

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Ступінь вищої освіти «Магістр»

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Управління досвідом взаємодії споживача з підприємством» (на матеріалах ФОП Бурчак Є.В. (СК «Зебра»), м. Дніпро)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання  
Писаревський Едуард Олегович

Науковий керівник  
кваліфікаційної роботи,  
к.е.н., доцент

Хурдей В.Д.

**Дніпро – 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»  
на тему: «Управління досвідом взаємодії споживача з підприємством» (на  
матеріалах ФОП Бурчак Є.В. (СК «Зебра»), м. Дніпро)

Виконав:

здобувач вищої освіти  
освітньо-професійної  
програми «Маркетинг»  
другого (магістерського)  
рівня вищої освіти

за спеціальністю 075 «Маркетинг»  
галузі знань

07 «Управління та адміністрування»  
групи МК-23-1м

Писаревський Е.О.

Науковий керівник: Хурдей В.Д.

Рецензент: Жадько К.С.

**Дніпро – 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Ступінь вищої освіти «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
к.е.н., доцент В.Д. Хурдей  
«15» квітня 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Писаревського Едуарда Олеговича

1. Тема роботи: «Управління досвідом взаємодії споживача з підприємством» (на матеріалах ФОП Бурчак Є.В. (СК «Зебра»), м. Дніпро), затверджена наказом закладу вищої освіти від 17.09.2024 року №765 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу Хурдей В.Д.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 30.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність ФОП Бурчак Є.В. (СК «Зебра»), м. Дніпро за 2019-2023 рр.;
- інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

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

Розділ 2. Аналіз та оцінка ефективності системи управління клієнтським досвідом салонів краси «Зебра»

Розділ 3. Удосконалення стратегії маркетингу салонів краси «Зебра»

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 15.04.2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	03.06.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	04.06-07.06.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	10.06-12.07.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	15.07-30.12.2024	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	15.07-30.09.2024	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.10 – 29.11.2024	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	02.12 – 20.12.2024	
8	Оформлення тексту роботи	23.12.2024 – 27.12.2024	
9	Нормоконтроль	25.12.2024	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	30.12.2024	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	31.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Писаревський Е.О.

Науковий керівник

Хурдей В.Д.

## ЗМІСТ

ст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ КАРТИ ПОДОРОЖІ СПОЖИВАЧА ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВАЦЬКИМ ДОСВІДОМ	9
1.1. Роль та значення карти подорожі споживача в управління досвідом споживача	9
1.2. Метрики управління досвідом споживача	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ САЛОНІВ КРАСИ «ЗЕБРА»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	31
2.2. Побудова карти подорожі споживача на основі аналізу цільової аудиторії та точок контакту	43
2.3. Оцінка ефективності управління клієнтським досвідом підприємства	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ САЛОНІВ КРАСИ «ЗЕБРА»	63
3.1. Удосконалення стратегії управління досвідом споживача (Customer Experience Management, CXM)	63
3.2. Оптимізація та інтеграція нових точок контактів	68
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	94



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Управління споживацьким досвідом зростає в умовах сучасної економіки, де конкуренція між підприємствами стає все більш інтенсивною, а споживачі мають доступ до великої кількості інформації та вибору. Важливість цієї теми зумовлена кількома ключовими факторами. Сучасні споживачі стають більш вимогливими, інформаційно підкованими та вимагають персоналізованого підходу. Вони шукають не тільки продукти чи послуги, а й емоційний досвід від взаємодії з брендом. Тому підприємства повинні ефективно управляти кожним етапом споживчого досвіду, щоб задовольнити ці вимоги. Створення позитивних емоційних зв'язків із споживачами підвищує їхню задоволеність і знижує ймовірність переходу до конкурентів.

Успішне управління споживацьким досвідом дозволяє компаніям отримати конкурентні переваги на ринку. Підприємства, які здатні ефективно керувати досвідом своїх споживачів, здобувають репутацію брендів, яким можна довіряти, що сприяє довгостроковій лояльності клієнтів та зростанню ринкових часток.

Інтеграція споживацького досвіду у стратегію компанії: Споживацький досвід все більше інтегрується у стратегії розвитку компаній. Менеджери мають враховувати досвід на всіх етапах взаємодії з брендом: від реклами та продажу до сервісного обслуговування та підтримки.

Таким чином, ефективне управління споживацьким досвідом стає важливим аспектом для розвитку бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного зростання. Ця тема має велику практичну значущість для сучасних організацій, що прагнуть задовольняти потреби споживачів і створювати з ними довготривалі взаємини.

Протягом останніх років вивчення споживацького досвіду стало об'єктом досліджень багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Поведінку споживачів досліджували такі вчені, як Богоявленський О. В., Григорова З.В., Кенінг П., Крозиер А., Лемон К.М., Лісіца В.В., Лунева Є.А., Манн І., Матвієнко О.І.,

Мілардо М., Прокопенко О.В., Равсон А., Солодар М., Тимовчак О., Хомбург С.,<sup>7</sup>  
Шміт Б., Юлдашева О.У.

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

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.** Магістерське дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку» (державний реєстраційний номер 0122U000213, строки виконання 2022-2024 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою написання дипломної роботи є аналіз управління досвідом взаємодії споживача з салонів краси «Зебра» за допомогою використання картиподорожі споживача.

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

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

**Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи** є досвід споживачів послуг Салонів краси «Зебра» .

**Предметом дослідження кваліфікаційної роботи** є управління досвідом взаємодії споживача з салонів краси «Зебра» на основі використання картиподорожі споживача.



**Методи дослідження.** Теоретичною основою написання роботи є наукові <sup>8</sup> праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували особливості управління споживацьким досвідом. В даній роботі використані матеріали наукових конференцій, семінарів та наукової літератури, яка стосується тематики дослідження. Та методи дослідження такі, як аналіз інформації з літературних джерел, графічний метод, що виражається у побудові графіків та таблиць, спостереження та порівняння, узагальнення опрацьованої інформації та моделювання при побудові карт.

**Інформаційна база:** інформаційною базою написання роботи служили різноманітні наукові джерела, результати маркетингових досліджень, оцінки та опитування споживачів, матеріали офіційних сайтів та статистики діяльностей підприємств України та всього світу.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у конкретизації інструментів управління споживацьким досвідом та окресленні їх визначної ролі у процесі.

**Практичне значення одержаних результатів.** полягає у розробці рекомендацій удосконалення управління досвідом клієнта для компанії «Зебра».

**Апробація результатів роботи.** Результати роботи представлені у вигляді тез на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції, м. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024.

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у тезах доповідей на конференціях (додаток А).

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків, викладених на 94 сторінках друкованого тексту. Матеріали роботи містять 26 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел включає 79 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ КАРТИ ПОДОРОЖІ СПОЖИВАЧА ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВАЦЬКИМ ДОСВІДОМ

### 1.1. Роль та значення карти подорожі споживача в управлінні досвідом споживача

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

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

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

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

Реакція споживачів на маркетингову діяльність компанії не тільки непередбачена, а і доволі складно піддається оцінці. У зв'язку з цим для дослідження застосовуються досить близькі поняття «задоволеність»,

«популярність», «довіра», «прихильність» та «лояльність» [2, С.332].

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

Протягом останніх років дослідження різних маркетингових інструментів на вітчизняному ринку, особливу увагу науковців привертає поняття

«споживацький досвід». Розуміння того, як саме функціонує споживацький досвід та вміння використовувати ці дані в управлінні підприємством надають йому значних конкурентних переваг.

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

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

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

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

компанії зможуть підвищити ефективність продажів та збільшити прихильність до марки [6, С.83].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Споживчий досвід враховує в собі відразу кілька аспектів роботи з покупцем: це і функціональність певного салону краси, і оцінка відношення і роботи персоналу під час надання послуги (рис 1.1).

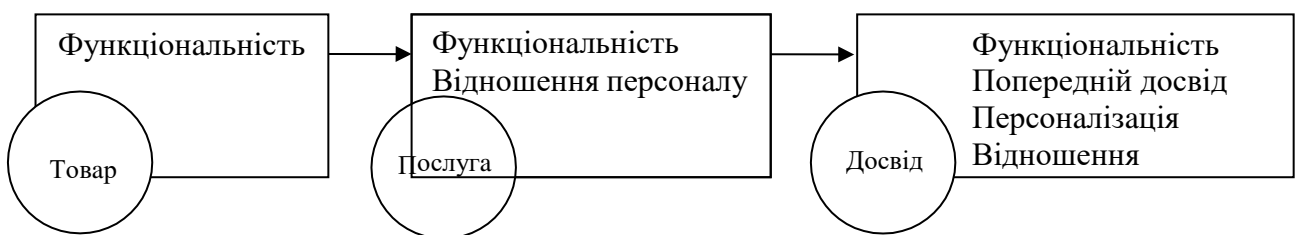


Рис. 1.1. Еволюція цінностей до споживацького досвіду [12]

*Джерело: складено автором [68]*

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

Для того, щоб управляти споживчим досвідом, необхідно налагодити зворотний зв'язок зі своїми споживачами та розуміти ієрархію їх цінностей. Це

можливо лише за умов аудиту споживчого досвіду в компанії та аналізу «шляху споживача» (Customer Journey, CJ), на основі яких формується СЕМ [11, С.89].

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

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

Узагальнюючи теоретичні аспекти можна сформулювати такий алгоритм управління споживацьким досвідом:

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

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

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

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

5. Розподіл точок контакту з покупцями. Цей етап включає контакт з рекламою бренду, взаємодію через відвідування сайту, групи в соціальних

мережах та залучення користувача в проект через консультації з менеджерами, коментування постів у соціальних мережах і т.д.

6. Аналіз та покращення споживацького досвіду [38].

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

Карта подорожі споживача (Customer Journey Map, CJM) – це маркетинговий інструмент, що дозволяє наочно представити досвід взаємодії споживача з компанією. При створенні карти подорожі враховують потреби, емоції, мотиви і думки, що виникають у клієнта з першого зіткнення з брендом. Карта є універсальним маркетинговим інструментом, що викориссалонів краси ується не лише у сфері продажів, а і таких суспільно важливихгалузях, як охорона здоров'я [41]. Окрім цього CJM може викориссалонів краси уватись і як інструмент визначення ставлення громадян до якості державних послуг [7]. Також незаперечним фактом є те, що використання CJM малим бізнесом, привідсутності потужного маркетингового апарату, у порівнянні з великими корпораціями, дозволяє виявити перешкоди, з котрими стикається клієнт на шляху та визначити нові інсайти.

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

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

CJM не має жорстких правил застосування, це скоріше проектний шаблон, а не строгий аналітичний інструмент. Існують лише загальні рекомендації та підходи. Саме це є ще однією сильною стороною методу, адже він є гнучким та може застосовуватися у багатьох сферах [7, С.53]

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

Раніше автором вже досліджувалося питання місця карти подорожі споживача у процесі функціонування підприємства та управління споживацьким досвідом[22]. В результаті цього дослідження було виділено такі основні функції CJM:

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

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

Протягом взаємодії з компанією клієнти проходять певні етапи своєї «подорожі». Узагальнену структуру карти подорожі споживача наведено на рисунку 1.2.

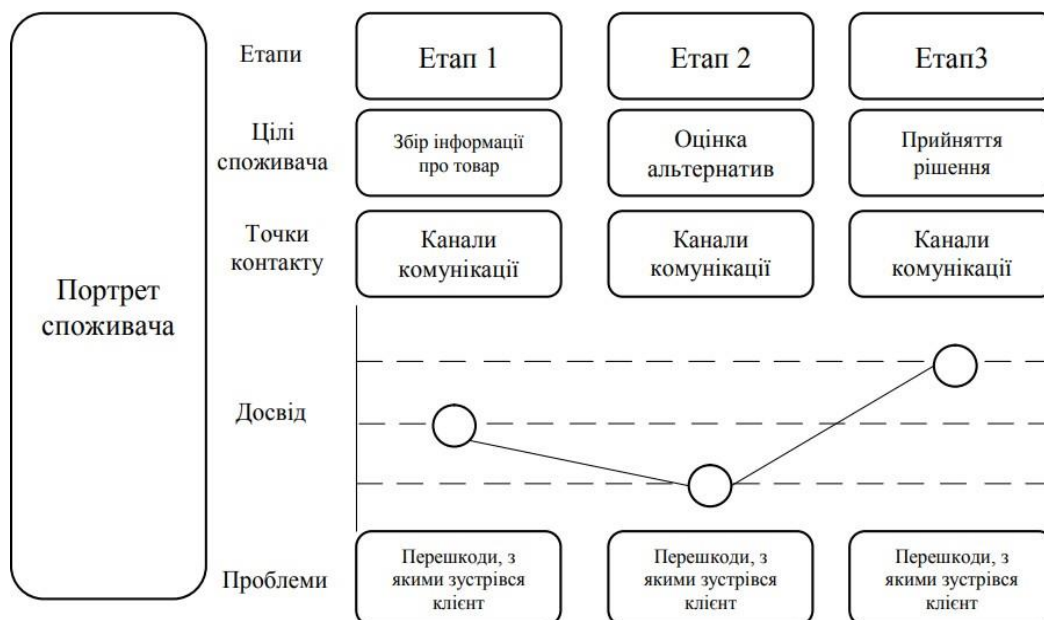


Рис. 1.2. Алгоритм розробки карти подорожі покупця

Джерело: складено автором [9, С.53]



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

На кожному етапі клієнт вирішує певну проблему, шукає відповідь на конкретне запитання. Виявлення таких запитань дозволить знайти нові можливості для покращення процесу взаємодії споживача з салонами краси, підтримувати його на кожному етапі та зібрати інформацію для розробки цілей, яких досягають кожному етапі (KPI) [7, С.53].

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

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

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

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

вивчення життєвого досвіду клієнта з компанією, можна підкреслити стратегічне становище клієнта в компанії, культуру клієнта і ступінь, в якій клієнт враховується при розробці та надання послуг [15, С.96].

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

Створення CJM це складний і системний процес, що потребує глибоких досліджень поведінки споживача. Узагальнений алгоритм створення карти подорожі покупця наведено на рис 1.3.

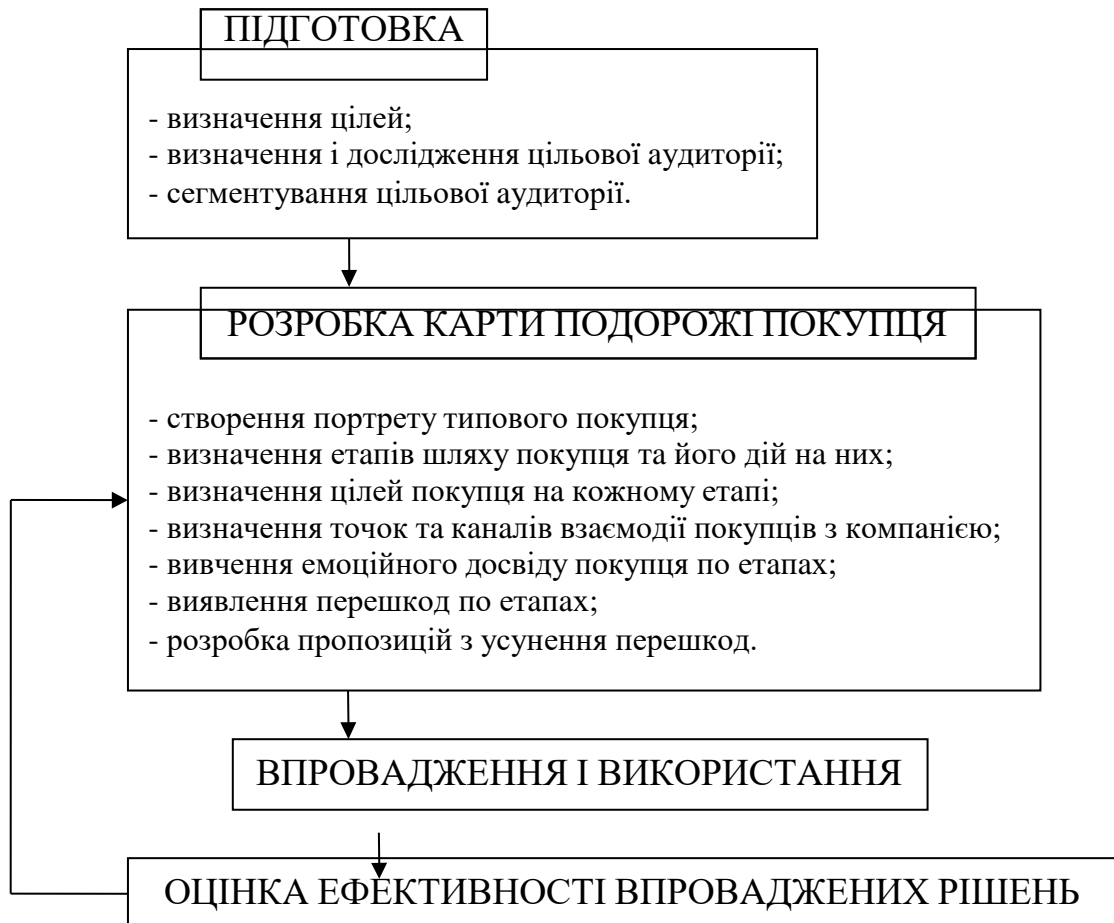


Рис. 1.3. Алгоритм розробки карти подорожі покупця

*Джерело: складено автором [5, С.310]*

Одною з основних переваг методу є можливість отримати в доступній формі інформацію про взаємодію з компанією з позиції клієнта, виявити проблеми, які заважають ефективній співпраці та згенерувати рішення щодо підвищення рівня якості взаємодії.

Також через те, що при застосуванні цього методу клієнт знаходиться в центрі уваги, а весь процес взаємодії вибудовується навколо нього, з'являється можливість виявити та оцінити внесок у комерційний успіх не лише працівників, які безпосередньо контактують з клієнтом, але і працівників інших відділів [32, С.194].

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

Автор бачить побудову CJM циклічним процесом, що має повторюватися на постійній основі. Основні етапи побудови карти зображено на рисунку 1.4.

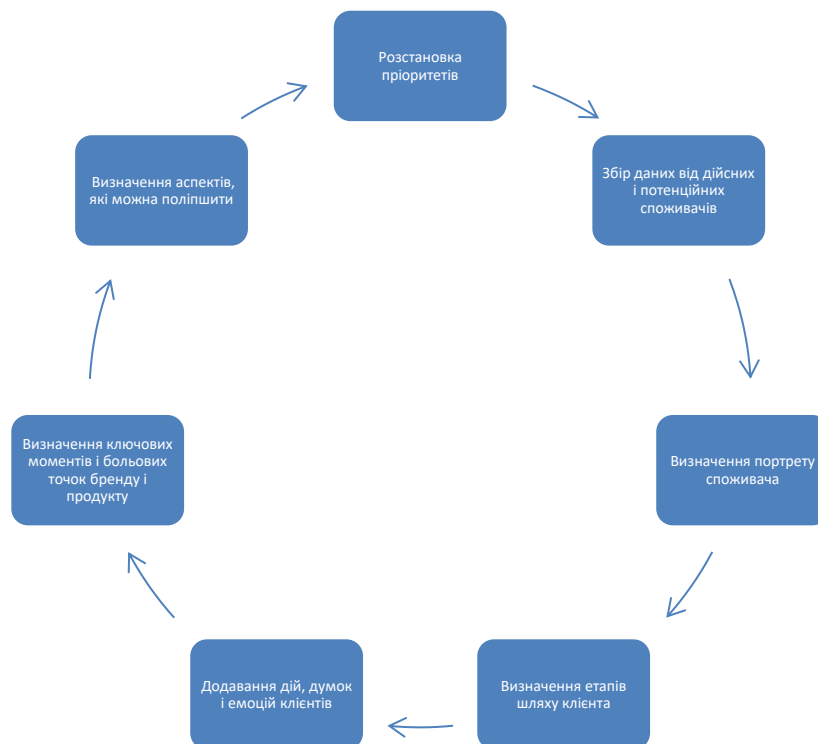


Рис. 1.4. Етапи побудови CJM

Джерело: складено автором [32]

Окреслимо кожен з етапів детальніше.

1. Збір даних від дійсних і потенційних споживачів. Карта шляху клієнта проектується на основі реальних даних досліджень і аналітики. Побудова карти має опиратися на актуальну інформацію про споживача. Збір даних можливо провести декількома способами.

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

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

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

2. Визначення портрету споживача.

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

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

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

3. Визначення етапів шляху клієнта.

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

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

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

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

#### 4. Додавання дій, думок і емоцій клієнтів.

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

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

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

## 6. Визначення аспектів, які можна поліпшити.

Звичайно, аналіз основних бар'єрів робиться з метою управління ними. Однією з переваг отримання зворотного зв'язку від клієнтів є можливість вплинути на взаємовідносини з метою їх покращення. При визначенні основних точок контакту можливим постає аналіз ситуацій, в яких бізнес відповідає очікуванням, а в яких ні. Це дозволяє визначити для кожної стадії або кожної точки, які конкретні дії необхідно впровадити для поліпшення досвіду клієнтів.

## 7. Розставлення пріоритетів.

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

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

Як правило, пріоритети розставляються в наступному в порядку (рис.1.5).

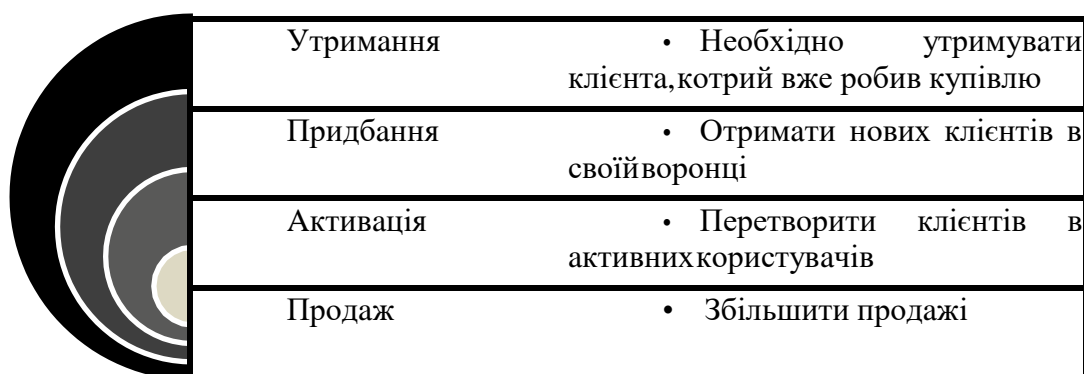


Рис. 1.5. Пріоритизація втілення змін [22]

*Джерело: складено автором [36]*

Звичайно, перелічені кроки є загальною рекомендацією побудови карти і можуть змінюватися відповідно до потреб компанії або окремих характеристик салонів краси ару чи послуги, що пропонуються. CJM дозволяє від імені клієнта об'єктивно проаналізувати досвід взаємодії з продуктом, зафіксувати і

усунути виникаючі бар'єри, запропонувати рекомендації щодо поліпшення продукту.

Отже, правильна її побудова уже на етапі розробки почне приносити бізнесу певні вигоди.

## **1.2. Метрики управління досвідом споживача**

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

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

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

У точці контакту клієнти приймають критично важливі для бізнесу рішення:

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

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

Точку контакту можна охарактеризувати як процес, в ході якого здійснюється взаємодія підприємства і клієнта. Це, наприклад, рекламне оголошення, сайт компанії, контент в соціальних мережах, репутація бренду,

спілкування з персоналом, дзвінок адміністратору і т. д. Перша точка контакту багато в чому визначає всю подальшу взаємодію: чи стане цей потенційний клієнт реальним або віддасть перевагу конкурентові [30].

Серед основних точок контакту з клієнтами можна видіти такі:

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

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

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

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



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

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

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

*Таблиця 1.1.*

### Показники споживацького досвіду і шляху клієнта

Етап шляху клієнта	Показники споживацького досвіду	Можливі заходи для покращення
Ознайомлення (Пошук інформації, вибір бренду)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Легкість знаходження інформації про продукт/послугу</li> <li>- Якість контенту (тексти, зображення, відео)</li> <li>- Відгуки інших клієнтів</li> <li>- Сприйняття бренду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимізація сайту для пошукових систем</li> <li>- Створення якісного контенту</li> <li>- Заохочення клієнтів до залишення відгуків</li> <li>- Розвиток бренду</li> </ul>
Розгляд (Порівняння з конкурентами, оцінка вартості)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Простота порівняння продуктів/послуг</li> <li>- Цінова пропозиція</li> <li>- Унікальні продаючі пропозиції (УТП)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення інтерактивних порівняльних таблиць</li> <li>- Розробка гнучкої цінової політики</li> <li>- Підкреслення унікальності пропозиції</li> </ul>
Придбання (Оформлення замовлення, оплата)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Простота оформлення замовлення</li> <li>- Швидкість обробки замовлення</li> <li>- Різноманітність способів оплати</li> <li>- Безпека платежів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимізація форми замовлення</li> <li>- Автоматизація процесів обробки замовлень</li> <li>- Розширення способів оплати</li> <li>- Забезпечення безпеки даних клієнтів</li> </ul>
Використання (Взаємодія з продуктом/послугою)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Простота використання</li> <li>- Якість продукту/послуги</li> <li>- Підтримка клієнтів</li> <li>- Додаткові сервіси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу</li> <li>- Постійне вдосконалення продукту/послуги</li> <li>- Надання якісної підтримки клієнтів</li> <li>- Розробка додаткових сервісів (гарантія, бонуси)</li> </ul>
Лояльність (Повторні покупки, рекомендації)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Задоволеність клієнтів</li> <li>- Лояльність до бренду</li> <li>- Госалонів краси ність рекомендувати компанію іншим</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Програми лояльності</li> <li>- Персоналізований маркетинг</li> <li>- Заохочення клієнтів до залишення відгуків</li> </ul>

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

Серед основних критеріїв оцінки споживацького досвіду можна виділити такі основні параметри (табл. 1.2):

Таблиця 1.2.

### Показники оцінки споживацького досвіду

Показники	Опис	Як розрахувати	Що вимірює
Net Promoter Score (NPS)	Індекс чистої рекомендації. Показує, наскільки клієнти салонів краси готові рекомендувати ваш продукт/послугу іншим.	(Відсоток промоутерів) - (Відсоток критиків)	Лояльність клієнтів
Customer Satisfaction Score (CSAT)	Індекс задоволеності клієнтів. Вимірює рівень задоволеності клієнтів конкретною взаємодією або продуктом.	(Кількість задоволених клієнтів / Загальна кількість клієнтів) * 100%	Загальна задоволеність
Customer Effort Score (CES)	Індекс зусиль клієнта. Оцінює, наскільки легко клієнтам було вирішити свою проблему або виконати завдання.	Середнє значення відповідей на питання про легкість вирішення проблеми	Простота взаємодії
Churn Rate	Коефіцієнт відтоку клієнтів. Показує, яка частка клієнтів перестала користуватися вашими продуктами/послугами за певний період.	(Кількість втрачених клієнтів / Загальна кількість клієнтів на початку періоду) * 100%	Утримання клієнтів
Customer Lifetime Value (CLTV)	Пожиттєва цінність клієнта. Оцінює загальний дохід, який компанія отримує від одного клієнта за весь період співпраці.	Сума всіх покупок клієнта за певний період	Прибутковість клієнтів
Time on Site	Час, проведений на сайті. Показує, скільки часу користувачі проводять на вашому сайті.	Середній час, проведений користувачем на сайті	Залученість користувачів
Bounce Rate	Відсоток відмов. Показує, яка частка користувачів відвідує лише одну сторінку на сайті і відразу йде.	(Кількість відвідувань однієї сторінки / Загальна кількість відвідувань) * 100%	Якість контенту та юзабіліті сайту
Conversion Rate	Коефіцієнт конверсії. Показує, яка частка відвідувачів сайту виконує цільову дію (наприклад, здійснює покупку, підписується на розсилку).	(Кількість конверсій / Кількість відвідувань) * 100%	Ефективність маркетингових кампаній

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Коефіцієнт конверсії показує відсоток потенційних клієнтів, які перетворюються в реальних споживачів. Чим вище показник, тим краще SEM. Оптимізація коефіцієнта конверсії – це система для збільшення відсотка відвідувачів сайту, які перетворюються в клієнтів. Вона спрямована на збільшення відсотка відвідувачів сайту, які роблять певну дію (часто відправляючи веб-форму, здійснюючи покупку, підписуючись на пробну версію тощо), шляхом методичного тестування альтернативних версій сторінки або процесу.

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

Окрім окреслених методів є певні групи метрик, що дозволяють оцінити досвід клієнта більш опосередковано. Наприклад, за допомогою аналізу якості продукції можна прослідити ступінь відповідності продукту і/або послуги очікуванням клієнта. Рідко, але все ж таки використовується група метрик, пов'язана з залученням співробітників. Саме від залученості співробітників в більшості випадків залежить успішність впровадження ініціатив щодо поліпшення як процесів, так і продуктів, які вони створюють. До показників

залучення співробітників можна віднести бажання співробітників брати участь в проектах щодо поліпшення бізнес-процесів, госалонів краси ність допомагати клієнтам при зверненні, Employee NPS [35]. Також задля покращення залученості і ефективності співробітників, важливо моніторити їх результативність за допомогою визначених числових показників ефективності (KPI).

Таблиця 1.3.

### Оцінка ефективності управління клієнтським досвідом

Показник	Опис	Як виміряти	Що вказує на високу ефективність
Задоволеність клієнтів	Рівень задоволеності клієнтів послугами та обслуговуванням	Опитування, відгуки на сайтах, у соцмережах, NPS (Net Promoter Score)	Високі оцінки задоволеності, позитивні відгуки, високий NPS
Лояльність клієнтів	Схильність клієнтів повторно звертатися за послугами, рекомендувати салон іншим	Відсоток повторних візитів, кількість рекомендацій, участь у програмах лояльності	Високий відсоток повторних візитів, активна участь у програмах лояльності, багато рекомендацій
Відтік клієнтів	Відсоток клієнтів, які перестали користуватися послугами салону	Аналіз бази клієнтів, опитування клієнтів, які перестали відвідувати салон	Низький відсоток відтоку клієнтів
Середній чек	Середня сума, яку клієнт витрачає за один візит	Аналіз фінансових даних	Зростання середнього чеку свідчить про успішні продажі додаткових послуг або більш дорогих процедур
Частота відвідувань	Середня кількість візитів клієнта за певний період	Аналіз бази клієнтів	Збільшення частоти відвідувань вказує на високу задоволеність клієнтів і ефективність маркетингових заходів
Тривалість взаємодії з клієнтом	Середній час, який клієнт проводить у салоні	Аналіз даних про тривалість процедур, час очікування	Збільшення тривалості взаємодії свідчить про якісне обслуговування та додаткові послуги
Ефективність маркетингових кампаній	Вплив маркетингових заходів на кількість нових клієнтів і прибуток	Аналіз ефективності рекламних кампаній, відстеження конверсії	Висока віддача від інвестицій у маркетинг, збільшення кількості нових клієнтів
Швидкість реагування на відгуки клієнтів	Час, необхідний для відповіді на відгуки клієнтів і вирішення проблем	Аналіз швидкості відповіді на відгуки в соцмережах, на сайті	Швидка реакція на відгуки і ефективне вирішення проблем

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – це інструмент, котрий дозволяє контролювати та оцінювати роботу, людей, груп, підрозділів, а також допомагає в оцінці реалізації стратегії. Найважливішим є правильний підбір показників ефективності, котрі орієнтовані на досягнення цілей. Досліджуючи обрані ключові показники ефективності, можна швидше виявити проблеми на шляху клієнта та покращити споживацький досвід.

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

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

## **Висновки до 1 розділу**

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

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

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

Важливість категорії споживацького досвіду для компаній обумовлює необхідність його оцінки в контексті управління. Єдиної методики виміру лояльності споживачів та рівня їх задоволеності не існує. Серед основних

критеріїв оцінки споживацького досвіду можна виділити такі основні параметри: Індекс споживчої активності (NPS), Індекс задоволеності клієнта (CSAT), Індекс працевитрат клієнта (CES), Середній час вирішення, Рівень залучення аудиторії (CER), Коефіцієнт відтоку клієнтів, Коефіцієнт конверсії.<sup>30</sup>

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

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

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ САЛОНІВ КРАСИ «ЗЕБРА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Фізична особа – підприємець (ФОП) «Бурчак Є.В. та ФОП «Луцик Т.І.» мають мережу салонів краси у місті Дніпрі - «Зебра». Мережа салонів краси «Зебра» надає конкурентний сервіс, якісні та безпечні косметичні послуги при доступній ціні.

Підприємство – мережа салонів краси «Зебра», зареєстровано 10.09.2004 р., вид діяльності 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси, знаходиться за адресою: м. Дніпро, Покровський житловий масив, будинок 2, офіс 197.

Мережу салонів краси «Зебра» розпочало свою діяльність в 2004 році. В перший рік роботи в складі команди налічувалося лише 2 майстри манікюру, але з кожним роком попит на послуги організації зростав і кількість працівників відповідно також. В листопаді 2021 року, у зв'язку з високим попитом та потребою збільшення виробничих потужностей, був відкритий другий філіал студії у місті Дніпрі, а сьогодні їх – п'ять: за адресами вул. Хороброго, 33; ТЦ «Дафі», ТЦ «Вавілон». ТЦ «Новий центр», ТЦ «Ароло».

Зараз, в асортименті послуг організації такі групи косметичних послуг:

- манікюр;
- педикюр;
- перукарські послуги для чоловіків та жінок;
- косметологія;
- корекція брів;
- ламінування вій;
- тощо.



Підприємство є конкурентним у своєму сегменті ринку за рахунок якості послуг, гарантії надання безпечної послуги та зручності прямої комунікації для клієнта. Для утримання конкурентоспроможної позиції на ринку та масштабування бізнесу, досвід споживача протягом всього шляху комунікації повинен бути оптимізованим та позитивним. Грамотне застосування сучасних технологій в б'юті сфері в поєднанні з високим професійним рівнем співробітників протягом 20-ти років існування студій, забезпечує компанії гідний імідж, а його клієнтам – високоякісні послуги б'юті-індустрії.

Організаційну структуру та її основні елементи, злагоджена робота яких сприяє успішній роботі салонів краси «Зебра» представлено на рис.2.1.

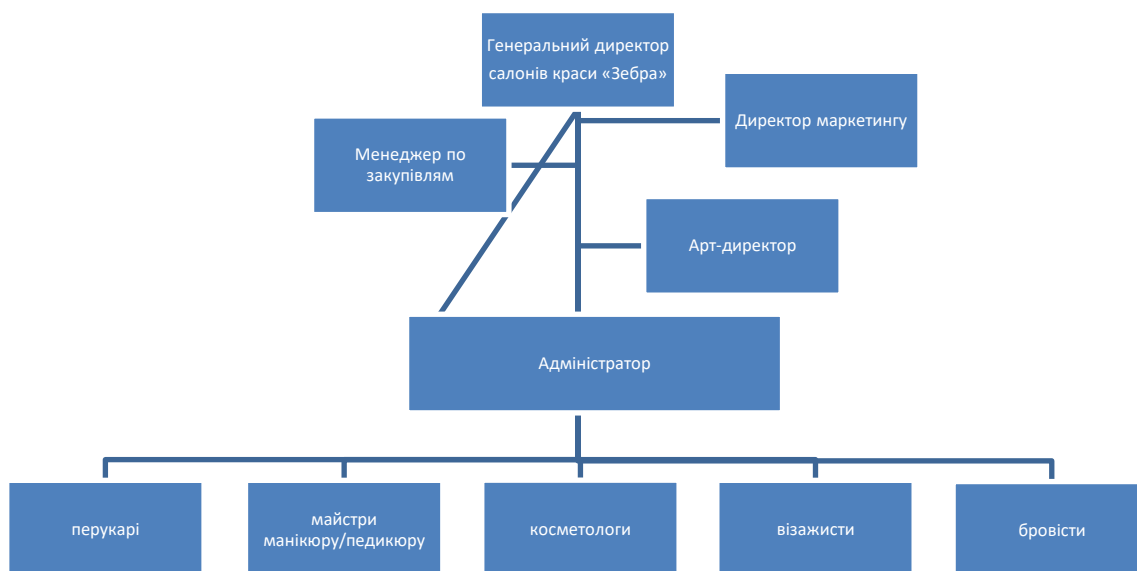


Рис 2.1. Організаційна структура салонів краси «Зебра»

*Джерело:* створено автором на основі матеріалів підприємства

На сьогоднішній день в компанії працює 20 працівників, та 2 потенційні працівники проходять стажування. Особливістю організаційної структури є те, що всі майстри працюють під керівництвом арт-директора, що дає можливість проводити постійний контроль якості послуг, відслідковувати та впроваджувати останні тренди в сфері б'юті естетики.

Мережа салонів краси «Зебра» є підприємством малого типу, проте лідирує у своєму сегменті ринку, котрий відповідає особливим географічним, психографічним та поведінковим принципам сегментування [1].

Для аналізу діяльності підприємства необхідно більш детально проаналізувати динаміку основних фінансових та операційних показників діяльності компанії за останні 5 років. На основі даних за 2019-2023 роки, сформовано таблицю 2.1, що виражає аналіз динаміки показників.

Таблиця 2.1.

**Аналіз фінансово-господарської діяльності салонів краси «Зебра» за 2019-2023 рр., тис. грн.**

Показники	Роки					Відхилення 2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
	Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	2590,0	3265,0	3078,0	3155,0	3628,3	1038,3
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	1695,0	1939,0	1916,0	1939,0	2229,9	534,9	131,6
Валовий прибуток, тис. грн	895,0	1326,0	1162,0	1216,0	1398,4	503,4	156,2
Накладні витрати, тис. грн	500,0	660,0	680,0	660,0	726,0	226,0	145,2
Чистий прибуток, тис. грн	395,0	666,0	482,0	556,0	672,4	277,4	170,2
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	35,0	35,0	20,0	15,0	20,0	-15,0	57,1

*Джерело:* Складено на основі річної звітності 2019-2023 рр.

Як видно з даних табл. 2.1 показники фінансово-господарської діяльності салонів краси «Зебра» з 2019 по 2023 роки мають тенденцію до зростання. Протягом досліджуваного періоду фінансовий результат компанії зростає, найкращий показник спостерігається в 2023 році. Чистий прибуток за 2023 рік склав 672,4 тис. грн., що на 70% більше, ніж за аналогічний період 2019 року. Даний факт можна пояснити закриттям салону з 16 березня по 12 травня через спалах пандемії в 2019 році. Хоча карантинні обмеження і вплинули на роботу студії та її дохід, підприємство у значній мірі адаптувалося під нові умови, і в листопаді 2019 року була відкрита нова студія «Зебра».

Другий складний період – війна, салонам довелося скоротити чисельність майстрів, щоб вийти на заплановані результати роботи, адже багато жінок під

час війни виїхали із міста, тому чисельність персоналу салонів краси «Зебра» у 2022 році становила 15 працівників (-20 осіб у порівнянні із 2019 роком), у 2023 році – чисельність персоналу салонів краси «Зебра» становить 20 працівників .

Отже, в цілому, фінансово-господарські показники салонів краси «Зебра» за аналізований період свідчать про задовільне функціонування, особливо в умовах пандемії та війни. Проте, з огляду на неповне заповнення виробничих потужностей, показники доходу та прибутку потенційно можуть бути збільшені в майбутньому. Що і є одною з причин проведення аналізу задля визначення проблемних точок на шляху клієнта та покращення всіх показників, включаючи фінансові.

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

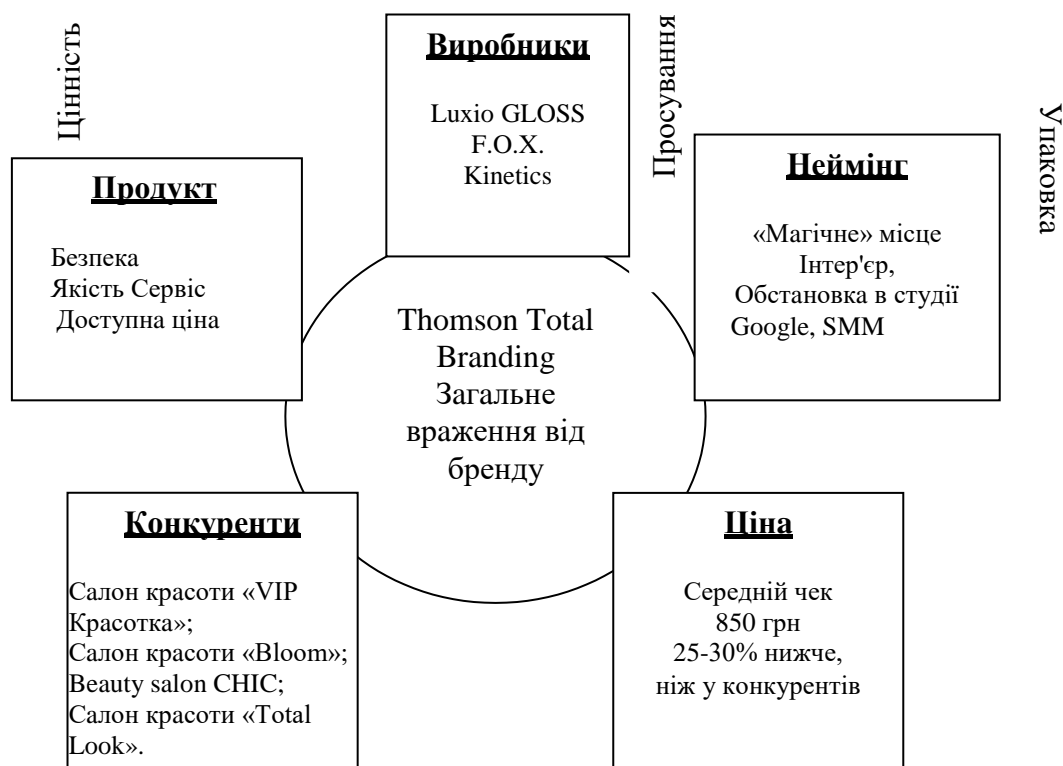


Рис. 2.2. Загальне враження від бренду «Зебра» за моделлю ТТВ  
Джерело: створено автором на основі [24]

Зазвичай дана модель використовується для запуску нового бренду салонів краси, проте було вирішено проаналізувати та представити вже існуючий бренд з використанням цього методу. В контексті моделі представлені одразу такі важливі фактори, як унікальність продукту, контекст споживання, аналіз конкурентів, цінова політика та загальні канали просування.

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

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

Не менш важливий критерій – це матеріали, що використовуються в роботі салонів краси «Зебра» користується продукцією виробників для салонів краси, сертифікованих матеріалів високої якості і відомих брендів.

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

Підприємство використовує такі комунікаційні канали по пріоритетності:

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

Цінова політика студії є середньою у своєму сегменті. Середній чек за найпопулярнішу послугу «зняття+манікюр+покриття» – 550 гривень. У порівнянні з прямими конкурентами ціна є середньою. В той час, як сервіс відповідає рівню конкурентів, у котрих ціна на 25-30% вища, але саме такий вибір цінової політики відповідає унікальній торговій пропозиції бренду.

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



Рис. 2.3. Призначення бренду «Зебра»

*Джерело: створено автором на основі [24]*

З правильного виявлення призначення бренду – впливає конкурентоспроможне позиціонування. Таким чином, можна зрозуміти, що Салон краси «Зебра» пропонує не лише конкретні послуги догляду за собою,

що описані в функціональному призначенні і слугують основною перевагою підприємства, а і додаткову перевагу, а саме: час на себе, відпочинок, релакс, легкі розмови, час на улюблене шоу, можливість випити каву, почитати і втекти від побусалонів краси їх справ на час тривалості послуги.

Для оцінки положення, яке займає «Зебра» в галузі, бувпроведений аналіз слабких та сильних сторін організації. SWOT-аналіз – це потужний інструмент стратегічного планування, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також визначити можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі. Для салонів краси цей аналіз є особливо актуальним, оскільки дозволяє розробити ефективні стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Для проведення дослідження був обраний метод аналізу стратегічного планування – SWOT- аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

### SWOT-аналіз салонів краси «Зебра»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Кваліфікований персонал Унікальна атмосфера Широкий спектр послуг Висока якість продукції Лояльність клієнтів Партнерські програми Велика база постійних клієнтів Онлайн-запис та додаток зособистим кабінетом Висока якість матеріалів та обладнання	Відсутність паралельних послуг Залежність від постійних клієнтів Слабке просування в соціальних мережах Фінансові обмеження Висока конкуренція Залежність від сезонності Високі витрати на оренду та зарплату Недостатня маркетингова активність Недостатня кваліфікація персоналу
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток нових послуг Онлайн-маркетинг Покращення онлайн-просування Співпраця з інфлюенсерами Екологічно чисті продукти Розширення асортименту товарів Розширення асортименту послуг Автоматизація бізнес-процесів Збільшення частки ринку у сегменті	Постійна поява нових конкурентів Зміна потреб та тренд на природність; Нові маркетингові заходи конкурентів Економічна криза Війна Зміна споживчих уподобань Вихід на ринок нових конкурентів Зміни в законодавстві

*Джерело: складено автором*

Проведення SWOT-аналізу дало можливість чітко визначити слабкі та сильні сторони підприємства, зовнішні фактори та можливості. Всі ці фактори

прямо чи опосередковано впливають на предмет дослідження – досвід споживача.

Для застосування будь-яких дій з метою покращення бізнес-процесів та стану підприємства, необхідно мати повну картину, а саме, мати розуміння місце «Зебра» на сформованому ринку. Для дослідження було вирішено використати модель «5 конкурентних сил Портера» (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

### Аналіз 5 сил М. Портера на основі діяльності салонів краси «Зебра»

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

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

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

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

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

- Салон краси «VIP Красотка»;
- Салон краси «Bloom»;
- Beauty salon СНІС;
- Салон краси «Total Look».

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

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

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



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

Для аналізу конкурентів був відвіданий кожен салон, проаналізовані онлайн та офлайн комунікації групою респондентів за обраними факторами (за результатами анкетування). Під час дослідження був використаний метод побудови багатокутника конкурентоспроможності, котрий дає можливість наочно проаналізувати конкурентів та виявити можливі зони росту для салону краси «Зебра» (рис. 2.4).

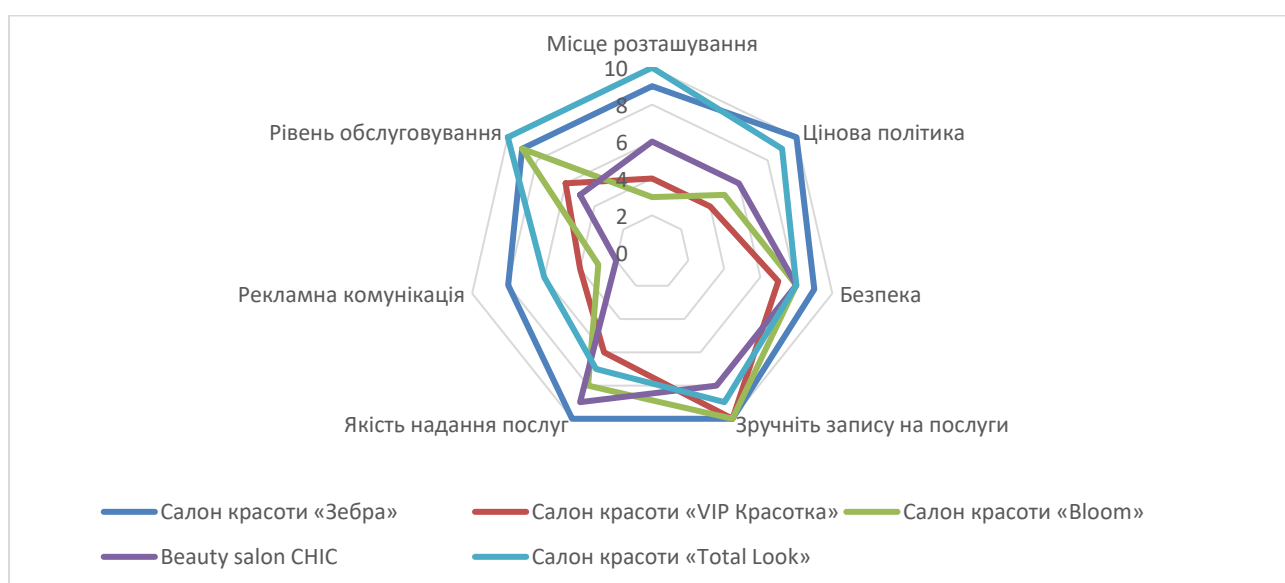


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності салону краси «Зебра»

Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що такі показники, як «цінова політика», «зручність запису на послуги», «якість надання послуг» та «стерильність» у досліджуваного об'єкта на високому рівні, на відміну від показників конкурентів. Тож, існує можливість зробити ціпоказники конкурентною перевагою салонів краси «Зебра», що, в принципі, студія і відображає у своєму УТП: «Твоя ідеальна б'юті процедура та час на відпочинок. Розділяємо твої цінності: безпека, якість, сервіс, доступність».

Проте, за показником «рекламна комунікація», всі конкуренти мають вищі показники від салонів краси «Зебра». Такий фактор, як рекламна

комунікація є одним із найважливіших для приросту нових клієнтів та подальшого створення позитивного споживацького досвіду. Тож, критично важливо покращити рекламну комунікацію салонів краси.

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

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

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

Таблиця 2.4

#### Аналіз виконання КРІ «Зебра» за 2021-2023 рр.

Показник КРІ	2021			2022			2023		
	КРІ, %	план	факт	КРІ, %	план	факт	КРІ, %	план	факт
Дохід	-43,6	5200,0	2934,8	-38,4	6375,0	3928,3	-14,1	7650,0	6568,9
Заповненість	-18,0	100,0	82,0	-36,0	100,0	64,0	-21,0	100,0	79,0
Кількість нових клієнтів	-36,6	500,0	317,0	-45,4	500,0	273,0	-6,7	600,0	560,0
Втрачені клієнти	-13,3	30,0	26,0	260,0	50,0	180,0	25,0	40,0	50,0
Постійні клієнти	-11,3	450,0	399,0	-26,0	400,0	296,0	-37,6	500,0	312,0
Клієнти, що повернулися	-20,8	250,0	198,0	-65,0	200,0	70,0	-20,5	200,0	159,0
Кількість візитів	-26,1	8000,0	5912,0	-29,1	8500,0	6025,0	-11,4	9000,0	7972,0
Середній чек	-23,6	650,0	496,4	-13,1	750,0	652,0	-3,1	850,0	824,0

В результаті дослідження обраних показників КПІ салонів краси «Зебра» з 2021 по 2023 можна зробити наступні висновки. Планові показники прогноуються виходячи з + 10-20% зростання у порівнянні з попереднім роком, беручи до уваги відсоток інфляції і зростання ринку послуг нігтьового сервісу.

У 2022 році зростання фактичного показника «Втрачені клієнти» становило у 2,6 рази. Зниження доходу склало 38,4% у порівнянні з плановим. Це обумовлено в першу чергу кількістю виїздом клієнтів за кордон під час війни. У 2023 році ситуація дещо покращилася порівняно із 2022 роком (рис. 2.5 та рис. 2.6.).

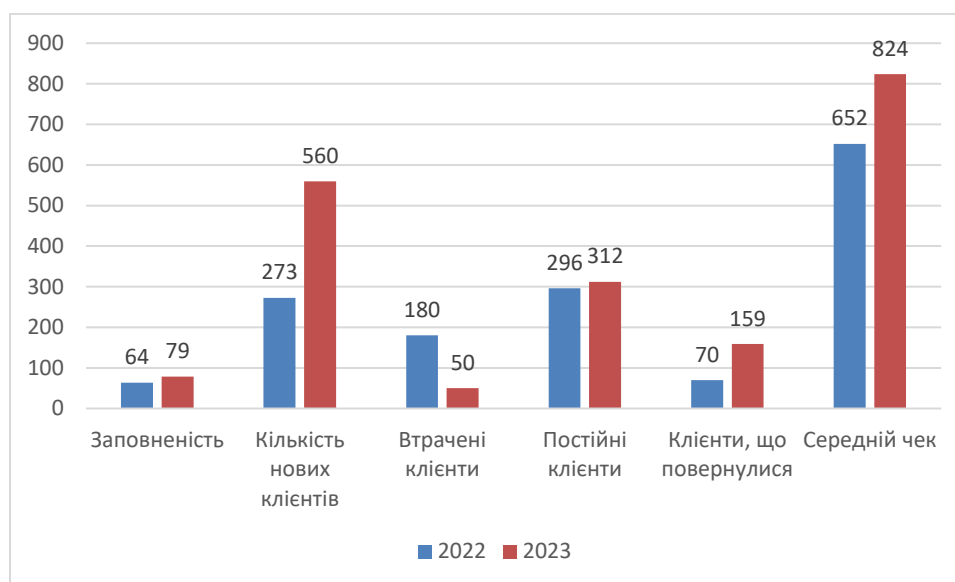


Рис. 2.5. КРІ салонів краси «Зебра» у 2022 та 2023 роках

*Джерело:* Складено автором на основі результатів дослідження

У планах на 2023 рік було зменшення відсотку втрачених клієнтів і збільшення постійних клієнтів (кількість збільшилася на 16 осіб), підвищення середнього чека, в порівнянні з 2022 роком зросло 172 грн. і становив 824 грн.

Проте, загальна кількість візитів не досягла планового показника, не виключено, що на його зменшення могло вплинути збільшення цін на послуги.

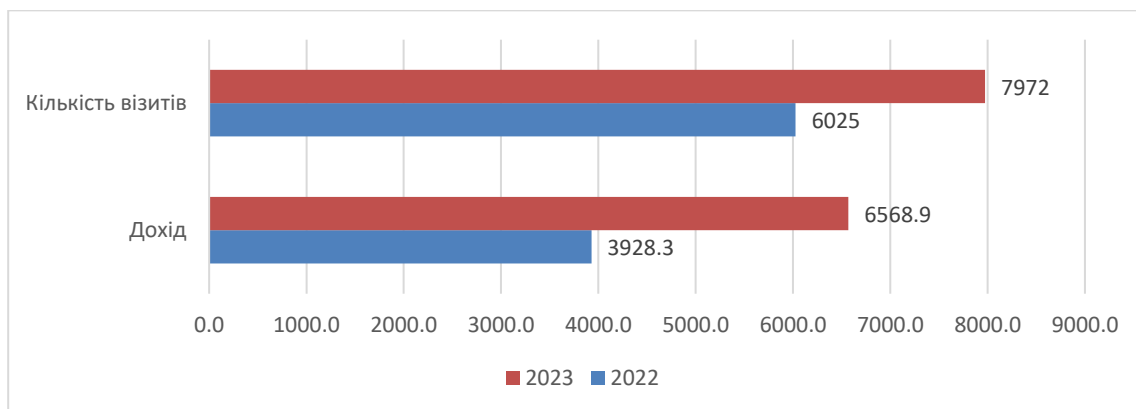


Рис. 2.6. КРІ салонів краси «Зебра» у 2022 та 2023 роках

*Джерело:* Складено автором на основі результатів дослідження

У 2023-му році всі фактичні показники не були виповнені за планом. В першу чергу це пов'язано із війною. Але незважаючи на складності, заповненість впала незначно в порівнянні з 2019 роком. Показник середнього чека зріс, що говорить про те, що клієнти могли собі дозволити більш дорогі послуги; що обумовлено невеликим падіння доходу в порівнянні з 2019 роком.

Таким чином, якість і лояльність споживачів салонів краси «Зебра» зросла протягом досліджуваного періоду. Сучасні умови ринку вимагають правильний підхід до стратегії ціноутворенні, що прямо пов'язано з якістю, сервісом та загальним споживацьким досвідом. Особливо в умовах великої конкурентоспроможності необхідно чітко розуміти цінності та можливості цільової аудиторії.

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

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

Подорож споживача, його потреби та критерії оцінки відрізняються в залежності від їх бажань та очікувань. Для формування максимально

позитивного споживацького досвіду необхідно мати чітке розуміння цільової аудиторії підприємства. Сфера послуг, яку пропонують салони краси «Зебра» є доволі популярною на ринку, тож виділяти лише одну групу цільової аудиторії і складати їх шлях є не ефективним.

Розуміння цільової аудиторії є ключовим для успішного маркетингу салону краси. Кожен сегмент клієнтів має свої унікальні потреби, вподобання та мотивації. Створивши детальні профілі цільової аудиторії, ви зможете краще адаптувати свої послуги та маркетингові повідомлення.

Таким чином, для подальшого розроблення карти шляху клієнта, аналізу та покращення споживацького досвіду була проаналізована клієнти салонів краси «Зебра» та виокремлено 3 основні профілі цільової аудиторії студії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

### Профілі цільової аудиторії салонів краси «Зебра»

Профіль	Демографічні характеристики	Психографічні характеристики	Поведінкові характеристики	Потреби та бажання
Студентка	Вік: 18-22 років, Стать: жіноча, Дохід: обмежений	Модна, слідує трендам, цінує якість за доступною ціною, соціальна	Активно користується соцмережами, відвідує салони нечасто, шукає акції та знижки	Стильні зачіски, макіяж, догляд за шкірою, доступні ціни
Кар'єристка	Вік: 25-35 років, Стать: жіноча, Дохід: середній або високий	Амбітна, прагне успіху, цінує ефективність, прагне досконалості	Зайнята, мало вільного часу, шукає швидких і ефективних процедур	Доглянутий зовнішній вигляд, швидкі процедури, якісний догляд за волоссям та шкірою
Домогосподарка	Вік: 25-35 років, Стать: жіноча, Дохід: середній	Сімейна, турботлива, цінує комфорт, шукає баланс між сім'єю та кар'єрою	Мало часу для себе, шукає послуги, які можна отримати швидко і якісно	Догляд за волоссям, манікюр, педикюр, швидкі процедури краси
Жінка 40+	Вік: 40+, Стать: жіноча, Дохід: різний	Досвідчена, цінує якість, шукає послуги, які допомагають зберегти молодість і красу	Має більше вільного часу, готова інвестувати в свою зовнішність	Догляд за шкірою, антиейдж процедури, розслаблюючі масажі

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

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

Відповідно до розглянутої в першому розділі теми точок контакту, споживацький досвід є спільним знаменником, котрий включає в себе весь набір взаємодій клієнту з брендом. Споживачі отримують досвід кожного разу, коли вони «торкаються» продукту, послуги, бренду або організації в цілому через різні канали взаємодії, у різний момент проходження певного етапу в своїй мапі подорожі. Якщо точка взаємодії з клієнтом є одиничною, то карта точок контакту являє собою перелік цих точок взаємодії. Мапа шляху клієнта не може існувати без точок контакту, і навпаки.

Таким чином, на карті шляху клієнта поєднуються всі основні точки контакту з салоном краси «Зебра» в хронологічному порядку по мірі переходу

клієнта по етапам. Проте необхідно пам'ятати, що у різних профілів цільової аудиторії точки контакту можуть суттєво відрізнятися.

Точки контакту з клієнтом – це те, що необхідно знати кожній організації, для знаходження нових клієнтів. Визначивши ці точки, забезпечується те, як буде сприйнята продукція або послуги споживачем, яке враження у нього викличе компанія. Тож, з ціллю побудови грамотної карти подорожі клієнта необхідно проаналізувати існуючі точки контакту «Зебра» зі споживачами (рис 2.7).



Рис. 2.7. Точки дотику салонів краси «Зебра» з клієнтами  
Джерело: Складено автором на основі [55]

Глобально, точки контакту діляться на шість основних категорій:

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

Аналізуючи схему можна зробити висновок, що в організації є достатня кількість точок контакту. Всі вони безпосередньо впливають на досвід споживача. Для формування позитивного споживчого досвіду ефективність усіх точок повинна постійно поліпшуватися. Для пошуку ефективних методів поліпшення споживчого шляху необхідно в першу чергу проаналізувати їх для салонів краси «Зебра». За підсумками проведеного дослідження, було помічено, що деякі точки мають більше значення, ніж інші. Відповідно на їх поліпшення виділяється більше ресурсів. Однак при здійсненні правильного аналізу, фокус зосередженості може зміститися на інші канали, що може прискорити зростання та покращити споживацький досвід. Переходячи до аналізу основних точок контакту, необхідно визначити через які точки першого контакту здійснюється приплив нових клієнтів студії (рис 2.8).

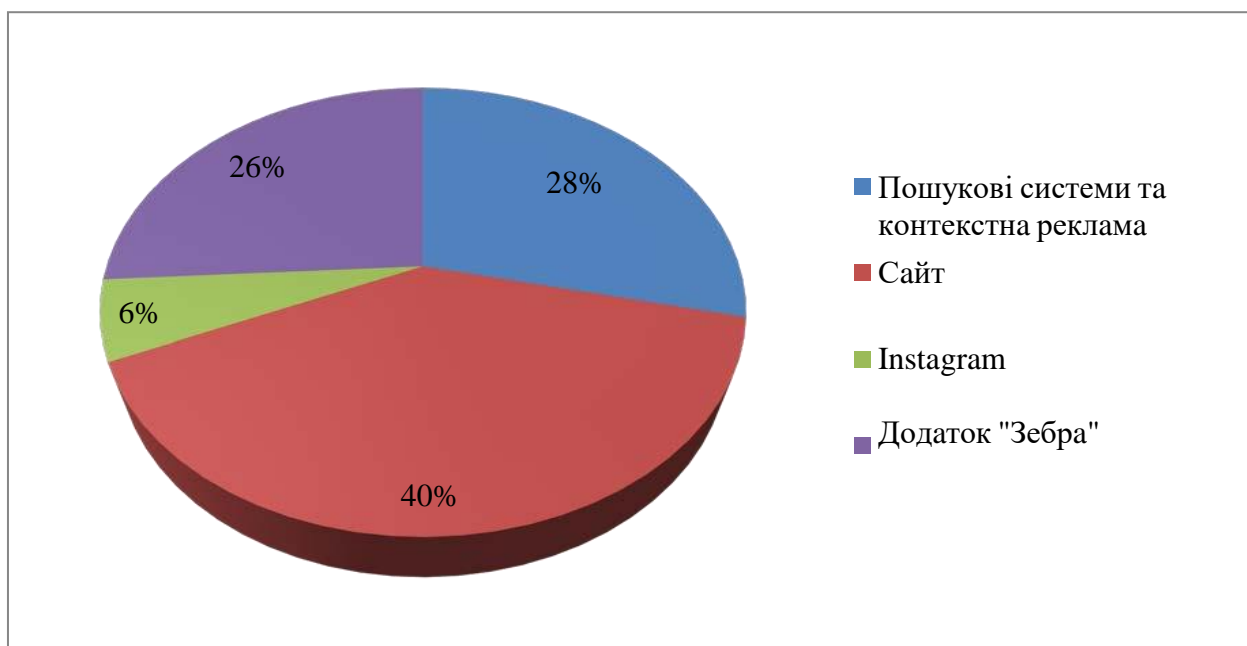


Рис. 2.8. Первинні точки дотику клієнтів салонів краси «Зебра», %

Джерело: Складено автором на основі [55]



На діаграмі 2.8 представлені статистичні результати аналізу, через який саме канал комунікації клієнти дізнаються про організацію та створюють перший запис на послуги. Дані зібрані за допомогою налаштованих UTM-міток.

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

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

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

Таблиця 2.6.

### **Аналіз трафіку користувачів, що переходили на сайт салонів краси «Зебра»**

Показник	Значення	Висновок
Джерела трафіку	Google Пошук (50%), Соціальні мережі (20%), Прямі переходи (30%)	Пошукова оптимізація працює добре, але варто приділити більше уваги соціальним мережам.
Ключові слова	"стрижка жінок", "манікюр", "косметолог"	Користувачі шукають стандартні послуги, варто додати більш довгі хвости.
Час перебування на сайті	2 хвилини	Середній показник, можна покращити контент, щоб утримати користувачів довше.
Географія	80% - район у якому розташований салон, 20% - сусідні райони міста	Варто розширити географію рекламних кампаній.

Розуміння того, як користувачі знаходять ваш сайт і як вони поведуться на ньому, є ключовим для успішного онлайн-маркетингу салону краси. Ця

інформація допоможе вам оптимізувати ваш сайт, покращити SEO, та створити більш ефективні рекламні кампанії.

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

Додатковим підтвердженням може слугувати аналіз трафіку переходу користувачів на сайт компанії (рис. 2.9).

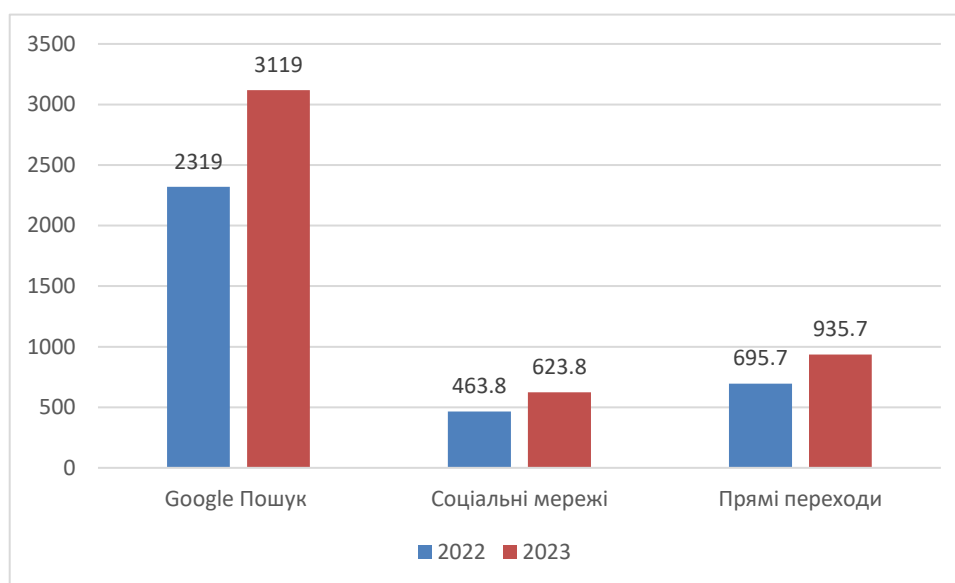


Рис. 2.9. Аналіз трафіку користувачів, що переходили на сайт салону краси «Зебра» за 2022-2023 роки

Дані зображені в зрівнювальному вигляді, протягом порівняльного періоду 2022 та 2023 років. Важливо затвердити, що аналіз трафіку відрізняється від попередньої статистики ефективності точок контакту тим, що в статистиці трафіку підраховуються абсолютно всі користувачі, а в попередньому лише ті, котрі перший раз перейшли та зробили цільову дію – оформили запис на послугу.

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

Проаналізувавши дані трафіку за 2022-2023 роки можна зробити наступні висновки. У 2023 році найвищим показником переходів на сайт є перехід з пошукової системи Google. Тут важливо повторно зазначити високу ефективність Google Business та SEO-оптимізацію сайту. Завдяки використанню таких інструментів, сайт досліджуваного об'єкту знаходиться на верхніх місцях при пошуку споживачем послуг манікюру. Другим по величині є прямий перехід. Тобто це користувачі, які вже знали про студію манікюру через офлайн канали комунікації і націлено відвідали сайт салону краси «Зебра». І найменшим по кількості переходів є соціальна мережа – Instagram та Facebook. Такий результат можна пояснити двома варіантами. З одного боку, даний аналіз показує те, що коли клієнт хоче знайти необхідну йому послугу, то в першу чергу він заходить в пошукову мережу, тому що це простіше зробити, як з комп'ютера, так і зі смартфона; результати видаються моментально з урахуванням локації клієнта, і салонів краси і просто зробити свій вибір, ґрунтуючись на сайті обраної компанії, і рейтингу компанії, яку формують відгуки реальних клієнтів в Google. З іншого боку, гіпотетично кількість переходів з соціальних мереж була би вища, якби в маркетингову стратегію було включено рекламне просування в точках контакту Instagram та Facebook.

Тож, при дослідженнях було помічено, що найменше уваги приділяється просуванню соціальних мереж. Цей факт підкріплюється статистикою перших контактів споживачів на рис. 2.9. Салон краси «Зебра» веде профілі в двох соціальних мережах: Instagram та Facebook. Однак оновлення на сторінках з'являються приблизно раз на місяць. Така бездіяльність в соціальних мережах приводить до унеможливлення збільшення точок контакту з цільовою аудиторією, що призводить до зменшення приросту кількості нових клієнтів. Проте для існуючих постійних клієнтів це також може слугувати додатковим бар'єром, що погіршує споживацький досвід. Наприклад, постійні клієнти не знають про оновлення студії, а основні оновлення публікуються лише на головній сторінці сайту.

Окрім виявленої проблематики в просуванні соціальних мереж, було помічено, що в точках контакту салонів краси немає таких важливих точок, для студії, як «ремаркетинг» та «реферальний маркетинг».

Ремаркетинг – показ рекламних повідомлень користувачам, які відвідали сайт рекламодавця і не зробили цільових дій [23]. Під реферальним маркетингом маються на увазі такі додаткові точки дотику: бонуси за покликаних друзів, партнерські програми з іншими організаціями, знижки від партнерів.

Відповідно по етапів побудови карти шляху клієнта, вже були проаналізовані основні профілі цільової аудиторії та найбільш/найменш ефективні точки контакту, котрі трапляються на шляху споживача. Таким чином, можна перейти до побудови карти шляху споживача салону краси «Зебра». Ще на початку дослідження було вирішено побудувати три карти шляху споживача, щоб створити не просто «універсальну» подорож клієнта, а найбільш точну мапу для кожного профілю цільової аудиторії (рис 2.10-2.12).

Карта подорожі клієнта – це детальний опис взаємодії клієнта з вашим бізнесом на всіх етапах: від першого контакту до повторного візиту або рекомендації друзям.

Для студентки, як цільової аудиторії салону краси, ця карта може виглядати так:

Етап 1: Розпізнавання проблеми. Студентка бачить, що її волосся потребує стрижки, нігті відросли, або ж вона хоче змінити образ перед важливою подією (іспит, побачення). Вона звертається до соціальних мереж (Instagram, TikTок), друзів, сайтів з відгуками, щоб знайти відповідний салон. Порівнює ціни, локації, наявність акцій, відгуки про різні салони.

Етап 2: Розгляд варіантів. Враховуючи ціну, відстань від дому або університету, наявність потрібних послуг, студентка обирає конкретний салон. Вона телефонує або записується онлайн, уточнює деталі процедури та вартість.

Етап 3: Відвідування салону. Перше враження: оцінює чистоту, атмосферу салону, привітність персоналу. Обслуговування: Майстер консультує щодо вибору стрижки, кольору волосся, враховує її побажання.

Оцінює якість виконання процедури, комфортність у кріслі. Зручність оплати (готівкою, картою, онлайн).

Етап 4: Після відвідування. Задоволеність: оцінює результат, порівнює його зі своїми очікуваннями. Лояльність: Якщо задоволена, вона може залишити відгук у соцмережах, рекомендувати салон подругам або повернутися знову, може записатися на наступну процедуру через певний час.

Етап 5: Вплив на репутацію. Задоволена студентка розповідає про салон своїм друзям, колегам. Вона може залишити відгук на сторінці салону у соцмережах або в групах для студентів, може рекомендувати салон іншим людям, які шукають відповідні послуги.

Створивши карти клієнтського шляху салонів краси за трьома основними профілями цільової аудиторії, можна зробити висновок, що аудиторія клієнтів салонів краси «Зебра» різна не тільки за своїми основними характеристиками, такими як стать, вік, цінності та інтереси. Також сильно відрізняється їх клієнтський шлях, а в результаті і споживчий досвід, так як кожен профіль цільової аудиторії має різні точки контакту, очікування і бар'єри на клієнтському шляху. Більш глибокі дослідження дозволяють простежити, що Профіль 2 і 3 в деяких аспектах схожі між собою. Хоч вони керуються різними чинниками при виборі салонів краси, їх точки контакту з компанією досить схожі: Instagram, месенджери, мобільний додаток, google профайл і сайт. Проте, навіть тут є відмінності, наприклад в месенджері, який обирають для комунікації Профіль 1 і Профіль 2. З одного боку це може здатися не пріоритетною інформацією, так як адміністратор може надавати підтримку в будь-якому месенджері. Однак при розробці маркетингового плану для поліпшення користувацького досвіду клієнта, можуть бути включені такі пункти, як створення каналу в месенджері або бота. І тут важливо розуміти, в якому месенджері більш пріоритетно створювати додаткові точки контакту. З проведеного дослідження спостерігається, що Профіль 3,4 використовує Viber, відповідно спочатку буде більш логічним створення каналу в даному месенджері, щоб не плутати і не збивати з логічного послідовного шляху основну частину клієнтів. А в подальшому вже розробляти під інші платформи подібні точки контактів.

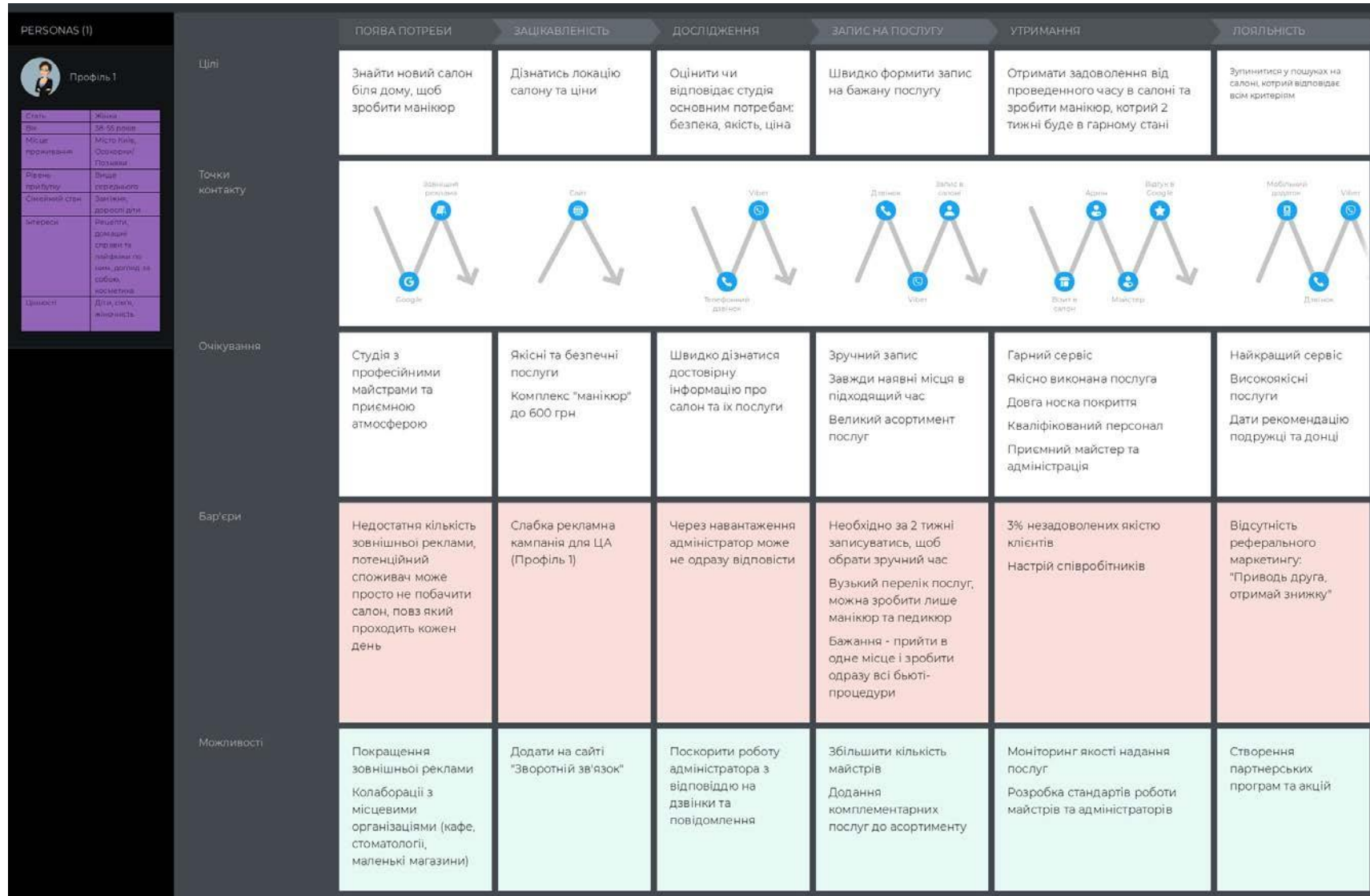


Рис. 2.10. Карта подорожі споживача 1-го Профілю ЦА салону краси «Зебра»

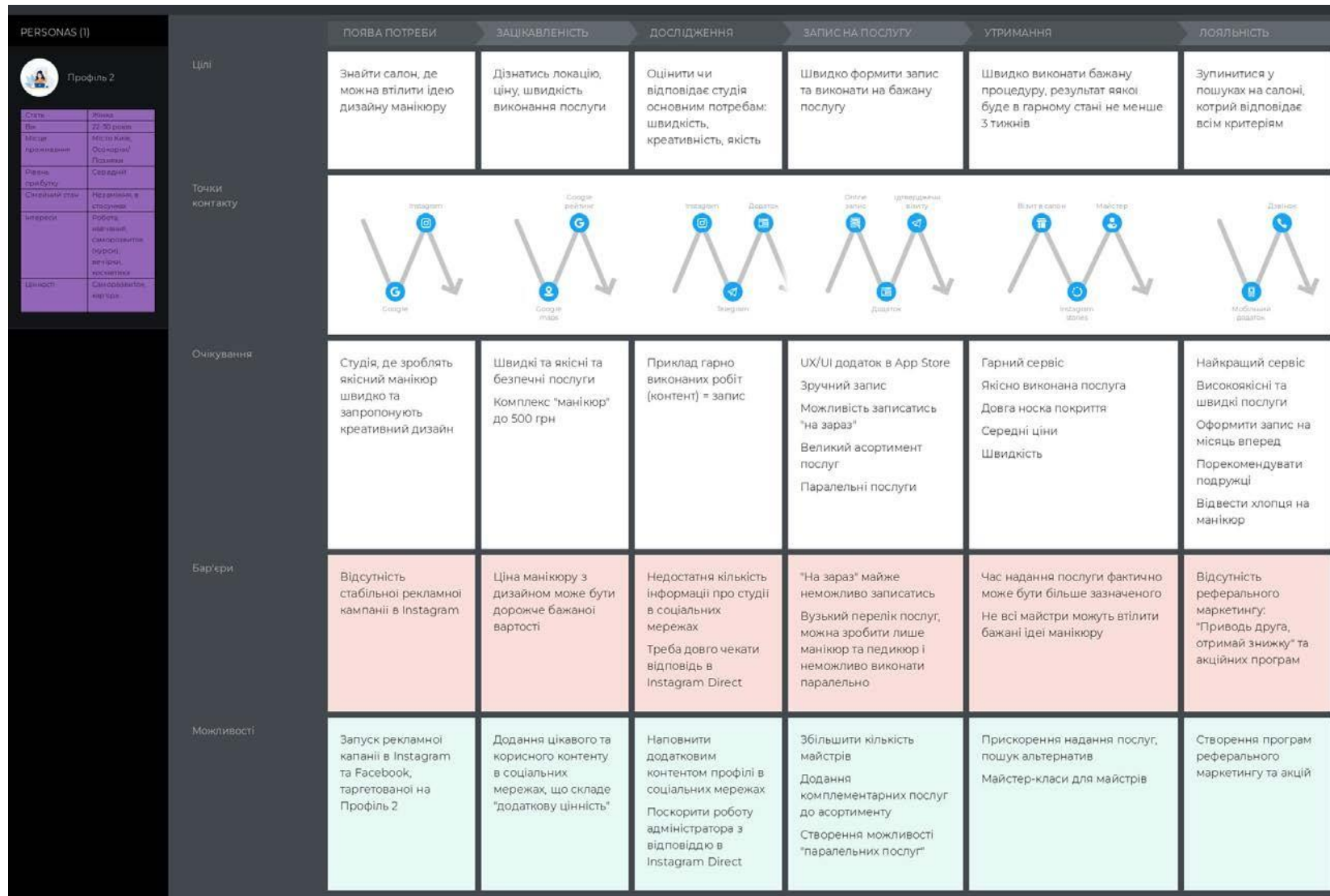


Рис. 2.11. Карта подорожі споживача 2-го Профілю ЦА салону краси «Зебра»

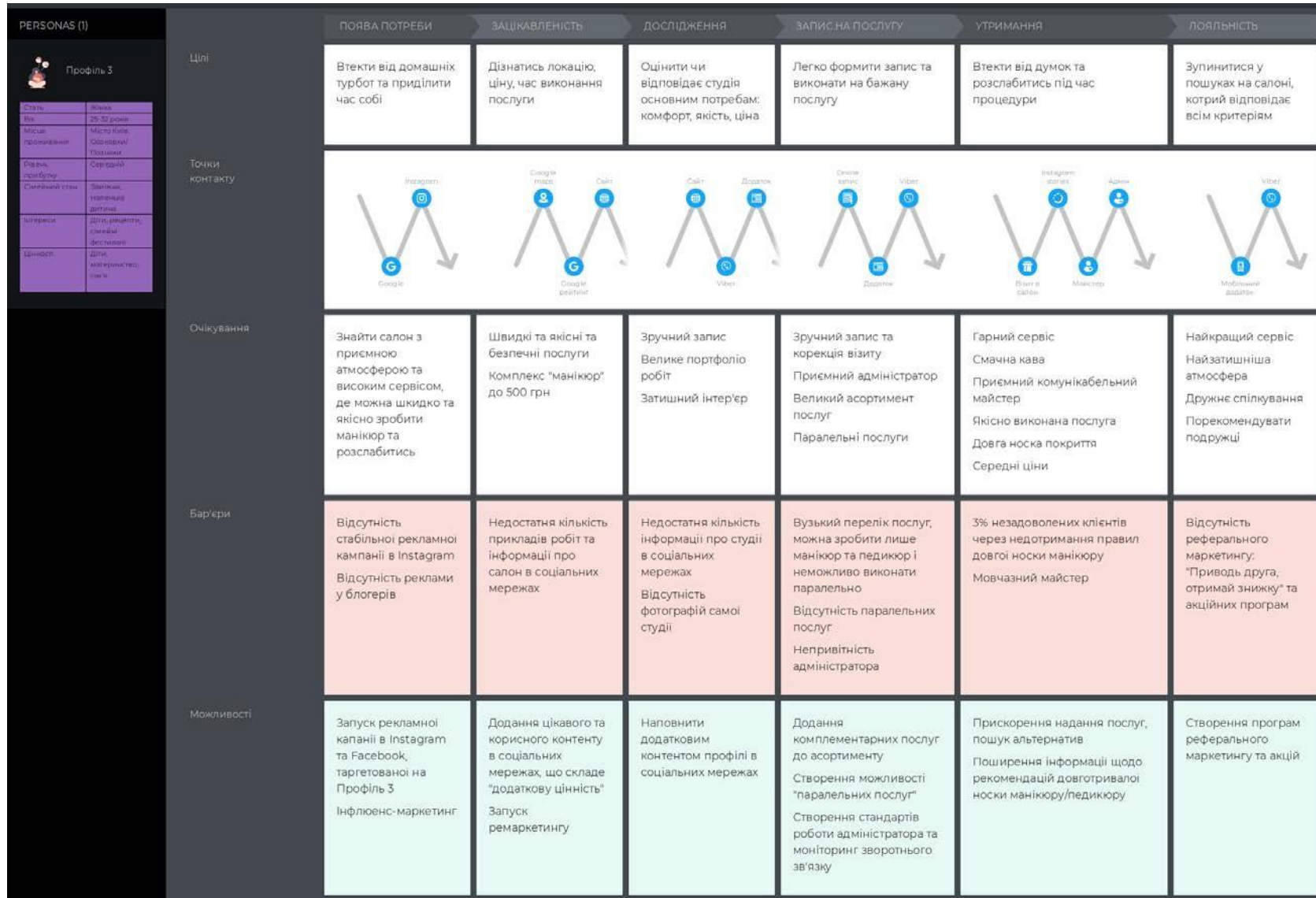


Рис. 2.12. Карта подорожіспоживача 3-го Профілю ЦА салону краси «Зебра»



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

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

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

Аналіз наведених даних дозволяє зробити такі висновки: Зростання доходів у 2023 році вказує на загальну ефективність бізнесу. Вищий відсоток заповнюваності свідчить про підвищений попит на послуги салону. Приріст нових клієнтів свідчить про ефективність маркетингових заходів та позитивне "сарафанне радіо". Зменшення втрачених клієнтів свідчить про підвищення лояльності клієнтів. Збільшення кількості постійних клієнтів підтверджує ефективність стратегії утримання клієнтів. Зростання середнього чеку свідчить про успішні продажі додаткових послуг або подорожчання основних.

### 2.3. Оцінка ефективності управління клієнтським досвідом клієнта підприємства

Відповідно до розглянутої в першому розділі важливості оцінки ефективності управління клієнтським досвідом підприємства, необхідно дослідити це явище на досліджуваному об'єкті салону краси «Зебра». Управління клієнтським досвідом включає в собі різні процеси, котрі організація використовує для відслідковування, моніторингу та організації взаємодій між компанією та клієнтом протягом життєвого циклу клієнта. Під життєвим циклом клієнта (Customer Lifecycle, CLF) розуміється створення керованих комунікативних каналів, які згодом інтегруються в маркетингову стратегію компанії, дозволяють сформувати у клієнта позитивне враження.

Знаючи всі етапи життєвого циклу клієнта і ефективні способи впливу на його думку на кожному етапі, можливо підвищити привабливість послуг для цільової аудиторії, оскільки буде можливо оперативно реагувати на потреби і інтереси потенційних споживачів. Дослідження етапів життєвого циклу клієнта було проаналізовано під час створення карти шляху споживача та виявленні потенційні потреби.

*Таблиця 2.6.*

#### Оцінка ефективності управління клієнтським досвідом салонів краси «Зебра»

Показник	2023 рік	Висновок
NPS	60,6	Високий рівень лояльності
CSAT	9/10 (98%)	Високий рівень задоволеності
CES	4,7	Досить легко вирішувати проблеми клієнтів
Churn Rate	15%	Необхідно знизити відтік клієнтів
CLTV	8928 грн	Висока цінність кожного клієнта
Time on Site	5 хвилин	Клієнти досить довго перебувають на сайті
Bounce Rate	30%	Необхідно покращити якість контенту
Conversion Rate	20%	Кожен п'ятий відвідувач стає клієнтом

Результати опитувань клієнтів: Для розрахунку NPS, CSAT та CES<sup>58</sup> необхідно зібрати відгуки клієнтів за шкалою від 1 до 10 (NPS), запитання про ступінь задоволеності (CSAT) та про легкість вирішення проблем (CES). Дані про тривалість сеансів на сайті: Для розрахунку Time on Site. Дані про кількість відвідувачів, які здійснили цільову дію (наприклад, записалися на процедуру): Для розрахунку Conversion Rate. Дані про середній дохід від одного клієнта за весь період його взаємодії з компанією: Для розрахунку CLTV.

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

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

де AOV – середній чек;

RPR – частота повторних покупок;

Lifetime – середня довготривалість взаємодії з клієнтом.

На прикладі статистики з CRM-системи взаємодії зі споживачами салонів краси «Зебра»:

$$LTV = 824 * 1,5 * 15LTV = 8928 \text{ грн.}$$

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

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

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

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

### 1. Індекс споживчої лояльності (NPS).

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

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

$$\text{NPS} = 69,6\% - 9\% = 60,6\%$$

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

### 2. Індекс клієнтської задоволеності (CSAT).

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

задоволений. Для обрахунку даного показника була зібрана інформація за місяць з загальною кількістю – 164 респондентів. Отримані наступні результати:

125 респондентів – 5 балів, 36 – 4 бали, 3 – 3 бали. Відповідно можливо вирахувати індекс клієнтської задоволеності:

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

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

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

### 3. Показник зусиль клієнтів (CES).

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

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

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

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

Негативна задоволеність в опитуванні може бути пов'язана з перебоями в роботі додатка. В лютому та березні 2023 року були скарги від споживачів, одна ця проблема вже владнана. Проте якби метрику CES використовували на постійній основі, ця проблема була б виявлена та вирішена одразу, не чекаючи цілеспрямованих негативних відгуків від споживачів. Якщо на шляху клієнта виникають складнощі, він може вирішити більше не користуватися послугами або навіть не дійти до оформлення запису. За допомогою CES можна вчасно виявити проблеми і не втратити потенційних споживачів. Чим більше часу і зусиль клієнт витрачає на взаємодію з компанією, тим вище ймовірність того, що він отримає негативний досвід або взагалі відмовиться від подальшої взаємодії з компанією. Таким чином, CES змушує компанію думати не про рівень продажів (який залежить від рівня лояльності, що вимірюється компанією), а про клієнта і його найцінніший ресурс – часу.

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

## **Висновки до 2 розділу**

Отже, об'єктом дослідження дипломної роботи є салони краси «Зебра» – мережа салонів краси у місті Дніпрі. «Зебра» є підприємством малого типу,

проте лідирує у своєму сегменті ринку, котрий відповідає особливим географічним, психографічним та поведінковим принципам сегментування дослідження.

Протягом досліджуваного періоду фінансовий результат компанії зростає, чистий прибуток за 2023 рік склав 672,4 тис. грн., що на 70,2% більше, ніж за аналогічний період 2019 року. Компанія функціонує в рамках галузі, що характеризується високим рівнем конкуренції. Аналіз даних, отриманих від клієнтів компанії дозволяє зробити висновок, що такі показники, як «цінова політика», «зручність запису на послуги», «якість надання послуг» та «стерильність» у досліджуваного об'єкта на високому рівні.

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

Також, за результатами аналізу виявлено, що найефективнішою точкою дотику при первинній комунікації є сайт. У 2023 році найвищим показником переходів на сайт є перехід з пошукової системи Google.

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

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ САЛОНІВ КРАСИ «ЗЕБРА»

#### **3.1. Удосконалення стратегії управління досвідом споживача (Customer Experience Management, CXM)**

Задоволеність клієнта все частіше розглядається в контексті споживчого досвіду взаємодії. Сукупність вражень клієнта при взаємодії з компанією, яка надає послугу – і є досвідом, котрий формується в споживача.

Успішно створений досвід створюється за допомогою багатьох етапів, таких як: розуміння цільової аудиторії, їх цінностей та бачення; розвиток емоційного зв'язку за допомогою сильного бренду компанії; аналізу точок контакту та загальної подорожі клієнта; пошуку та усунення бар'єрів, що трапляються на шляху споживача. Однак всі ці заходи не будуть мати довготривалий успішний ефект без постійного моніторингу впроваджених комплексів дій, задоволеності споживача та стану його загального досвіду. Саме для цього необхідно впровадити ефективну систему моніторингу споживацького досвіду на постійній основі. У кожній з точок контакту і на кожному етапі необхідно відслідковувати якість та заміряти враження клієнтів.

Розуміння клієнтського досвіду проходить індуктивним методом: проводиться аналіз всіх деталей і складається в одну картину. Так само і з управлінням: від контролю над однією точкою до управління всією множиною.

На прикладі салонів краси «Зебра» мається на увазі вимірювання всіх показників ефективності управління споживацьким досвідом окремо, а потім співставлення їх з загальними показниками: фінансовими, завантаженням, кількістю нових клієнтів, візитів та втрачених клієнтів.

Удосконалення системи управління досвідом споживача – це довготривала стратегія, яка вимагає постійних зусиль і інвестицій. Однак, результати таких інвестицій очевидні: підвищення лояльності клієнтів, зростання продажів, позитивна репутація компанії.



Виділимо три рівні комунікації салонів краси «Зебра» із клієнтами (рис. 3.1).

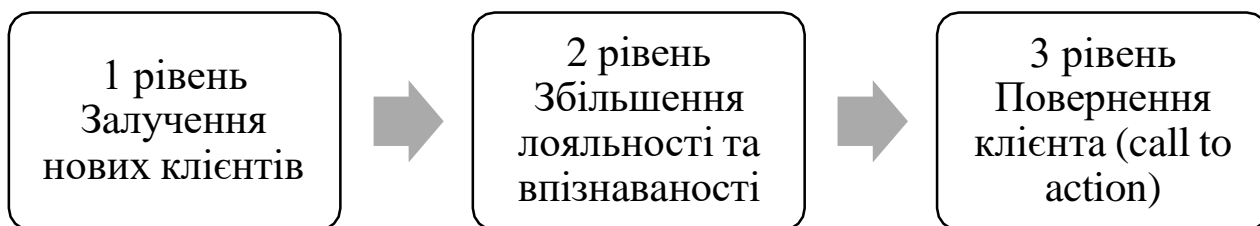


Рис. 3.1. Три рівні комунікації салонів краси «Зебра»

*Джерело: розроблено автором*

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

Для опитування можна використовувати такі канали:

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

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

- NPS – Net Promoter Score (індекс готовності рекомендувати);
- CSAT – Customer Satisfaction Score (показник задоволеності клієнтів);

- CES – Customer Effort Score (оцінка простоти взаємодії);
- Churn (показник втрати клієнтів);
- Retention (показник утримання клієнтів).

Таким чином, буде виявлений взаємозв'язок між, наприклад, фінансовим результатом та показником задоволеності клієнтів та/або кількістю нових клієнтів та індексу готовності рекомендувати компанією. Що в свою чергу допоможе швидше виявляти негативний споживацький досвід та прогнозувати кількість клієнтів та майбутній дохід.

Впровадження абсолютно всіх вищенаведених показників є критично важливим для ефективної роботи салонів краси «Зебра».

Стратегія управління досвідом споживача (СХМ) – це комплексний підхід, спрямований на створення позитивного та незабутнього досвіду взаємодії клієнта з брендом на всіх етапах "подорожі клієнта". Цей підхід дозволяє підвищити лояльність клієнтів, збільшити продажі та зміцнити позиції компанії на ринку.

#### Основні складові ефективної стратегії СХМ

1. Необхідно визначити, чого плануємо досягти за допомогою СХМ: підвищення лояльності, збільшення продажів, покращення репутації бренду тощо.
2. Аналіз поточної ситуації. Необхідно провести аудит досвіду клієнта: оцінити всі точки дотику клієнта з брендом (вебсайт, соціальні мережі, магазини, кол-центр тощо). Збирати відгуки клієнтів: опитування, аналіз відгуків в соцмережах, на сайтах відгуків тощо. Визначити больові точки: виявити, на яких етапах взаємодії з клієнтом виникають проблеми.
3. Створення карти подорожі клієнта. Необхідно візуалізувати шлях клієнта: від першого знайомства з брендом до повторних покупок і рекомендацій. Визначити всі точки дотику: веб-сайт, соціальні мережі, магазини, мобільний додаток тощо. Оцінити досвід клієнта на кожній точці дотику: виявити можливості для покращення.
4. Розробка стратегії. Необхідно сформулювати пропозицію цінності: що саме ви пропонуєте клієнтам і чому вони повинні обрати саме ваш бренд.

Визначити ключові показники ефективності (KPI): метрики, за якими ви будете оцінювати ефективність вашої стратегії CXM (NPS, CSAT, відсоток повторних візитів тощо). Розробити план дій: визначте конкретні кроки, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей.

5. Впровадження стратегії. Необхідно забезпечити, щоб всі співробітники розуміли важливість CXM і були готові до змін. Використовувати технології: CRM-систему, чат-боти, інструменти для аналізу даних.

Тож, пропонуємо впровадження системи CXM у салонах краси «Зебра», витрати на яку складуть 94 тис.грн. за рік (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

### Впровадження системи CXM у салонах краси «Зебра»

Інструменти	Результат	Бюджет
CRM-системи	для збору та аналізу даних про клієнтів	20 000 грн
Чат-боти	для автоматизації відповідей на часто задавані питання	
Інструменти для аналізу відгуків	для виявлення трендів і проблем	
Системи для опитувань клієнтів	для збору зворотного зв'язку	
Мобільні додатки	для забезпечення зручного доступу до послуг компанії	
Щомісячні платежі: CRM-система, веб-сайт, навчання персоналу	2 000 грн (абонентська плата за CRM, хостинг)	24000
Персонал: 0,5 ставки менеджера з клієнтського досвіду	5 000 грн	60000
Маркетинг	1 000 грн (просування нових сервісів)	12000
Загальний бюджет		94000

*Джерело: розроблено автором*

Отже, загальний бюджет на перший рік:  $20\,000 + (2\,000 + 5\,000 + 1\,000) * 12 = 94\,000$  грн.

Для збільшення LTV необхідно працювати з кожним з трьох параметрів: середній чек, кількість покупок, час життя. Вимірювання всіх цих показників, по суті повинні бути основними KPI управління споживацьким досвідом. Вони допомагають моніторити задоволеність споживацьким досвідом, однак окрім

розглянутих метрик для виходу салону на новий рівень необхідно також впровадити наступні КРІ по категоріям, котрі підходять саме для салонів краси «Зебра» (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Планові КРІ по категоріям для салонів краси «Зебра»**

Показники	2023 р.	2025 р.	Відхилення, +/-
Дохід	6568,9	7554,3	985,3
Заповненість	79	91	12
Кількість нових клієнтів	560	644	84
Втрачені клієнти	50	43	-7
Постійні клієнти	312	359	47
Клієнти, що повернулися	159	183	24
Кількість візитів	7972,0	9167,8	1195,8
Середній чек	824,0	947,6	123,6

*Джерело: розроблено автором*

Отже, успішна стратегія СХМ – це не одноразова акція, а постійний процес. Необхідно регулярно оцінювати ефективність дій і вносити необхідні корективи.

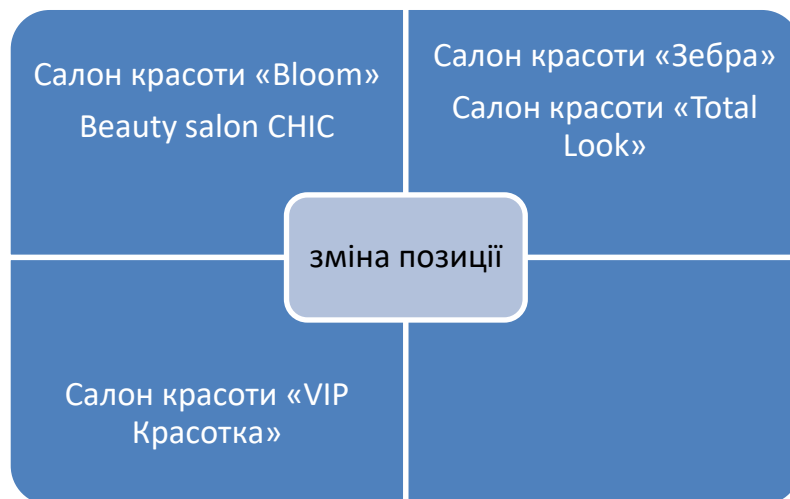


Рис. 3.2. Прогнозована перцепційна карта салонів краси «Зебра» після удосконалення стратегії СХМ

*Джерело: розроблено автором [51]*

Перцепційна карта – це графічне зображення сприйняття споживачами

різних брендів (в даному випадку, салонів краси) за певними критеріями. Вона дозволяє візуально оцінити, як позиціонується ваш салон відносно конкурентів після впровадження стратегії СХМ.

Позиціонування салону: Де розташований ваш салон на карті?

Конкуренти: Хто є вашими найближчими конкурентами?

Ваші сильні сторони: В яких аспектах ваш салон перевершує конкурентів?

Зони для покращення: Які аспекти потребують додаткової уваги?

На цій карті, салон краси «Зебра» та салон краси «Total Look» позиціонуються як найдорожчі, але і як ті, що пропонують найвищу якість послуг. Салон краси «VIP Красотка», навпаки, позиціонується як більш доступний, але при цьому клієнти оцінюють його атмосферу нижче середнього.

### **3.2. Оптимізація та інтеграція нових точок контактів**

Точки контакту відображають процес взаємодії клієнта із компанією, які визначають ймовірність майбутнього співробітництва, придбання продукції або відказу від пропозицій. Загалом якість точок контакту сильно пов'язана зі станом споживацького досвіду. Клієнтський досвід впливає на послідовні дії споживача: скористується послугою ще раз чи ні, порекомендує компанію чи забуде про неї, залишить онлайн відгук чи ні, розповість про позитивний чи негативний досвід. Всі ці дії прямо чи опосередковано впливають на подальший успіх салонів краси. Клієнтський досвід – це поєднання свідомих і підсвідомих вражень. Саме тому робота над клієнтським досвідом – це обов'язкова робота тих компаній, які відповідально підходять до бізнесу і дивляться в майбутнє, а не прагнуть отримати лише швидку вигоду. Для наочного зображення, клієнтський досвід можна представити у виді піраміди, аналогічною піраміди потреб А. Маслоу. У піраміді Маслоу на нижньому ярусі представлені базові потреби особистості, а наверху – самоактуалізація, та без «заповнення» нижнього ярусу, далі рухатись неможливо. У піраміді

клієнтського досвіду «Зебра» така система: на нижньому рівні мінімуму для задоволення клієнта - якісний продукт, далі простота контакту з компанією, а наверху приємний, уважний, доброзичливий персонал або сильний бренд (рис 3.3).

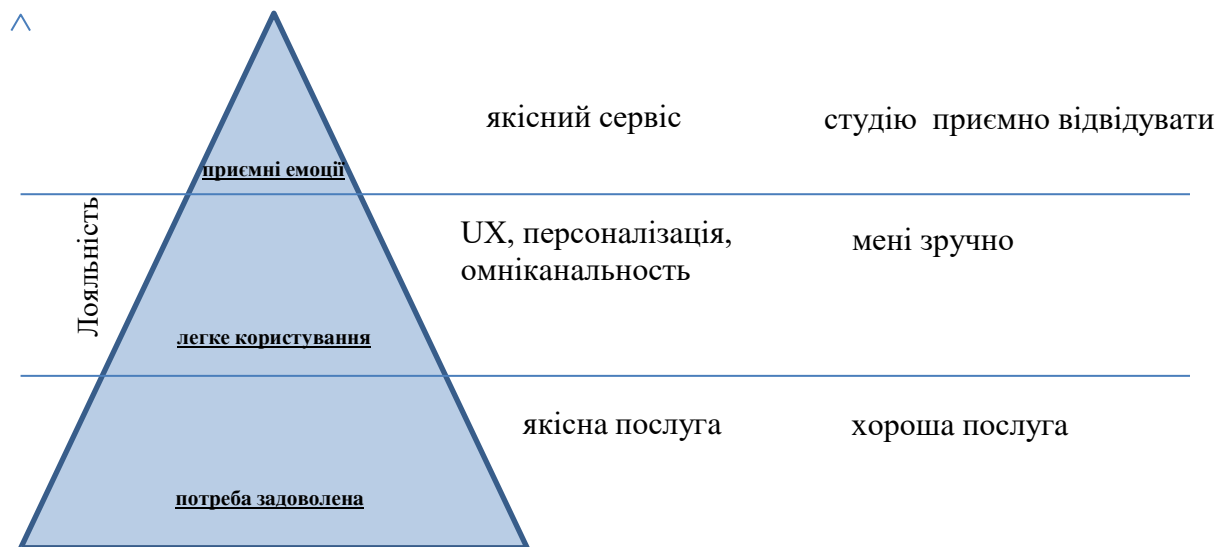


Рис. 3.3. Піраміда клієнтського досвіду «Зебра»

*Джерело: розроблено автором [44]*

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

Для ефективного ведення бізнесу важливо правильно визначити найважливіші точки контакту. В розроблених картах шляху клієнту було проаналізовано стан та кількість точок контакту споживачів з салону краси «Зебра».

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

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

До базової задоволеності потреб споживача відносяться такі виявлені перешкоди:

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

Такі перешкоди, як недостатньо якісно реалізована рекламна стратегія онлайн та офлайн відносяться саме до базового етапу, так як клієнт може просто не знати про студію манікюру. Це значна проблема для салонів краси, тому що притік нових клієнтів неможливий без ефективної маркетингової стратегії, що в цьому випадку має на увазі в собі покращення таких точок дотику, як зовнішня реклама та профайли в соціальних мережах.

Таким чином, була розроблена SMM стратегія салонів краси. Ціль стратегії – підвищити впізнаваність бренду та оптимізувати сторінку для зацікавлених клієнтів, щоб вони перейшли на наступний етап споживацького шляху. Стратегія в себе включає:

- Створення фірмового стилю профілю (основні кольори, шрифти, tone of voice). Всі ці критерії формують загальний візуальний імідж сторінки.
- Розроблення візуальної стратегії, колірної гами сторінки.
- Наповнити «актуальні» історії важливою інформацією для клієнтів: інформація про запис, стерилізацію, майстрів, рекомендації щодо догляду. Це доволі важливий аспект, так як зацікавлений клієнт може не знайти інформацію про, наприклад, стерилізацію інструментів, і одразу перейти до конкуренту, вважаючи, що студія не піклується про безпеку. Споживча цінність одразу втрачається.

– Розробка контент-плану. Якісного наповнення профайлу недостатньо, бренд має завжди нагадувати про себе споживачеві, публікуючи новинки, тренди, приклади робіт. Якщо оновлень на сторінці немає, зацікавлений споживач може одразу зробити висновок, що студія зараз не працює. Він не почне прикладати більше зусиль, аби перейти на інші точки контакту та проаналізувати інші ресурси, а також одразу перейде до профайлів конкурентів.

– Впровадження influence-маркетингу. Згідно проведеного аналізу цільової аудиторії, два профілі з трьох є активними користувачами соціальних мереж, що слідкують за сторінками блогерів та інфлюенсерів. Використання такого інструменту, як influence-маркетинг для «Зебра» має такі реальні цілі: підвищення охоплення та залученості аудиторії на 70%, +50 підписників з однієї співпраці, 10% конверсії з однієї співпраці, +10% завантаженості салону. Залучених блогерів можна характеризувати за такими критеріями: нано/мікро-блогери, що живуть поруч зі салону краси, мають активну життєву позицію і працюють з жінками. Наприклад це можуть бути експертні блоги косметологів, фітнес тренерів, дієтологів, вчителів танців. Такий блогер входить в коло інтересів ЦА Профілю 2. Для більш детального розуміння, були підібрані інфлюенсери, з котрими Салон краси «Зебра» може почати співробітництво, чим покращить та збільшить кількість первинних точок контакту споживачів. В Додатку А можна ознайомитись з інформацією щодо підібраних блогерів.

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

В першу чергу важливо наголосити про впровадження інструменту реферального маркетингу та партнерських програм. Реферальний маркетинг це процес поширення інформації про послугу не через традиційні рекламні канали, а через існуючих споживачів. По суті, ефект сарафанного радіо, коли про вподобану послугу чи сервісі розповідають своїм друзям, близьким або всім передплатникам своєї стрічки в соціальних мережах, і досягається за



допомогою реферального маркетингу. Це інструмент для адвокатів бренду, котрі знаходяться на останньому етапі шляху клієнта і госалонів краси і розповсюджувати інформацію про компанію, котра задовольняє всі потреби. Однак для ефективного запровадження цього інструменту, споживачів необхідно заохочувати на подібну дію. Може бути декілька варіантів запровадження такого методу:

- Бонус у вигляді подарунку або акції за приведеного друга (рис. 3.4);
- Бонус для обох сторін: постійного споживача та приведеного клієнта.

Карта клієнта – це невід'ємна частина успішного бізнесу в сфері краси. Вона допомагає побудувати міцні відносини з клієнтами, збільшити продажі та підвищити рівень сервісу.



Рис. 3.4. Бонус у вигляді подарунку або акції за приведеного друга - карта клієнта салону краси «Зебра»

*Джерело: розроблено автором*

Розроблена карта клієнта дає переваги, які отримує клієнт, маючи карту лояльності в салоні краси:

- Знижки та спеціальні пропозиції: Найчастіше, власники карт отримують ексклюзивні знижки на послуги та товари, участь у розпродажах та акціях. Це дозволяє заощадити кошти та отримати більше за менші гроші.
- Бонусна програма: Багато салонів пропонують накопичувальну систему бонусів. За кожную відвідину або витрачену суму клієнт отримує бонусні бали, які потім можна обміняти на безкоштовні послуги або товари.
- Персоналізований підхід: Майстри, маючи інформацію з карти, можуть запропонувати індивідуальні процедури, враховуючи побажання та особливості клієнта. Це дозволяє отримати саме той результат, який очікується.
- Зручність запису: За допомогою карти клієнта можна швидко записатися на процедуру, не витрачаючи час на дзвінки або пошук віконця в онлайн-записі.
- Приємні дрібниці: У день народження, на свята або просто так салони можуть робити приємні подарунки своїм постійним клієнтам. Це можуть бути мініатюри косметики, сертифікати на процедури або просто привітання.
- Почуття приналежності: Маючи карту лояльності, клієнт відчуває себе частиною клубу, де його цінують і дбають про нього.

Крім того, карта клієнта допомагає клієнту:

- Тримати під контролем свої витрати: Завдяки історії покупок клієнт може відстежувати свої витрати на косметичні послуги.
- Не пропускати важливу інформацію: Салон може інформувати клієнта про нові послуги, акції та зміни в розкладі роботи за допомогою розсилок або повідомлень.
- Отримати консультацію фахівця: Маючи карту, клієнт може отримати безкоштовну консультацію косметолога або стиліста з будь-якого питання, що його цікавить.

Карта клієнта - це виграшна пропозиція як для салону, так і для клієнта. Вона дозволяє побудувати довгострокові відносини, підвищити лояльність

клієнтів та збільшити прибутковість бізнесу.

В цьому випадку це більше заохочує всі сторони для виконання цільової дії.

Однак, повертаючись до метрик, необхідно прораховувати LTV, додаючи до розрахунків витрати на реферальний маркетинг. В будь-якому випадку, правильно настроєна програма буде приносити більше доходу, аніж витрат, однак рахувати затратність кожного каналу комунікації необхідно для компанії, щоб виявити найменш затратну і найбільш ефективну.

Наступною важливою рекомендацією є побудова омніканальної комунікації. Мета в створенні пов'язаної мережі запису, діалогів, кліків, переходів клієнта в один цілісний профіль з тим, щоб надати безшовний клієнтський досвід і впізнавання клієнта в будь-якій точці контакту. Це об'єднання всіх каналів комунікації разом з єдиною історією звернень та покупок клієнтів. Відмінність омніканальності від мультіканального – в безперервному зв'язку каналів і можливості створити портрет покупця на основі його контактів з компанією. Тобто важливо не охоплювати всі канали, а підключити ті з них, які зручні для цільового клієнта. В салонів краси це такі канали, як Instagram та мобільний додаток. Вони в собі зосереджують абсолютно всі інформацію і дії котрі необхідні споживачу для отримання бажаної послуги і позитивного досвіду. Таким чином ресурси для покращення каналів мають пріоритетно виділятися для цих двох точок контакту.

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

- налагодити систему клієнтського сервісу;
- створити стандарти роботи (гайди) для майстрів (табл. 3.3);
- створити звід правил поведінки в різних ситуаціях (клієнт звертається з питанням, скаржиться, хоче визначитися з вибором).

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

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

Таблиця 3.3

### Стандарти роботи (гайди) для майстрів салонів краси «Зебра»

Етап роботи	Стандарт	Примітки
Зустріч клієнта	- Привітати клієнта з посмішкою, назвати по імені - Провести до робочого місця - Запропонувати напої - Провести консультацію, з'ясувати побажання	
Підготовка робочого місця	- Дезінфікувати інструменти та робочу поверхню - Підготувати необхідні матеріали - Перевірити термін придатності косметичних засобів	
Виконання процедури	- Дотримуватися техніки безпеки - Повідомити клієнта про кожен етап процедури - Забезпечити комфорт клієнта	
Завершення процедури	- Оцінити результат разом з клієнтом - Дати рекомендації по догляду - Запропонувати додаткові послуги або продукти	
Розрахунки	- Провести розрахунок за послугу - Видати чек - Запросити на наступну процедуру	
Зовнішній вигляд майстра	- Дотримуватися дрес-коду - Мати акуратний макіяж та зачіску	
Комунікація з клієнтом	- Бути ввічливим і уважним - Уникати негативних висловлювань - Вирішувати конфліктні ситуації спокійно.	

Згідно до наданих рекомендацій щодо покращення управління споживацьким досвідом у «Зебра», доцільним є оцінити економічний ефект вдосконалення загальної система управління досвідом та ефективності компанії в цілому. Результат від реалізованих заходів поліпшення може відобразитися у вигляді:

- Приросту виручки від наданих послуг;

- Зростання продуктивності праці;
- Збільшення прибутку

Різниця між отриманими результатами і витратами на їх отримання, що знаходить своє відображення у вигляді економічного ефекту, характеризує абсолютну величину перевищення результатів над витратами. Найбільш простим способом визначення величини економічного ефекту виступає обчислення різниці між отриманими результатами і понесеними на їх реалізацію витратами:

$$\text{Економічний ефект} = \text{Фінансовий результат} - \text{Витрати} \quad (3.1)$$

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

Вищезазначений показник важливий для розрахунку, але він є більш загальним. Під час впровадження маркетингових заходів більш доцільно розраховувати показники ROI (ROMI).

ROI – це метрика, яка показує, скільки грошей було отримано за кожен вкладену грошову одиницю.

ROMI – за кожен вкладену грошову одиницю. Якщо після проведеної акції або розсилки відбулося зростання продажів салонів краси арів або послуг, пропонувані компанією, розрахунок ефективності виконаної роботи буде досить точним і показовим. Також по ROMI можна побачити результативність окремих операцій, які не перетинаються між собою.

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Прибуток від маркетингових інвестицій} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} * 100\% \quad (3.2)$$

Отриманий відсоток і є показник ROI - коефіцієнт повернення інвестицій в маркетингові проекти. Чим вище підсумкова цифра, тим краще. ROI наочно демонструє, наскільки успішними і ефективними були ті чи інші маркетингові стратегії, акції або інші рішення (табл. 3.4).

**Економічний ефект вдосконалення загальної система управління досвідом та ефективності салонів краси «Зебра»**

Показники	2023 р.	2025 р.	Відхилення, +/-
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	3628,3	7554,3	3926,0
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	2229,9	3567,76	1337,9
Валовий прибуток, тис. грн	1398,4	3986,5	2588,1
Накладні витрати, тис. грн	726,0	1161,6	435,6
у т.ч. витрати на маркетинг, тис.грн.	217,8	411,8	194,0
Чистий прибуток, тис. грн	672,4	2824,9	2152,5
Рентабельність, %	22,7	59,7	37,0
ROMI, %	x	528	x

Отже, визначення економічного ефекту від запропонованих заходів проводиться з метою визначення доцільності фінансування певного проекту, суть якого зводиться до отримання прибутку. Нами було запропоновано удосконалення SMM стратегії салонів краси: удосконалення стратегії управління досвідом споживача (Customer Experience Management, CXM) загальний бюджет на перший рік складе 94 000 грн; робота над сприйняттям салонів клієнтами (перцепційна карта салонів краси «Зебра») та налагодження системи клієнтського сервісу – 100 000 грн., тому планові сукупні витрати на маркетинг складуть 411 тис.грн., а чистий прибуток – 2824 тис.грн, що на 2152 тис.грн. більше, ніж у 2023 р. Рентабельність бізнесу зросте на 37% і становитиме 60%. Окупність витрат на маркетинг становить (повернення інвестицій у маркетинг) збільшується у 5 разів, про що свідчить ROMI (Return on Marketing Investment). Це означає, що компанія заробила 5 гривень прибутку на кожну гривню, інвестовану в маркетинг.

### Висновки до розділу 3

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

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

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

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

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

Удосконалення стратегії управління досвідом споживача (Customer Experience Management, CXM) загальний бюджет на перший рік складе 94 000 грн; робота над сприйняттям салонів клієнтами (перцепційна карта салонів краси «Зебра») та налагодження системи клієнтського сервісу – 100 000 грн.

Розроблена перцепційна карта салонів краси «Зебра», яка дозволяє візуально оцінити, як позиціонується салон відносно конкурентів після впровадження стратегії CXM. На цій карті, салон краси «Зебра» та салон краси «Total Look» позиціонуються як найдорожчі, але і як ті, що пропонують найвищу якість послуг. Салон краси «VIP Красотка», навпаки, позиціонується як більш доступний, але при цьому клієнти оцінюють його атмосферу нижче середнього.

Розроблена SMM стратегія салонів краси. Ціль стратегії – підвищити впізнаваність бренду та оптимізувати сторінку для зацікавлених клієнтів, щоб вони перейшли на наступний етап споживацького шляху. Стратегія в себе включає:

Створення фірмового стилю профілю (основні кольори, шрифти, tone of voice). Всі ці критерії формують загальний візуальний імідж сторінки. Розроблення візуальної стратегії, колірної гами сторінки.

Наповнити «актуальні» історії важливою інформацією для клієнтів: інформація про запис, стерилізацію, майстрів, рекомендації щодо догляду. Це доволі важливий аспект, так як зацікавлений клієнт може не знайти інформацію про, наприклад, стерилізацію інструментів, і одразу перейти до конкуренту, вважаючи, що студія не піклується про безпеку. Споживча цінність одразу втрачається.

Розробка контент-плану. Якісного наповнення профайлу недостатньо, бренд має завжди нагадувати про себе споживачеві, публікуючи новинки,



тренди, приклади робіт. Якщо оновлень на сторінці немає, зацікавлений споживач може одразу зробити висновок, що студія зараз не працює. Він не почне прикладати більше зусиль, аби перейти на інші точки контакту та проаналізувати інші ресурси, а також одразу перейде до профайлів конкурентів.

Впровадження influence-маркетингу. Згідно проведеного аналізу цільової аудиторії, два профілі з трьох є активними користувачами соціальних мереж, що слідкують за сторінками блогерів та інфлюенсерів. Використання такого інструменту, як influence-маркетинг для «Зебра» має такі реальні цілі: підвищення охоплення та залученості аудиторії на 70%, +50 підписників з однієї співпраці, 10% конверсії з однієї співпраці, +10% завантаженості салону. Залучених блогерів можна характеризувати за такими критеріями: нано/мікро-блогери, що живуть поруч зі салону краси, мають активну життєву позицію і працюють з жінками. Наприклад це можуть бути експертні блоги косметологів, фітнес тренерів, дієтологів, вчителів танців. Такий блогер входить в коло інтересів ЦА Профілю 2. Для більш детального розуміння, були підібрані інфлюенсери, з котрими Салон краси «Зебра» може почати співробітництво, чим покращить та збільшить кількість первинних точок контакту споживачів.

Розроблена карта клієнта дає переваги, які отримує клієнт, маючи карту лояльності в салоні краси.

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

Визначення економічного ефекту від запропонованих заходів проводиться з метою визначення доцільності фінансування певного проекту, суть якого зводиться до отримання прибутку. Нами було запропоновано

удосконалення SMM стратегії салонів краси: удосконалення стратегії<sup>81</sup> управління досвідом споживача (Customer Experience Management, CXM) загальний бюджет на перший рік складе 94 000 грн; робота над сприйняттям салонів клієнтами (перцепційна карта салонів краси «Зебра») та налагодження системи клієнтського сервісу – 100 000 грн., тому планові сукупні витрати на маркетинг складуть 411 тис.грн., а чистий прибуток – 2824 тис.грн, що на 2152 тис.грн. більше, ніж у 2023 р. Рентабельність бізнесу зросте на 37% і становитиме 60%.

## ВИСНОВКИ

1. Фізична особа – підприємець (ФОП) «Бурчак Є.В. та ФОП «Луцик Т.І.» мають мережу салонів краси у місті Дніпрі - «Зебра». Мережа салонів краси «Зебра» надає конкурентний сервіс, якісні та безпечні косметичні послуги при доступній ціні. Підприємство – мережа салонів краси «Зебра», зареєстровано 10.09.2004 р., вид діяльності 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси, знаходиться за адресою: м. Дніпро, Покровський житловий масив, будинок 2, офіс 197. Мережу салонів краси «Зебра» розпочало свою діяльність в 2004 році. В перший рік роботи в складі команди налічувалося лише 2 майстри манікюру, але з кожним роком попит на послуги організації зростав і кількість працівників відповідно також, а сьогодні їх – п'ять: за адресами вул. Хороброго, 33; ТЦ «Дафі», ТЦ «Вавілон». ТЦ «Новий центр», ТЦ «Apollo».

2. Показники фінансово-господарської діяльності салонів краси «Зебра» з 2019 по 2023 роки мають тенденцію до зростання. Протягом досліджуваного періоду фінансовий результат компанії зростає, найкращий показник спостерігається в 2023 році. Чистий прибуток за 2023 рік склав 672,4 тис. грн., що на 70% більше, ніж за аналогічний період 2019 року. Даний факт можна пояснити закриттям салону з 16 березня по 12 травня через спалах пандемії в 2019 році. Хоча карантинні обмеження і вплинули на роботу студії та її дохід, підприємство у значній мірі адаптувалося під нові умови, і в листопаді 2019 року була відкрита нова студія «Зебра».

3. Другий складний період – війна, салонам довелося скоротити чисельність майстрів, щоб вийти на заплановані результати роботи, адже багато жінок під час війни виїхали із міста, тому чисельність персоналу салонів краси «Зебра» у 2022 році становила 15 працівників (-20 осіб у порівнянні із 2019 роком), у 2023 році – чисельність персоналу салонів краси «Зебра» становить 20 працівників .

4. Основні конкуренти салонів краси «Зебра» такі: Салон краси «VIP Красотка»; Салон краси «Bloom»; Beauty salon СНІС; Салон краси «Total Look».

5. У 2022 році зростання фактичного показника «Втрачені клієнти» становило у 2,6 рази. Зниження доходу склало 38,4% у порівнянні з плановим. Це обумовлено в першу чергу кількістю виїздом клієнтів за кордон під час війни. У 2023 році ситуація дещо покращилася порівняно із 2022 роком. У планах на 2023 рік було зменшення відсотку втрачених клієнтів і збільшення постійних клієнтів (кількість збільшилася на 16 осіб), підвищення середнього чека, в порівнянні з 2022 роком зросло 172 грн. і становив 824 грн.

6. Для аналізу та покращення споживацького досвіду були проаналізовані клієнти «Зebra» та виокремлено 3 основні профілі цільової аудиторії студії. Кожна група аудиторії проходить через різні точки комунікації з брендом, в залежності від своїх звичок та бажань. За результатом дослідження цільової аудиторії та точок контакту, була створена карта шляху клієнта для трьох профілів. При дослідженні було помічено, що найменше уваги приділяється просуванню соціальних мереж. Окрім виявленої проблематики в просуванні соціальних мереж, було помічено, що в точках контакту салонів краси немає таких важливих точок, для студії, як «ремаркетинг» та «реферальний маркетинг».

Для вдосконалення системи управління споживацьким досвідом було запропоновано впровадження системи моніторингу на постійній основі. В кожній точці контакту і на кожному етапі шляху необхідно відслідковувати якість та заміряти враження клієнтів.

7. Аналіз споживацького досвіду та створення подорожі клієнта були виявлені бар'єри, з котрими стикається клієнт на своєму шляху: тривалий час відповіді адміністратором; відсутність паралельних послуг; відсутність стабільної рекламної кампанії в соціальних мережах; мала кількість прикладів робіт в соціальних мережах; відсутність програми лояльності, тощо Але зростання доходів у 2023 році вказує на загальну ефективність бізнесу. Вищий відсоток заповнюваності свідчить про підвищений попит на послуги салону. Приріст нових клієнтів свідчить про ефективність маркетингових заходів та позитивне "сарафанне радіо". Зменшення втрачених клієнтів свідчить про підвищення лояльності клієнтів. Збільшення кількості постійних клієнтів

підтверджує ефективність стратегії утримання клієнтів. Зростання середнього чеку свідчить про успішні продажі додаткових послуг або подорожчання основних.

8. Рекомендовано впровадити вимірювання всіх показників ефективності управління споживацьким досвідом окремо, а потім співставляти їх з загальними показниками: фінансовими, завантаженням, кількістю нових клієнтів, візитів та втрачених клієнтів. Для розуміння клієнтської реакції на взаємодію з точками контактів необхідно проводити анкетування та інтерв'ю, щоб розуміти «голос клієнта». Такі показники, як NPS, CSAT, CES, Churn, Retention та LTV є ключовими KPI (KeyPerformanceIndicator) лояльності споживачів. Їх необхідно визначати на постійній основі, та співставляти з іншими показниками діяльності студії раз намісяць.

9. Удосконалення стратегії управління досвідом споживача (Customer Experience Management, CXM) загальний бюджет на перший рік складе 94 000 грн; робота над сприйняттям салонів клієнтами (перцепційна карта салонів краси «Зебра») та налагодження системи клієнтського сервісу – 100 000 грн.

10. Розроблена перцепційна карта салонів краси «Зебра», яка дозволяє візуально оцінити, як позиціонується салон відносно конкурентів після впровадження стратегії CXM. На цій карті, салон краси «Зебра» та салон краси «Total Look» позиціонуються як найдорожчі, але і як ті, що пропонують найвищу якість послуг. Салон краси «VIP Красотка», навпаки, позиціонується як більш доступний, але при цьому клієнти оцінюють його атмосферу нижче середнього.

11. Розроблена SMM стратегія салонів краси. Ціль стратегії – підвищити впізнаваність бренду та оптимізувати сторінку для зацікавлених клієнтів, щоб вони перейшли на наступний етап споживацького шляху. Стратегія в себе включає:

- Створення фірмового стилю профілю (основні кольори, шрифти, tone of voice). Всі ці критерії формують загальний візуальний імідж сторінки.
- Розроблення візуальної стратегії, колірної гами сторінки.

– Наповнити «актуальні» історії важливою інформацією для клієнтів: інформація про запис, стерилізацію, майстрів, рекомендації щодо догляду. Це доволі важливий аспект, так як зацікавлений клієнт може не знайти інформацію про, наприклад, стерилізацію інструментів, і одразу перейти до конкуренту, вважаючи, що студія не піклується про безпеку. Споживча цінність одразу втрачається.

– Розробка контент-плану. Якісного наповнення профайлу недостатньо, бренд має завжди нагадувати про себе споживачеві, публікуючи новинки, тренди, приклади робіт. Якщо оновлень на сторінці немає, зацікавлений споживач може одразу зробити висновок, що студія зараз не працює. Він не почне прикладати більше зусиль, аби перейти на інші точки контакту та проаналізувати інші ресурси, а також одразу перейде до профайлів конкурентів.

– Впровадження influence-маркетингу. Згідно проведеного аналізу цільової аудиторії, два профілі з трьох є активними користувачами соціальних мереж, що слідкують за сторінками блогерів та інфлюенсерів. Використання такого інструменту, як influence-маркетинг для «Зебра» має такі реальні цілі: підвищення охоплення та залученості аудиторії на 70%, +50 підписників з однієї співпраці, 10% конверсії з однієї співпраці, +10% завантаженості салону. Залучених блогерів можна характеризувати за такими критеріями: нано/мікро-блогери, що живуть поруч зі салону краси, мають активну життєву позицію і працюють з жінками. Наприклад це можуть бути експертні блоги косметологів, фітнес тренерів, дієтологів, вчителів танців. Такий блогер входить в коло інтересів ЦА Профілю 2. Для більш детального розуміння, були підібрані інфлюенсери, з котрими Салон краси «Зебра» може почати співробітництво, чим покращить та збільшить кількість первинних точок контакту споживачів.

12. Побудова омніканальної комунікації. Відмінність омніканальності від мультиканального – в безперервному зв'язку каналів і можливості створити портрет покупця на основі його контактів з компанією. Тобто важливо не охоплювати всі канали, а підключити ті з них, які зручні для цільового клієнта. В салонів краси це такі канали, як Instagram та мобільний додаток. Вони в

собі зосереджують абсолютно всі інформацію і дії котрі необхідні споживачу для отримання бажаної послуги і позитивного досвіду. Таким чином ресурси для покращення каналів мають пріоритетно виділятися для цих двох точок контакту.

13. Розроблена карта клієнта дає переваги, які отримує клієнт, маючи карту лояльності в салоні краси.

14. Визначення економічного ефекту від запропонованих заходів проводиться з метою визначення доцільності фінансування певного проекту, суть якого зводиться до отримання прибутку. Нами було запропоновано удосконалення SMM стратегії салонів краси: удосконалення стратегії управління досвідом споживача (Customer Experience Management, CXM) загальний бюджет на перший рік складе 94 000 грн; робота над сприйняттям салонів клієнтами (перцепційна карта салонів краси «Зебра») та налагодження системи клієнтського сервісу – 100 000 грн., тому планові сукупні витрати на маркетинг складуть 411 тис.грн., а чистий прибуток – 2824 тис.грн, що на 2152 тис.грн. більше, ніж у 2023 р. Рентабельність бізнесу зросте на 37% і становитиме 60%.

