозволить досягти успіху незалежно від того, який сценарій розроблявся на початку

Етап №4. Вибір одного з варіантів стратегічного плану підприємства. Потрібно виявити його сильні та слабкі сторони, згадуючи свою цільову аудиторію. Стратегія повинна визначатись основними цінностями та принципами компанії. Створюється та виділяються унікальні риси бренду. На цій основі створюється унікальний образ продукту або послуги, який задовольняє потреби та бажання споживача. Варіантів представлення може бути декілька. Після цього відбувається вибір найкращого варіанта стратегії розвитку підприємства.

Етап № 5. Готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства. Стратегічний довгостроковий план підприємства в нашому випадку передбачає

фокус на розвитку і збільшенні лояльності споживачів до бренду, що призводить до збільшення продажів і прибутку. Після підготовки попередніх етапів на основі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові і короткострокові плани.

У короткостроковому періоді слід зосередитися на поліпшенні якості обслуговування клієнтів, розширенні продажів на існуючому ринку, використовуючи, наприклад, рекламу, знижки та акції, а також активній участі у соціальних медіа.

У середньостроковому періоді можна зосередитися на розвитку діяльності на нових ринках, збільшенні інвестицій у якість готового продукту, впровадженні технологій, створенні корпоративної культури, аналізі ефективності маркетингових кампаній, тобто постійному відслідковуванню реакцій та відгуків споживачів.

Довгострокова реалізація стратегії розвитку підприємства, своєю чергою, передбачає розробку і впровадження оперативних планів, спрямованих на підвищення та збереження лояльності споживачів до бренду. Така реалізація може складатись з маркетингових кампаній, розробки нових товарів та послуг, партнерських програм, відстеження результатів діяльності компанії, контролю за реалізацією стратегії тощо.

Окремою темою є контроль за реалізацією стратегії розвитку підприємства, який має бути систематичним та регулярним, щоб компанія могла забезпечити своєчасне коригування стратегії та досягнення поставлених цілей. Зазвичай для цього використовуються такі методи як моніторинг ринку, аналіз задоволеності клієнтів, проведення аудиту конкурентів, щоб відповідати на нові тренди та реагувати на нові можливості.

І, нарешті, практична оцінка результатів за допомогою зворотного зв'язку, що дозволяє підтримувати ефективну взаємодію з клієнтами та забезпечувати належний рівень їх задоволеності. Сюди може входити моніторинг соціальних

мереж, опитування, аналіз продажів та статистика повторних покупок. Також це може бути створення спеціальних програм лояльності чи проведення тестування нових продуктів, яке дозволяє оцінити, наскільки вони відповідають потребам та очікуванням споживачів.

3.2. Розробка стратегії розвитку компанії ІКЕА на основі Lovemark

Концепція Lovemark включає в себе усі необхідні етапи формування стратегії розвитку підприємства, хоча і пропонує виконання цих етапів на дещо власний манер. Враховуючи специфіку підприємства та його продукту, концепція Lovemark може бути ефективним підходом для формування стратегії розвитку підприємства. Проте перед тим як використовувати її, варто провести аналіз ринку та споживачів, щоб зрозуміти, наскільки ефективною вона буде для конкретного бізнесу. Загалом, сучасне успішне підприємство неможливе без інтеграції концепції Lovemark до стратегії розвитку, особливо якщо йдеться про малий та середній бізнес, який постійно знаходиться в конкурентному середовищі.

Стратегія починається із місії, візії та цілі. Їх формулювання на основі концепції Lovemark може виглядати наступним чином:

- Місія: Побудування сильних емоційних зв'язків зі споживачами, щоб бренд став не просто товаром або послугою, а джерелом емоційного задоволення та дарував почуття важливості цих стосунків;
- Візія: Стати лідером у своїй галузі не тільки завдяки високій якості продукту або послуги, але і завдяки неперевершеній спроможності чути та задовольняти емоційні потреби наших клієнтів, що дозволить нам займати міцну позицію на ринку.
- Цілі: створення продуктів або послуг, які стають не просто ефективними, але й сприймаються як засіб викликання сильних почуттів у споживачів; побудова сильного іміджу бренду; вивчення

та аналіз потреб/бажань клієнтів; розширення присутності компанії на ринку та побудова довготривалого взаємовигідного співробітництва зі своїми клієнтами та іншими стейкхолдерами, щоб зміцнити емоційні взаємозв'язки зі споживачами.

Після визначення цих основних категорій, потрібно розробити декілька альтернативних напрямків руху компанії. На прикладі ІКЕА альтернативні стратегії можуть виглядати так:

Альтернативна стратегія №1: Фокус на інновації та сталий розвиток.

В цій стратегії ІКЕА зосереджується на постійному дослідженні та розробці нових інноваційних рішень для меблів та декору із їх подальшою реалізацією. Вони вкладають значні зусилля в пошук нових матеріалів, технологій та дизайнерських концепцій, які можуть змінити спосіб життя людей та звички, на основі яких люди звикли будувати свої простори. Результати, тобто нові меблі, товари для дому тощо, повинні бути присутні у фізичних магазинах та нових каталогах. Прикладом такої інновації є використання відновлюваних матеріалів та енергоефективних рішень в побуті та інтеграція «розумних» технологій у свої продукти. Тобто те, що може відчувати споживач, користуючись цією продукцією в житті. У внутрішньому середовищі ІКЕА може зосередитись на здійсненні практичних заходів для зменшення впливу на навколишнє середовище, розробці моделі сталого бізнесу, а також розробці соціально відповідальних програм, наприклад, у виробництві. Вони можуть активно використовувати відновлювані матеріали, пропонувати державам та приватним інвесторам програми переробки та утилізації своїх продуктів, зменшувати викиди відходів при виробництві та транспортуванні. Такий напрямок розвитку може забезпечити дві важливі аспекти у репутації та веденні бізнесу: 1) Компанія свідомо обирає шлях екологічного розвитку, таким чином дійсно роблячи свій вклад у підвищення безпеки навколишнього середовища. Якщо наводити простий приклад, то

компанія зацікавлена у тому, щоб на планеті залишалась велика кількість дерев, адже основна її продукція робиться саме з нього. 2) Забезпечення довготривалої репутації сталої компанії серед прихильників зеленого тренду, які цінують усвідомлений підхід у необхідності збереження природи, і тому обирають купувати продукти саме у цієї компанії.

Альтернативна стратегія №2: Посилення онлайн-присутності та персоналізація

Для посилення онлайн-присутності та розвитку електронної комерції в якості стратегії ІКЕА потрібно акцентувати увагу на розвитку та вдосконаленні своєї онлайн-платформи для продажів та взаємодії зі споживачами. Вони можуть доповнювати та покращувати UI/UX свого веб-сайту, щоб він був зручним та інтуїтивно зрозумілим для користувачів. Також варто посилити розробку мобільного додатку, який надає широкі можливості для перегляду, вибору та придбання продуктів. Одним із можливих шляхів є локалізація – зробити його доступним в усіх країнах для перегляду. Крім того, ІКЕА може розвивати віртуальну/доповнену реальність та інші інтерактивні функції, що дозволяють споживачам випробувувати та налаштовувати свої простори перед покупкою. Все це повинно подаватись та розкриватись шляхом просування бренду в соціальних мережах, розкриваючи публічну сторону бренду та проводячи активну комунікацію із споживачами. У цій стратегії ІКЕА зосереджується на створенні персоналізованого досвіду для своїх споживачів переважно онлайн. Вони можуть розвивати інструменти та сервіси, які допомагають споживачам знаходити продукти, що відповідають їхнім індивідуальним потребам та стилю, роблячи це максимально зручно. У майбутньому створення онлайн-конфігураторів для налаштування меблів, налаштування персональних рекомендацій для покупців, особливо для членів клубів та лояльних програм, та

впровадження індивідуального підходу до обслуговування клієнтів можуть вплинути на сприйняття компанії споживачами як Lovemark.

Обидві альтернативні стратегії мають свої переваги і спрямовані на досягнення різних цілей. Стратегія інновацій та екологічної сталості спрямована на забезпечення конкурентних переваг шляхом розробки унікальних продуктів та зацікавленості споживачів в збереженні навколишнього середовища. З іншого боку, стратегія посилення онлайн-присутності та персоналізації фокусується на створенні зручного та індивідуального досвіду для споживачів, що може підвищити особисте задоволення та лояльність.

Вибір між цими альтернативними стратегіями залежить від конкретних цілей та потреб ІКЕА. Якщо компанія прагне бути лідером в інноваціях та сталості, то стратегія №1 буде більш відповідною. Водночас, якщо основним пріоритетом є збільшення присутності в онлайн-сегменті та персоналізація для залучення та утримання споживачів, то стратегія №2 буде ефективнішою. Основними критеріями для вибору та подальшого впровадження стратегії розвитку бізнесу залишатимуться потенційна рентабельність, збільшення обсягів продажів, можливість розширення на нові ринки, покращення конкурентоспроможності компанії та підвищення рівня лояльності споживачів. Для кращого розуміння необхідно розробити оптимістичний та песимістичний сценарій для кожної стратегії.

Альтернативна стратегія №1, Оптимістичний сценарій:

В оптимістичному сценарії, ІКЕА успішно реалізує стратегію інновацій та екологічної сталості, що призводить до наступних результатів: ІКЕА стає піонером в розробці інноваційних рішень для меблів та декору. Вони випускають нові продукти, які забезпечують більшу функціональність, комфорт та ефективне використання простору. Разом з цим ІКЕА публічно демонструє високу екологічну свідомість, використовуючи відновлювані матеріали, зменшуючи вплив на навколишнє середовище та пропонуючи програми переробки та

утилізації продуктів. Це підвищує довіру споживачів та забезпечує ІКЕА конкурентну перевагу. ІКЕА стає відомою як бренд, який пропонує інноваційні та сталі продукти. Вони отримують позитивний відгук споживачів та збільшують свою клієнтську базу.

Альтернативна стратегія №1, Песимістичний сценарій:

У песимістичному сценарії, ІКЕА зіштовхується з рядом викликів та обмежень, що призводить до таких наслідків: інноваційні продукти можуть не знайти широкої підтримки та розголосу на ринку або виявитися недостатньо затребуваними. Можливий сценарій, де конкуренти пропонують кращі технології за меншу ціну. Це може обмежити як унікальність ІКЕА, так і їх конкурентну перевагу. Споживачі можуть бути не готові платити вищу ціну за інноваційні рішення або не бачити значної переваги в екологічній сталості. З позиції рентабельності постійне інвестування в дослідження та розробку нових інноваційних продуктів може призвести до значних витрат для ІКЕА. Якщо результати не виправдають очікувань, це може позначитися на фінансовій стійкості компанії.

Альтернативна стратегія №2, Оптимістичний сценарій:

В оптимістичному сценарії, ІКЕА успішно реалізує стратегію посилення онлайн-присутності та персоналізації, що призводить до наступних результатів: завдяки вдосконаленій онлайн-платформі, ІКЕА збільшує обсяги продажів через інтернет. Споживачі отримують зручний та швидкий доступ до широкого асортименту продуктів, що сприяє зростанню прибутків компанії. В свою чергу персоналізація створює індивідуальний досвід для кожного споживача. Це дозволяє залучати та утримувати клієнтів, які цінують персоналізований підхід та зручність покупок. Онлайн-присутність дозволяє ІКЕА розширити свою географічну присутність без необхідності відкривати нові фізичні магазини, що

значно дешевше. Вони можуть залучати нових клієнтів з усього світу, що сприяє збільшенню ринкової частки.

Альтернативна стратегія №2, Песимістичний сценарій:

У песимістичному сценарії, ІКЕА стикається з викликами та обмеженнями при реалізації стратегії посилення онлайн-присутності та персоналізації, що призводить до таких наслідків: Розширення онлайн-присутності та персоналізація вимагають значних інвестицій в розробку та підтримку технологічних інфраструктур. Це може створити фінансові труднощі для компанії, особливо якщо очікувані прибутки не досягаються, тобто продажі онлайн не ростуть. В свою чергу інші інтернет-магазини та платформи електронної комерції також конкурують за увагу споживачів. Якщо у конкурентів кращі технології взаємодії із споживачами, то це може призвести до зниження ринкової частки ІКЕА або скорочення маржі на продукти. Несприйняття споживачами персоналізованого підходу, який запропонувала ІКЕА, або труднощі в забезпеченні індивідуальних потреб можуть обмежити успішність стратегії персоналізації для ІКЕА і призвести до втрат великих інвестицій, що теж негативно відобразиться на фінансовій стійкості.

Для підбиття підсумків представимо короткий SWOT-аналіз для кожної стратегії.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз Стратегії №1

Сила	Слабкість
<ol style="list-style-type: none"> 1. ІКЕА має досвід розробки інноваційного дизайну та продуктів. 2. Компанія вже має основи екологічних ініціатив, які можна розвивати. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Капітальні витрати на дослідження і розробку нових продуктів, особливо на екологічній основі. 2. При такому об'ємі продаж можуть бути виникнути труднощі при реалізації нових технологій через складність управління процесами.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити універсальний та водночас 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція за технології з боку інших компаній,

<p>функціональний дизайн продукції.</p> <p>2. Можливість залучити нових клієнтів, зацікавлених у новітніх технологіях та екологічно чистих рішеннях.</p> <p>3. Потенціал збільшення прибутку та лояльності клієнтів.</p>	<p>які також активно досліджують сталий напрямок.</p> <p>2. Зміни у споживчому попиті та вимогах можуть вплинути на успішність стратегії. Зниження зеленого тренду</p> <p>3. При негативному сценарії загроза втратити фінансову стійкість.</p>
--	---

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз Стратегії №2

Сила	Слабкість
<p>1. Наявність у ІКЕА інтернет-платформи та розвинутих соціальних мереж, що сприяє швидкому запуску онлайн-продажів.</p> <p>2. Досвід залучення і утримання клієнтів за допомогою персоналізованих пропозицій та послуг.</p>	<p>1. Потреба значних інвестицій у технології та системи для покращення онлайн-присутності та персоналізації.</p> <p>2. При невеликому досвіді із роботою інформаційних технологій можливі проблеми зі збереженням конфіденційності та захистом персональних даних клієнтів – втрата репутації.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Зростаючий попит на онлайн-покупки та персоналізований досвід споживачів.</p> <p>2. Можливість привернути нових клієнтів шляхом залучення досягнень технологій та персоналізації.</p> <p>3. Збільшення своєї конкурентної спроможності шляхом електронної комерції.</p>	<p>1. Конкуренція з боку інших гравців, особливо тих, що спеціалізуються на онлайн-продажах.</p> <p>2. Швидкі технологічні зміни та зростання очікувань клієнтів можуть ускладнити збереження конкурентоспроможності.</p> <p>3. Недосконалість власних ІТ-технологій можуть не виправдати власну вартість і негативно вплинути на фінансову стійкість.</p>

Важливо зазначити, що це лише уявні сценарії, і реальний розвиток подій може відрізнятись від них. Успішність стратегії залежить від реалізації, адаптації до змін на ринку та вміння реагувати на виклики, а також від вчасного реагування та зміни стратегії поведінки за потреби.

Як можна побачити, кінцеві можливості і загрози в обох стратегіях приблизно однакові. Це великі інвестиції у принциповий напрямок, і в кожному з них є власні нюанси. Очевидно, що інвестиції у функціональність та екологічність є набагато більшими, ніж розробляти та підтримувати електронні технології. Виходить так, що стратегія №1 скоріше має більш довгострокову межу, і направлена на утримання лояльності та мати стабільну рентабельність. Тоді як стратегія №2 пропонує швидке збільшення обсягів продажів та покращення конкурентоспроможності, проте не гарантує лояльність споживачів, яким індивідуальним підхід не був.

Обирати завжди непросто, тому пропонуємо гіпотетично обрати стратегію №1 та запропонувати коротко, середньо та довгострокові дії для розвитку інноваційно-екологічного напрямку.

Короткострокова стратегія (1-2 роки): розширення дослідницьких зусиль; залучення талановитих спеціалістів та інвестування в дослідження та розробку нових інноваційних продуктів та технологій. Партнерство з екологічними організаціями, спрямованими на екологічний захист, для обміну знаннями та використання їхніх рекомендацій у виробничих процесах.

Середньострокова стратегія (3-5 років): інтеграція інновацій у весь продуктовий портфель. Впровадження інноваційних елементів у всі аспекти продуктового дизайну, включаючи функціональність, ергономіку, екологічність та енергоефективність. Розширення та вдосконалення існуючих програм з переробки та утилізації меблів, сприяючи зменшенню відходів та впливу на навколишнє середовище. Обов'язково підтримувати публічність своїх дій.

Довгострокова стратегія (6+ років): Інтеграція «зелених» матеріалів та процесів, тобто поступовий перехід до використання відновлюваних матеріалів та зменшення використання нестабільних ресурсів. Вдосконалення енергоефективності виробничих та логістичних процесів. Також це може бути

просвітницька діяльність для споживачів щодо важливості екологічної сталості шляхом надання інформації про екологічні показники продуктів.

Отже, в цьому параграфі було наведено приклад застосування концепції Lovemark при розробці стратегії розвитку компанії. Компанія ІКЕА є вдалим прикладом для експерименту, оскільки вони мають досвід налагодження лояльності, та при цьому знаходяться в перехідному періоді розширення своєї мережі, в якому важливий горизонтальний розвиток, а не вертикальний. Обирати стратегію та починати її реалізацію може тільки топ-менеджмент компанії, нашою задачею було показати наочну можливість та доцільність використання Lovemark при формуванні стратегії. Не можна не зауважити, що завжди є можливість обрати варіант посередині, тобто одночасно реалізовувати обидва напрямки, хоч це і набагато більше інвестицій. В рамках компетенція цього дослідження залишається тільки зробити оцінку такого концепції при побудові стратегії розвитку та надати рекомендації щодо її кращого застосування.

3.3. Оцінка ефективності Lovemark та рекомендації при реалізації стратегії розвитку ІКЕА

З 2021 року ІКЕА мала на меті виконувати власну стратегію в декількох напрямках діяльності. По-перше, компанія продовжувала активно розширюватись на нові ринки і відкривати нові магазини в різних країнах. Вона акцентувала увагу на розвитку в східноєвропейських, азіатських та латиноамериканських регіонах. По-друге, це розвиток онлайн-присутності, де ІКЕА вклала зусилля у розвиток своєї електронної комерції та інтернет-платформи. Далі, і це вони заявляли у своїх прес-релізах, що не перестають і продовжують працювати над новими інноваційними продуктами та вдосконалювати свої дизайни. Компанія акцентувала увагу на функціональності, стильному дизайні та створенні продуктів, які задовольняють потреби та вподобання клієнтів, власне як вона робила і в попередні десятиліття.

Функціональність є частиною дуже вагомої і вельми затратної стратегії сталого розвитку, де ІКЕА зосереджується на екологічній відповідальності. Компанія прагнула зменшити вплив своєї діяльності на довкілля шляхом використання енергоефективних технологій, впровадження відновлюваних ресурсів та зменшення викидів.

З точки зору Lovemark усі стратегії мають бути направлені на залучення аудиторії, в тому числі на нових ринках. Так як в деяких країнах, особливо в Китаї, вже давно існують свої, перевірені часом, бренди меблевої галузі, перетягнути на себе вже звиклу до своїх брендів аудиторію є непростю задачею.

Однією з рекомендацій, які можна було б запропонувати компанії ІКЕА, це такий підхід до розбудови бізнесу та стратегічного мислення, де в пріоритеті – оскільки головною метою компанії є залучення аудиторії – стоїть клієнт. Хай би яку стратегію серед запропонованих нами компанія обрала, є кілька моментів, на яких варто зосередитися на шляху до Lovemark:

- По-перше, чи то використання інноваційних технологій, чи розробка мобільного додатку та технологічної інфраструктури для забезпечення додаткового зручного каналу покупки споживачами товарів компанії – ІКЕА має робити такий продукт, за який її поважатимуть як споживачі, так і конкуренти на ринку чи ринках;
- По-друге, ІКЕА має зосереджуватися не лише на залученні нової аудиторії, а й на утриманні наявної, а отже пам'ятати, що в центрі усього, чим займається компанія та яким чином вибудовує взаємодію із навколишнім світом, стоїть саме клієнт, його потреби, біль, бажання та преференції. Кожен клієнт є важливим, і побудова емоційного зв'язку із ним та сповідування спільних цінностей є шляхом для становлення Lovemark;

- По-третє, навіть попри те, що ІКЕА сьогодні має сильний бренд та впізнаваність на ринку, треба пам'ятати, що завжди є конкуренти, які можуть перейняти якісь підходи до бізнесу у компанії, та навіть конкурувати з погляду ідентичності компанії. Тут ІКЕА має працювати над утриманням та вдосконаленням чіткої ідентичності свого бренду, над розумінням своїх сильних та слабких сторін і над їх використанням так, аби цей бренд продовжував «чіпляти» клієнтів та аби компанія мала настільки чітку самоідентифікацію, щоб могли легко вирізнитися серед інших на ринку;
- По-четверте, одним із принципів побудови компанії Lovemark є створення значимих з погляду емоцій та цінностей зв'язків із своєю аудиторією, а отже – як, приміром, робив Pantene – компанія має бути щиро зацікавлена у своїй аудиторії та у тому, аби зробити життя людей кращим за допомогою своїх продуктів, сервісів, трансляції ідей та чіткого, чесного і прозорого діалогу із аудиторією. Це допоможе вибудувати такі зв'язки, де кожен споживач зможе відчутти інтимність та смисл відносин і взаємодії із брендом;
- По-п'яте, ІКЕА має працювати не лише над своєю репутацією на ринку та в очах зовнішнього середовища, а й всередині компанії. Побудова значимих зв'язків стосується не лише споживачів, а й інших стейкхолдерів – а саме працівників компанії, оскільки вони є обличчям бренду для споживачів. Комунікація позиції, цінностей і планів компанії до співробітників так само важлива, як і уважне ставлення до тих, хто купує продукти.

У розділі 2 нам вже йшлося про те, що ІКЕА не є прикладом компанії, яка могла б застосувати принцип таємничості до стратегії розвитку власного бізнесу, оскільки їх позиція навпаки тяжіє до чесної комунікації із клієнтами та прозорості

з точки зору ведення бізнесу. Нагадаймо, що нами було запропоновано застосовувати принцип таємничості, коли йдеться про нові продукти компанії – як задля зацікавлення і залучення аудиторії, так і для збереження інновацій та конкурентних переваг з огляду на ринок.

Принцип чуттєвості компанія і так використовує у своїй наявній бізнес-моделі, і у розділі 2 нами так само було запропоновано шляхи використання цього принципу (через персоналізацію чи, приміром, використання доповненої реальності). Окрім використання чуттєвості в межах створення продуктів, компанія може зосередити свою увагу на тому, аби апелювати до відчуттів людини. ІКЕА вже використовує, наприклад, відчуття смаку – компанія має у своїх фізичних локаціях фуд-корт, що, по-перше, є зручним, бо люди проводять багато часу в магазинах, обираючи товари для дому, і те, що компанія потурбувалася про них з погляду місця, де можна поїсти та відновити сили, є аспектом, що наближує компанію до Lovemark. Також компанія апелює до зорового та просторового відчуттів: усі магазини компанії є великими, та логічно побудованими. Всі продукти знаходяться у відповідних їм секціях, а клієнтський досвід подорожі від секції до секції є передбачуваним та зрозумілим. Отже, як наслідок, компанія може продовжувати працювати над апеляцією до відчуттів людини: як вдосконалювати вже наявні стратегії, так і розробляти нові шляхи залучення та утримання аудиторії у такий спосіб.

Варто зауважити, що компанія вже знаходиться на шляху наближення до клієнта з точки зору інтимності. Це проект під назвою Life at Home – програма, збір досліджень та одночасно філософія компанії, яка визначає стиль життя, цінності та потреби людей в їхній домівці [30]. Це концепція, яку ІКЕА активно пропагує і втілює в своїх продуктах, послугах та способах спілкування зі споживачами. Life at Home спрямована на розуміння того, як люди живуть у своїх домах, як вони використовують простір, як вони спілкуються, відпочивають, працюють та проводять час з родиною та друзями. Ця концепція дозволяє ІКЕА

краще розуміти потреби своїх клієнтів та створювати продукти, які відповідають їхнім потребам і стильовим уподобанням. Таким чином ІКЕА намагається не просто демонструвати, а доводити важливість власного підходу і сформувати клуб послідовників певної філософії життя. Що, своєю чергою, може зберігати аудиторію та підтримувати лояльність на довгій дистанції.

Отже, як вже було визначено, основною задачею є приваблення нових клієнтів на зарубіжних ринках та побудова емоційного взаємозв'язку з ними, щоб збільшувати їх рівень любові, прихильності та лояльності до компанії. Такий стратегічний напрям не суперечить усім іншим цілям компанії, навпаки – підтримує їх та сам по собі дозволяє проаналізувати, наскільки ефективно компанія рухається у попередньо заданих напрямках. Все це необхідно для посилення конкурентних позицій на нових ринках.

Для цього, на погляд авторки дослідження, необхідно зробити акцент саме на принципах чуттєвості та подальшої інтимності, якщо споживач таки зробить покупку. Тому в стратегію розвитку необхідно закласти конкретні можливості та перспективи залучення нових споживачів.

З точки зору чуттєвості доцільно закласти в стратегію наступні напрями діяльності (деякі з них вже були згадані в цьому розділі):

- Покращення клієнтського досвіду: ІКЕА може створити незабутні враження у своїх покупців, забезпечуючи їм винятковий клієнтський сервіс. До такого підходу, особливо на нових ринках, має бути особлива увага, так як на нових ринках є багато конкурентів, до сервісу яких аудиторія вже давно звикла;
- Інноваційність продукту поряд із розвитком екологічної свідомості: ІКЕА може продовжувати впроваджувати нові ідеї та технології, підтримуючи зелений тренд. Наприклад, вони можуть випускати меблі, які використовують енергоефективні матеріали або мають вбудовані сучасні технології, які полегшують повсякденне життя.

Вони можуть показувати енергоефективність своїх меблів, ділитись історією, або пояснювати, як вони працюють над зменшенням впливу на навколишнє середовище. Також цікавою ідеєю можуть стати експерименти зі звуком та акустикою. ІКЕА може покращувати акустичні властивості своїх продуктів, особливо меблів для зони відпочинку та роботи. Використання матеріалів, що поглинають шум, та розробка зручних інтегрованих систем звуку можуть допомогти створити більш комфортне середовище для клієнтів;

- Використання технологій у розумних будинках: у додаток до попереднього пункту, компанія може спрямовувати зусилля на розвиток розумних рішень для дому. Вони можуть випускати меблі, які інтегруються зі смарт-системами управління освітленням, опаленням, безпекою тощо;
- Участь у спільних проектах, колаборації та інтеграції: компанія може співпрацювати з іншими брендами, відомими дизайнерами або художниками для створення спільних продуктів або колекцій. Це дозволить ІКЕА привернути нову аудиторію та надати своїм клієнтам унікальні інтер'єрні рішення;
- Вдосконалення електронної комерції: ІКЕА просто необхідно посилити свою онлайн-присутність та поліпшити електронну комерцію. Це пропонування зручної та зрозумілої платформи для покупок, розширення онлайн-каталогів продуктів. Для цього потрібно ще більше використовувати соціальні медіа та інтернет-платформи для активного спілкування зі своїми клієнтами;
- Наостанок, завершуючи логічно попередній пункт, це використання інтерактивності у магазинах та онлайн: це використання віртуальної або доповненої реальності для демонстрації, як меблі виглядатимуть

в різних інтер'єрах. Крім того, вони можуть створити спеціальні зони для тестування та спілкування з продуктами.

З точки зору принципу інтимності рекомендується застосувати наступні стратегічні кроки:

- Розвиток спільноти: ІКЕА може створити платформу для спілкування та обміну досвідом для своїх клієнтів, в тому числі на базі своїх програм лояльності. Можна запровадити онлайн-форуми, де покупці можуть обговорювати свої проекти, ділитися порадами щодо декорування і обмінюватися фотографіями своїх інтер'єрів;
- В додаток до попереднього пункту, це створення відчуття спільноти: компанія може організовувати різноманітні події, які зближують людей і створюють відчуття залученості. Наприклад, вони можуть проводити безкоштовні семінари з дизайну, кулінарні майстер-класи або спільні акції у напрямку екологічності або благодійності. Відмітьмо, що це релевантний підхід на нових ринках;
- Створення спеціальних серій або колекцій: ІКЕА може випускати обмежені серії або колекції для учасників програм лояльності або спільнот. Це можуть бути співпраці зі відомими дизайнерами, художниками або брендами, які допоможуть створити ексклюзивні та унікальні продукти. І важливо, щоб це були не масові тиражі, а ексклюзив для відданих клієнтів, які присутні в клубі та підписані на програму лояльності;
- Розширення послуг післяпродажного обслуговування: ІКЕА може підвищити рівень задоволеності клієнтів, надаючи широкий спектр послуг обслуговування вже після покупки товару. Це може включати монтаж меблів, безкоштовні та пріоритетні консультації з дизайну або можливість повернення товару найзручнішим способом;

- І, наостанок, це розвиток зручного розташування мережі магазинів: компанія, на погляд авторки, просто потребує розширювати свою мережу магазинів, які будуть більш зручними та доступними для клієнтів. Наприклад, вони можуть відкривати магазини в центрах міст або у торгових центрах, що збільшить їхню видимість та привабливість для клієнтів. Вони можуть бути меншими, без гігантських площ, але це буде зручно з точки зору побутової логістики споживача.

На завершення слід нагадати, що Lovemark можна застосувати для всіх підприємств як універсальний концепт; потреби кожного ринку та сегменту споживачів є дуже різними, та й не у всі бізнес-стратегії таку концепцію можна із легкістю інтегрувати. Перш за все Lovemark може бути більш ефективною для підприємств, які пропонують продукти або послуги, що мають сильний емоційний компонент та навіть прив'язаність: товари для дому, косметика, продукти харчування, одяг, готельно-ресторанний бізнес, екологічна продукція, сервіси бронювання квитків та житла, бізнеси, що оперують в межах сфери вражень та розваг. Для інших підприємств, наприклад, технічних або промислових, така стратегія може не бути настільки ефективною, особливо для малих підприємств. Хоча ми вже знаємо, що ситуації можуть бути зовсім різні, і навіть технологічні корпорації зараз використовують цю маркетингову концепцію та вони продовжують завойовувати почуття сотень мільйонів людей по всьому світу.

У висновку можна констатувати, що компанія ІКЕА має великий досвід заохочення та захоування клієнта у свій бренд. Топ-менеджмент компанії точно знає, як створити емоційний зв'язок із споживачем. Проте межі досконалості не існує, і щоб залишатись конкурентоспроможним, особливо на нових ринках, необхідно бути адаптивним та розробляти нові шляхи залучення аудиторії. Для

того, щоб подолати ці виклики, необхідно розробити нові підходи для формування середньо- та довгострокової стратегії розвитку на основі концепції Lovemark, тому що саме ця концепція дозволяє ефективно застосовувати методи приваблення нових клієнтів та вибудовувати із ними відносини на довгострокову перспективу.

Висновки до Розділу 3

У цьому розділі перед нами стояли такі завдання:

- Етапи формування стратегії на основі концепції Lovemark;
- Розробка стратегії розвитку компанії ІКЕА на основі Lovemark;
- Оцінка ефективності Lovemark та рекомендації при реалізації стратегії розвитку ІКЕА.

У межах першого питання було проаналізовано етапи формування стратегії розвитку бізнесу на основі концепції Lovemark. Було запропоновано та використано підхід п'ятих запитань, відповіді на які допомагають створити успішний бренд. Окрім цього, також було представлено поетапний процес створення стратегії розвитку бізнесу, що містить такі етапи: визначення місії, візії та цілей підприємства; аналіз запропонованих альтернативних стратегій; моделювання альтернативних сценаріїв розвитку; вибір одного з варіантів стратегічного плану підприємства; підготовка кінцевого стратегічного плану підприємства із урахуванням коротко-, середньо- та довгострокової реалізації.

У межах другого питання було наведено дві альтернативні стратегії розвитку бізнесу на засадах Lovemark, запропоновано їх оптимістичні та песимістичні сценарії, проведено SWOT-аналіз щоб охарактеризувати потенційні напрямки розвитку, дізнатись сильні та слабкі сторони стратегій.

У межах третього питання був оцінений вплив Lovemark на формування стратегії розвитку. Висновок полягає в тому, що ІКЕА доцільно орієнтуватись на принципи чуттєвості та інтимності, тобто пряме залучення клієнтів та

збереження лояльності, не використовуючи принцип таємничості. Також були наведені власні приклади дій в рамках концепції Lovemark, які могли б допомогти залучити більше аудиторії та збільшити конкурентну спроможність компанії ІКЕА.

Висновок: Компанії ІКЕА відомі принципи Lovemark, тому продовження їх використання є раціональним рішенням. ІКЕА має обрати власний шлях розвитку, і для кожного варіанту застосування маркетингової концепції Lovemark буде мати ефективність в рамках створення емоційного взаємозв'язку із споживачем.

ВИСНОВКИ

Головною метою цього дослідження було розкрити поняття маркетингової концепції Lovemark, з'ясувати її зміст та головні засади і показати, яким чином ця концепція може бути застосована до розробки стратегії розвитку бізнесу на прикладі компанії ІКЕА. Дана тема є актуальною, оскільки стратегічний розвиток бізнесу є тим, що визначає напрямок розвитку компанії і допомагає досягти успіху на ринку.

Підхід Lovemark базується на певних основах. Його мета, в першу чергу, полягає побудові міцного взаємозв'язку між компанією та споживачем. Покладаючи великий акцент на емоційний зв'язок, Lovemark допомагає підприємству стати більш привабливим для своєї цільової аудиторії. Головна теза даного дослідження: формування стратегії розвитку підприємства повинно включати створення виразного бренду, який здатний викликати позитивні емоції та відчуття у споживачів.

Для кожного підприємства, або компанії важливо формувати власну унікальну стратегію довгострокових дій через виклики сучасного ринку, який, в основному, орієнтується на попит, тобто на те, чого бажає споживач, а не виробник. Це означає, що саме споживач сьогодні відповідає за те, яка буде пропозиція на ринку і які саме товари та послуги йому необхідні.

Стратегія підприємства включає в себе ряд принципів, яких варто притримуватись при її формуванні та втіленні. Чільним принципом є постійне підтримання взаємодії зі споживачами. Lovemark обов'язково включає контакт зі своїми клієнтами, розуміння їх потреб та пропонування інноваційні рішення для задоволення їх очікувань. Формування стратегії розвитку підприємства має включати постійне залучення споживачів до процесу, збирання відгуків та статистики, взаємодію та налагодження партнерства з ними.

Наступним принципом є цілеспрямоване створення довіри. Підхід Lovemark ставить на перше місце відносини зі споживачами, підтримуючи високий рівень довіри до свого бренду. Формування стратегії розвитку підприємства має включати в себе реалізацію конкретних дій, спрямованих на створення та збереження довіри до бренду. Це може включати забезпечення якості продукції, надання чудового обслуговування клієнтів, відкритість у комунікації та виконання обіцянок перед ними. Такий підхід сприяє зміцненню відносин і побудові довгострокового успіху.

Важливі ще два принципи, які йдуть поряд між собою. Це впровадження постійної інноваційності та забезпечення гнучкості та адаптивності. Здатність пристосовуватися та ефективно реагувати на зміни у смаках та вимогах споживачів дозволяє підприємствам залишатися актуальними на ринку. Формування стратегії розвитку повинно враховувати швидкі зміни в сучасному бізнес-середовищі та бути здатним відповісти на них. В свою чергу інноваційність полягає в постійному покращенні своїх продуктів та послуг. Це означає, що стратегія має включати постійний пошук нових ідей, впровадження нових технологій та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Саме міцна конкурентоспроможність є головною метою імплементації та застосування Lovemark в формуванні стратегії підприємства. Необхідно включати вивчення ринку та конкурентів, ідентифікацію власних сильних сторін та розробляти унікальні пропозиції у відповідь потребам споживачів. Розвиток конкурентних переваг є одночасно метою і результатом концепції Lovemark, оскільки саме є показником досягнення успіху, завдяки створенню унікального підходу до маркетингу та побудові значимого бренду в свідомості споживачів.

У цьому дослідженні перед авторкою стояв ряд завдань, за допомогою яких ми поступово мали дійти до нашої головної мети – демонстрації того, які результати може дати рішення обирати Lovemark як засадничий принцип розробки стратегії розвитку бізнесу – а саме:

- Надати характеристику сучасним видам стратегічного управління
- Описати та обґрунтувати важливість концепції Lovemark через розкриття теорії емоційного зв'язку споживача із продуктом
- Розкрити технологію застосування Lovemark при формуванні стратегії розвитку підприємства
- Проаналізувати внутрішнє середовище та економічні показники підприємства на прикладі компанії ІКЕА
- Розробити стратегічний аналіз та описати зовнішнє середовище на ринку фурнітури та товарів для дому
- Продемонструвати можливість використання концепції Lovemark при формуванні стратегії розвитку компанії ІКЕА
- Сформулювати етапи формування стратегії розвитку підприємства на основі концепції Lovemark
- Розробити приклад стратегії розвитку компанії ІКЕА використовуючи концепцію Lovemark
- Оцінити ефективність використання Lovemark при реалізації стратегії компанії ІКЕА

Ці завдання було поступово проаналізовано, досліджено та вирішено у першому розділі, де ми розглянули поняття стратегічного управління, з'ясували, які саме кроки компанія має виконати для обрання стратегії управління у межах свого ринку, та розглянули три найголовніші складові Lovemark – таємничість, чуттєвість та інтимність; у другому розділі, де нашою метою був аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та техніко-економічних показників

підприємства та дослідження того, як таємничість, чуттєвість та інтимність можуть бути застосовані на практиці; і у третьому розділі, було проаналізовано етапи формування стратегії розвитку бізнесу на основі концепції Lovemark та оцінено вплив Lovemark на формування стратегії розвитку бізнесу.

Ефективність застосування концепції Lovemark у формуванні стратегії було проаналізовано на прикладі найбільшого у світі бренду на ринку фурнітури та товарів для дому – шведської компанії ІКЕА. Дослідивши внутрішні техніко-економічні показники, та зовнішній стратегічний аналіз компанії ІКЕА, було визначено, що в період 2015-2022 рр. дана компанія не має абсолютних світових конкурентів за об'ємами продаж та валовою дохідністю, проте стикається із конкуренцією серед інших компаній, особливо за рахунок того, що в останні роки ІКЕА проводить політику розширення власної географічної присутності в нових для себе країнах. На нових ринках вже присутня конкуренція, а глобально вона також продовжує посилюватись, що забирає на себе потенційну частку споживачів. Особливо на нових ринках, де компанія є невідомою та незвичною, тобто скоріше має низьку лояльність до бренду. Це означає не тільки недоотримання потенційного прибутку та фактичного зниження чистого доходу, але й те, що не тільки ІКЕА має сильну репутацію серед аудиторії, як однієї з найкращих фурнітурних компаній у світі. Застосування концепції Lovemark у формуванні майбутньої стратегії розвитку дозволить компанії та бренду ІКЕА зміцнити свої конкурентні позиції, особливо на зарубіжних ринках.

Загальним висновком є те, що формування стратегії розвитку підприємства на основі принципів Lovemark передбачає акцент на емоційному зв'язку зі споживачами, взаємодії та підтримці довіри, інноваціях, адаптивності та виробленні унікальних конкурентних переваг. Ця маркетингова концепція сприяє створенню сильного бренду, який працює на задоволення потреб споживачів, що призводить до досягнення нових успіхів та результатів на ринку.

З кожним роком тренди будуть змінюватись, бажання клієнтів будуть ще більш хаотичними, що матиме вплив на конкуренцію між компаніями. Завдання, що стоїть як перед компанією ІКЕА, так і перед іншими сучасними брендами полягає у набутті вміння створювати емоційний зв'язок із споживачем та постійно його підтримувати. Для цього Кевіном Робертсом була сформульована концепція Lovemark, яка дозволяє бути гнучким та вміти пристосовуватись, щоб бути наготові перед новими викликами сучасного глобалізованого світу і разом із цим бути таким брендом, який щиро і віддано люблять споживачі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с. URL: <http://surl.li/gqlqh>
2. Гуляк Р. Е. Конспект лекцій у схемах і таблицях після дисципліни «Поведінка споживача» / Р. Е. Гуляк; нац. академія міс. госп-ва. – Х.: ХНАГХ, 2013. – 119 с. URL: <http://surl.li/heawq>
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с. URL: <http://surl.li/heask>
4. Додонов Б. Емоція як цінність. Матеріал з офіційного веб-ресурсу Нац. пед. уні-ту. ім. Драгоманова, 1978. – 272 с. URL: <https://bvp.fmon.npu.edu.ua/images/files/dodonov%20emocia.pdf>
5. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf
6. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с. URL: <http://surl.li/heary>
7. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління» /Укладач: к.е.н., доцент Вороніна А.В. – Дніпродзержинськ, ДДТУ, 2014. – 132 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl37.pdf>
8. Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Поведінка споживача» / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад.: М. К. Гнатенко, Р. Е. Гуляк, М. О. Магомедова. – Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2019. – 48 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/199182744.pdf>

9. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч.посібник / Ф. Ф. Бутинець [та ін.] ; ред. Ф. Ф. Бутинець, М. М. Шигун. – Житомир: ЖДТУ, 2004. - 352 с. URL: <http://surl.li/hdyph>
10. Нікомахова етика / Перекл. з давньогрецької Віктор Ставнюк. – К: «Аквіліон-Плюс», 2002 – 480 с.
URL:http://am.history.univ.kiev.ua/Nikomakhova_etyka.pdf
11. Поведінка споживачів: консп. лекцій. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 232 с.
URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9364/1/%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%81%d0%bf%d0%b5%d0%ba%d1%82%20%d0%bb%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d0%b9.pdf>
12. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с. URL:
https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf
13. Трояновська О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства». Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 121 с. URL:
<http://surl.li/hdyxf>
14. Ağılönü B. Esmailzadeh E. Meral S. The Secret of Love: A Case of Lovemarks. Master Degree Project, 2010. – 115 p. URL:
<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1625597&fileId=2435894>
15. Amin B. Danielsson M. Love of brand. A story of an on-going romance. Bachelor Thesis, Kristianstad University, 2012. – 61 p. URL:
<https://researchportal.hkr.se/files/35186020/FULLTEXT01.pdf>
16. Cehan A. Yozgat U. Does Brand Love Last Forever? : A Study on Turkey’s Lovemarks. Emerging Markets Journal, Vol. 11, 2021, pp. 76-85. URL:
<https://emaj.pitt.edu/ojs/index.php/emaj/article/view/222>

17. Chandler A. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: M.I.T. Press, 1962. – 488 p. URL: https://archive.org/details/strategystructur00chan_0/page/n1/mode/2up
18. Chandler A. The visible hand: the managerial revolution in American business. The Belknap Press of Harvard University Press, 1999. – 620 p. URL: https://dipiufabc.files.wordpress.com/2015/06/alfred_d-chandler_the_visible_hand_managerial_bookzz-org.pdf
19. Dongmei Z. Foroudi P. Melewar T. Zhongqi J. Experiencing the sense of the brand: the mining, processing and application of brand data through sensory brand experiences. Middlesex University London. Qualitative Market Research: An International Journal, 2021, Vol. 25. pp. 205-232. URL: <https://eprints.mdx.ac.uk/34460/>
20. Eti O. Boer. L. The Greatest Love Stories Between Consumers and Brands - A Study of Brand Love. Master Degree Project, School of Economics and Management, 2021. – 124 p. URL: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/2796756>
21. Eunjoo C. Development of a brand image scale and the impact of lovemarks on brand equity. Graduate Theses and Dissertations. Iowa State University, 2011. – 198 p. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=d016fc37f006e8a579dca1de844ee6ef1f505454>
22. Ghafoorzadeh S. Customers' Loyalty & Brand Experience. Bachelor Thesis. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, 2011. – 61 p. URL: <https://ojs.ekonomi-unkris.ac.id/index.php/JMBK/article/view/223>
23. Giovanis A. Athanasopoulou P. Understanding lovemark brands. Dimensions and effect on Brand loyalty in high-technology products. Spanish Journal of Marketing, - ESIC, Vol.22, pp. 272-294. URL: <https://doi.org/10.1108/SJME-07-2018-0035>

24. Gobe, M. Emotional Branding. Allworth, 2010. – 352 p. URL: <https://www.perlego.com/book/1542839/emotional-branding-the-newparadigm-for-connecting-brands-to-people-pdf>
25. Grant Robert M. Contemporary strategy analysis, 10-th edition. Wiley, 2018. – 675 p. URL: https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf
26. Habermas, J. (2015). The Structural Transformation of the Public Sphere. Wiley, 2015. – 324 p. URL: <https://www.perlego.com/book/1536087/the-structural-transformation-of-the-public-sphere-an-inquiry-into-a-category-of-bourgeois-society-pdf>
27. Hamel G. Prahalad C. Competing for the Future. Harvard Business Review Press, 1996. – 384 p. URL: <https://www.perlego.com/book/836827/competing-for-the-future-pdf>
28. Hocenski-Dreiseidl M. Dubravka P. Metaforički jezik u filozofiji brendiranja. Ekonomski Vjesnik, 2010, Vol. 23. pp. 483-492. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/95158>
29. IKEA: Annual financial reports 2016-2022. URL: <https://www.inter.ikea.com/en/performance/download-financial-reports>
30. IKEA Life at Home Annual Report 2022. URL: https://lifeathome.ikea.com/wpcontent/uploads/2022/11/LAHR22_LifeatHomeReport.pdf
31. IKEA Official website. URL: <https://www.inter.ikea.com/en>
32. Inter IKEA Group FY22 year in review. URL: <https://www.inter.ikea.com/en/performance/fy22-year-in-review>
33. IKEA FY 22 financial results. URL: <https://www.inter.ikea.com/en/performance/fy22-financial-results>

34. Kotler F. Principles of marketing. Prentice Hall Inc., 1999. – 1035 p. URL: <https://ipsedu.in/downloads/MBABooks/principles-of-marketing-philip-kotler.pdf>
35. Kotler F. Setiawan I. Kartajaya H. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. Wiley, 2010. – 207 p. URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1744009/mod_folder/content/0/Marketing%203.0%20-%20Hermawan%20Kartajaya%2C%20Iwan%20Setiawan.pdf?forcedownload=1
36. Kubrychenko N. Pilova Yu. M. Poperechna N. Some aspects of identifying and creating lovemarks. National Mining University (м. Дніпро), 2016. – 3 p. URL: <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/2556?locale-attribute=en>
37. Menger C. Principles of economics. Ludwig von Mises Institute, 2007. – 322 p. URL: https://cdn.mises.org/Principles%20of%20Economics_5.pdf
38. Mintzberg H. Ahlstrand B. Lampel J. Strategy Safari. Free Press, 1998. – 406 p. URL: https://www.usb.ac.ir/FileStaff/9372_2019-2-10-11-30-51.pdf
39. Mintzberg H. Structure in 5`s. Designing Effective Organizations. Management Science, Vol. 26, 1980, pp. 322-341. URL: <https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/Mintzberg-StructureIn5s-MgmtSci.pdf>
40. Mintzberg H. Structuring organizations. Prentice-Hall, 1979. – 261 p. URL: <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>
41. Norton Michael I. Mochon D. Ariely D. The «IKEA Effect»: When Labor Leads to Love. Harvard Business School, 2011. – 34 p. URL: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/11-091.pdf>
42. Pilditch J. Winning ways: how «winning» companies create the products we all want to buy. Harper and Row, 1987. – 294 p. URL: <https://archive.org/details/winningwayshowwi0000pild>

43. Porter M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Free Press, 1985. – 580 p. URL: <http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>
44. Porter, M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, 1980. – 397 p. URL: <http://www.mim.ac.mw/books/Michael%20E.%20Porter%20%20Competitive%20Strategy.pdf>
45. Richard P. Bagozzi, Mahesh Gopinath, Prashanth U. Nyer. The role of emotions in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 27, 184-206. https://www.academia.edu/10256866/The_role_of_emotions_in_marketing
46. Roberts K. Lovemarks: future beyond brands. PowerHouse Books, 2004 – 220 p. URL: <https://www.scribd.com/doc/158763270/Kevin-Roberts-Lovemarks>
47. Rodriguez M. Analysis of Psychological Aspects of Lovemarks Formation. Universidad de Rosario, 2014. – 31 p. URL: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/6373>
48. Schmitt, B. (2000). Experiential Marketing. Free Press, 2000. – 304 p. URL: <https://www.perlego.com/book/780907/experiential-marketing-how-to-get-customers-to-sense-feel-think-act-relate-pdf>
49. Solomon M. Hogg M. Askegaard S. Bamossy G. Consumer Behavior: A European perspective. Pearson, 2019. – 648 p. URL: <https://www.perlego.com/book/1208998/consumer-behaviour-a-european-perspective-pdf>
50. Statista.com : сайт. URL: <https://www.statista.com/>
51. The history of IKEA. URL: <https://about.ikea.com/en/about-us/history-of-ikea>

ДОДАТКИ

Додаток А

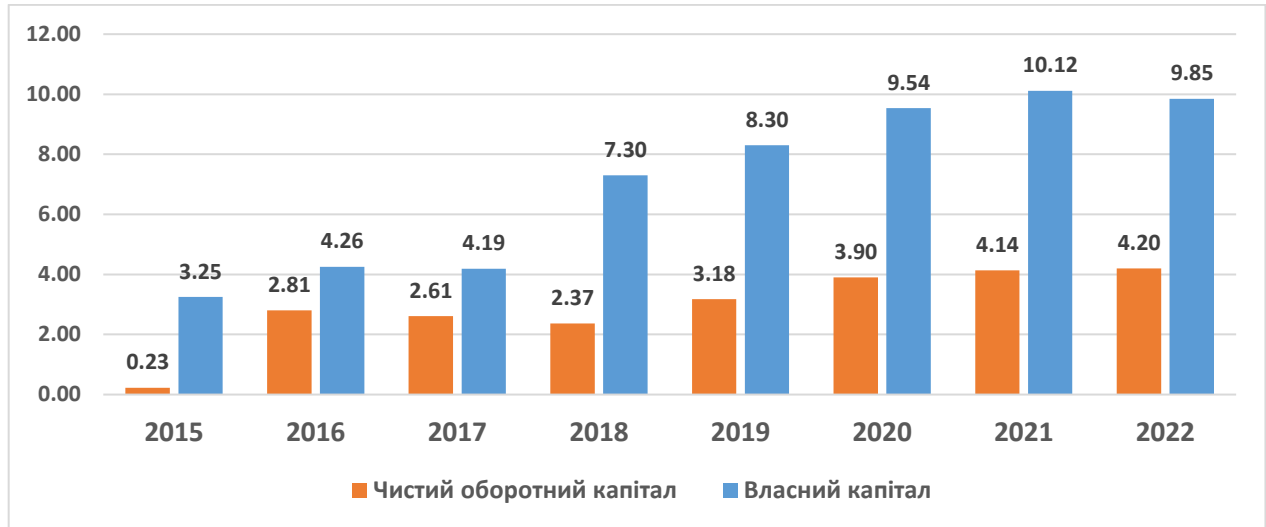


Рисунок 1 – Показники чистого оборотного та власного капіталу компанії ІКЕА за даними офіційного сайту, 2015-2022 рр., у млрд євро

Джерело: складено автором на основі даних [29]



Рисунок 2 – Операційна та валова маржа компанії ІКЕА за даними офіційного сайту, 2015-2022 рр., у млрд євро

Джерело: складено автором на основі даних [29]