

**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)

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання
Будзь Анастасія Вячеславівна

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

Хурдей В.Д.

Дніпро – 2025

**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)

Виконала:

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

за спеціальністю 075 «Маркетинг»
галузі знань

07 «Управління та адміністрування»
групи МК-24-1мз

Будзь А.В.

Науковий керівник: Хурдей В.Д.

Рецензент: Бурчак Є.В.

Дніпро – 2025

**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
«1» листопада 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Будзь Анастасії Вячеславівни

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 25.08.2025 року №656 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу Хурдей В.Д.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи:
 - звітність ФОП Бурчак Є.В. (СК «Зебра»), м. Дніпро за 2020-2024 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 01.11.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	15.11.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	16.11 – 22.11.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	23.11 – 15.12.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	16.12.2024 – 05.02.2025	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	04.02 – 30.05.2025	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.06 – 28.10.2025	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	29.10 – 15.12.2025	
8	Оформлення тексту роботи	16.12 – 25.12.2025	
9	Нормоконтроль	26.12.2025	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	26.12.2025	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.12-28.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Будзь А.В.

Науковий керівник

Хурдей В.Д.

АНОТАЦІЯ

Будзь А.В. **Управління досвідом взаємодії споживача з підприємством.**
– Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Університету митної справи та фінансів, Дніпро 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ вивчення карти подорожі споживача як інструменту управління споживацьким досвідом; здійснено аналіз та оцінку ефективності системи управління споживацьким досвідом; обґрунтовано пропозиції удосконалення стратегії маркетингу.

Ключові слова: споживач, споживчий досвід, карта подорожі споживача, маркетинг, маркетингові стратегії, діджиталізація.

ANNOTATION

Budz A.V. **Managing the experience of consumer interaction with the enterprise.** – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining a higher education degree in the educational and professional program "Marketing" of the second (master's) level of higher education in the specialty 075 "Marketing" in the field of knowledge 07 "Management and Administration" of the University of Customs and Finance, Dnipro 2025.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations of studying the consumer journey map as a tool for managing the consumer experience; an analysis and assessment of the effectiveness of the consumer experience management system are carried out; proposals for improving the marketing strategy are substantiated.

Keywords: consumer, consumer experience, consumer journey map, marketing, marketing strategies, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6 ^{ст}
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАРТИ ШЛЯХУ СПОЖИВАЧА ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ	9
1.1. Значення та функції карти шляху споживача у формуванні клієнтського досвіду	9
1.2. Показники та критерії оцінювання управління клієнтським досвідом	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У САЛОНАХ КРАСИ «ЗЕБРА».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	31
2.2. Розробка карти шляху споживача на основі аналізу цільової аудиторії та каналів взаємодії	44
2.3. Аналіз результативності управління клієнтським досвідом у підприємстві	59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ САЛОНІВ КРАСИ «ЗЕБРА».....	66
3.1. Модернізація підходів до управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, CXM).....	66
3.2. Розширення та інтеграція нових каналів і точок взаємодії зі споживачами	72
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної економіки, де конкуренція між підприємствами постійно зростає, а споживачі мають широкий доступ до інформації та різноманітних альтернатив, управління споживацьким досвідом набуває особливої значущості. Необхідність вивчення цього питання зумовлена кількома ключовими факторами. Сьогоднішні клієнти стають дедалі більш вимогливими, поінформованими та очікують індивідуалізованого підходу. Вони прагнуть не лише якісних товарів чи послуг, а й позитивного емоційного досвіду у взаємодії з брендом. Саме тому підприємства мають забезпечувати ефективне управління усіма етапами споживчої подорожі, що дозволяє задовольняти ці потреби та формувати довгострокові відносини. Створення позитивних емоційних вражень підвищує рівень лояльності клієнтів і зменшує ймовірність їх переходу до конкурентів.

Ефективне управління клієнтським досвідом забезпечує компаніям суттєві конкурентні переваги. Підприємства, які приділяють увагу даному аспекту, формують репутацію надійних брендів, що стимулює довіру, сприяє зростанню ринкових часток та формуванню довгострокової лояльності.

Інтеграція клієнтського досвіду у стратегію розвитку бізнесу є ключовою тенденцією сучасного маркетингу. Системний підхід до управління взаємодією споживача з брендом передбачає врахування досвіду клієнтів на всіх етапах: від рекламних кампаній і продажів до післяпродажного обслуговування.

Таким чином, управління споживацьким досвідом виступає стратегічно важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, розвитку бізнесу та забезпечення його сталого зростання. Дослідження має практичну значущість для підприємств, орієнтованих на формування довготривалих відносин зі споживачами.

У науковому середовищі ця проблематика привертає дедалі більшу увагу. Питання поведінки споживачів та управління їхнім досвідом висвітлювали у своїх працях вітчизняні та зарубіжні дослідники: Богоявленський О. В., Григорова З. В., Кенінг П., Крозиєр А., Лемон К. М., Лісіца В. В., Лунева Є. А.,

Манн І., Матвієнко О. І., Мілардо М., Прокопенко О. В., Равсон А., Солодар М., Тимовчак О., Хомбург С., Шміт Б., Юлдашева О. У. Водночас, питання використання карти подорожі клієнта як інструменту управління досвідом споживача потребує подальшого дослідження.

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 2023-2024 рр.); «Маркетинг сталого розвитку: сучасні тренди та перспективи» (державний реєстраційний номер 0125U001450, строки виконання 2026-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз системи управління споживацьким досвідом у салонах краси «Зебра» із застосуванням карти подорожі клієнта.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити існуючу систему управління споживацьким досвідом;
- визначити ключові метрики оцінювання клієнтського досвіду;
- розкрити роль і значення карти подорожі клієнта в управлінні досвідом споживача;
- здійснити аналіз цільової аудиторії та профілів клієнтів салонів краси «Зебра»;
- оцінити ефективність управління клієнтським досвідом у досліджуваному підприємстві;
- побудувати карти подорожі клієнта з урахуванням цільових груп і точок контакту;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління споживацьким досвідом у салонах краси «Зебра».

Об'єкт дослідження – досвід клієнтів салонів краси «Зебра».

Предмет дослідження – процес управління клієнтським досвідом у салонах краси «Зебра» на основі карти подорожі споживача.

Методи дослідження. Теоретичну основу склали наукові праці

вітчизняних та зарубіжних учених, присвячені проблематиці управління клієнтським досвідом. Використано матеріали конференцій, семінарів та спеціалізованої літератури. У процесі роботи застосовувалися методи: аналіз літературних джерел, графічний метод (побудова графіків і таблиць), спостереження, порівняння, узагальнення та моделювання (під час розробки карти подорожі клієнта).

Інформаційна база дослідження включає наукові джерела, результати маркетингових досліджень, дані опитувань споживачів, статистичні матеріали та інформацію з офіційних сайтів підприємств України і світу.

Наукова новизна роботи полягає у конкретизації інструментів управління клієнтським досвідом та визначенні їх ролі у формуванні ефективної взаємодії між споживачем і брендом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління клієнтським досвідом у мережі салонів краси «Зебра».

Апробація результатів. Основні положення дослідження представлені у вигляді тез на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, Університет митної справи та фінансів, 2025 р.).

Публікації. Результати дослідження відображені у тезах доповідей на наукових конференціях (додаток А).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Загальний обсяг – 97 сторінки друкованого тексту, що містять 26 таблиць і 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАРТИ ШЛЯХУ СПОЖИВАЧА ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ

1.1. Значення та функції карти шляху споживача у формуванні клієнтського досвіду

У процесі використання маркетингових інструментів у різних сферах діяльності центральне місце завжди займає споживач, адже саме на нього спрямована вся робота підприємства. Задоволення його потреб є основною метою функціонування більшості компаній та організацій, що надають послуги.

З позиції маркетингу, споживач – це індивід, який прагне задовольнити власні потреби на ринку, здійснюючи пошук можливих альтернатив, купуючи товари чи послуги та використовуючи їх. Споживачі виступають головною рушійною силою більшості ринків, тому їх вивчення є ключовим напрямом стратегічних досліджень будь-якого підприємства. Саме рівень задоволеності та лояльності клієнтів визначає успіх компанії в умовах конкурентної боротьби.

Результативна взаємодія з клієнтами неможлива без грамотного застосування маркетингових інструментів, зокрема позиціонування продукту та аналізу потреб споживачів. Водночас реакція клієнтів на маркетингові заходи підприємства часто є непередбачуваною і складною для вимірювання. Саме тому для досліджень використовуються суміжні категорії, такі як «задоволеність», «популярність», «довіра», «прихильність» та «лояльність» [2, С.332].

За сучасних умов жорсткої конкуренції компанії змушені вести боротьбу за споживача. Для цього керівництво постійно вдосконалює рівень обслуговування, що, у свою чергу, потребує безперервного маркетингового аналізу поведінки клієнтів під час прийняття рішень щодо вибору салону краси чи конкретної послуги.

Протягом останніх років у межах дослідження маркетингових інструментів на вітчизняному ринку дедалі більшої уваги науковців набуває

категорія «споживацький досвід». Усвідомлення механізмів його формування та вміння ефективно використовувати ці знання в управлінні підприємством створює для компанії суттєві конкурентні переваги.

Аналіз зарубіжних праць показує, що керівництво багатьох компаній розглядає клієнтський досвід як один із ключових чинників конкурентоспроможності, тоді як маркетологи відзначають його фундаментальне значення для сучасного управління маркетингом [44,39,43].

Прийняття рішення споживачем щодо придбання товару чи послуги, зокрема у сфері салонів краси, значною мірою залежить від накопиченого клієнтського досвіду. Він формується ще на етапі перших контактів з компанією – через рекламу, відгуки або рекомендації знайомих. Уся ця інформація поступово складає основу для подальшого ухвалення рішення про покупку.

Вперше поняття «споживацький досвід» було введено у науковий обіг Холбруком і Хіршманом у 1982 році. Дослідники дійшли висновку, що поведінка споживачів не може пояснюватися виключно раціональними мотивами. Традиційний підхід, що ґрунтувався лише на співвідношенні ціни та цінності, пояснює лише обмежений спектр мотивів клієнта. Натомість було запропоновано експериментальний підхід, орієнтований на емоції, почуття та підсвідомі реакції. У такий спосіб споживчий досвід розглядається як комплексне явище, що має когнітивний, гедоністичний, символічний та естетичний характер і лише частково підлягає контролю з боку компанії [15].

На сьогодні у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі не існує єдиного трактування поняття «споживчий досвід», що пояснюється його багатогранністю. Перші ґрунтовні дослідження в цьому напрямі проводилися у сфері сервісного обслуговування. Вчені наголошували, що якість сервісу є однією з основних причин задоволеності чи незадоволеності клієнтів підприємств послуг. Відповідно, контроль якості досвіду, отриманого клієнтом у процесі обслуговування, здатен підвищити ефективність продажів та сформувати стійку прихильність до бренду [6, С.83].

Більш вузьке трактування поняття пов'язане із цифровими медіа. У цьому випадку споживчий досвід розглядається як явище, що формується під впливом

новітніх комунікаційних інструментів інформаційного середовища. Він ототожнюється з різними проявами цифрового досвіду – взаємодією клієнта з компанією на веб-сайтах, форумах чи під час участі в онлайн-акціях [14].

Значна кількість визначень споживчого досвіду стосується розвитку систем управління взаємовідносинами з клієнтами. У межах цього підходу наголошується, що досвід формується в результаті взаємодії споживача з брендом у всіх можливих точках контакту, причому управління цими взаємодіями забезпечується завдяки інформаційним технологіям [27].

Споживчий досвід можна охарактеризувати як комплексну оцінку клієнтом процесу покупки. Це своєрідна реакція на безпосередню чи опосередковану взаємодію з компанією під час придбання, використання чи обслуговування продукту, а також через рекламні повідомлення, презентації чи відгуки.

Відповідно, досвід споживача може мати позитивний, негативний або нейтральний характер. Водночас нейтральний досвід у межах дослідження також розглядається як негативна характеристика діяльності.

Для аналітики важливим є будь-який вид досвіду клієнта. Найчастіше у випадках зіткнення з проблемами чи недоліками обслуговування покупці залишають негативні відгуки, тоді як позитивний досвід нерідко залишається невисвітленим, що ускладнює його дослідження.

У цьому контексті аналіз споживчого досвіду набуває особливого значення, оскільки він виступає ключовим елементом у формуванні маркетингової стратегії та побудові карти клієнтської подорожі.

Структурно споживчий досвід складається з користувацького досвіду (user experience), який стосується взаємодії клієнтів із продуктами компанії, та сервісного досвіду (customer service), що характеризує рівень якості обслуговування.

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 викориссалонів краси ується в подальшому для модернізації, усунення браку та удосконалення продукції [28, С.113].

Якщо фірма не є виробником продукції – вона не може вплинути на технічні якості салонів краси ару. 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 салонів краси ару, і оцінка відношення і роботи персоналу під час надання послуги (рис 1.1).

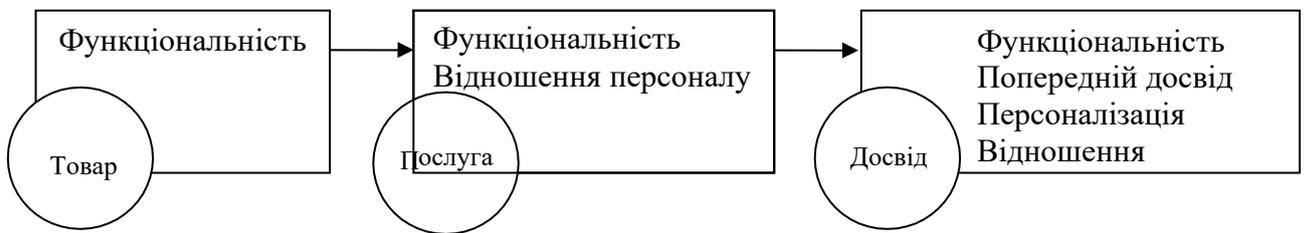


Рис. 1.1. Еволюція цінностей до споживацького досвіду [12]

Джерело: складено автором [68]

Крім безпосередніх вражень від взаємодії з компанією, споживчий досвід охоплює також оцінку попереднього досвіду покупок і враховує контекст, у якому відбувається комунікація з брендом протягом усього процесу прийняття рішення. Саме це забезпечує персоналізацію взаємодії з клієнтом.

Ефективне управління споживчим досвідом передбачає налагодження системного зворотного зв'язку зі споживачами та глибоке розуміння ієрархії їхніх цінностей. Це можливо лише за умови проведення аудиту споживчого досвіду та аналізу «шляху клієнта» (Customer Journey, CJ), на основі яких вибудовується система управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, SEM) [11, с.89].

SEM означає настільки детальне вивчення клієнта, що компанія здатна формувати його майбутні враження на основі індивідуальних уподобань і тим самим забезпечувати стійку лояльність. Управління клієнтським досвідом

полягає у створенні таких умов, за яких клієнт зможе максимально позитивно сприйняти всі етапи взаємодії з компанією, а також у перевищенні його очікувань і формуванні унікальних вражень у порівнянні з конкурентами.

Узагальнюючи теоретичні підходи, можна виокремити такий алгоритм управління споживчим досвідом:

1. Сегментація клієнтів за потребами – визначення специфічних запитів і мотивів, що спонукають до покупки.
2. Побудова карти досвіду клієнта – створення окремих карт для кожного сегмента цільової аудиторії, оскільки шляхи покупців можуть істотно відрізнятись навіть при схожих запитах.
3. Визначення бажаного досвіду – моделювання ідеального customer experience, його співставлення з наявним і пошук шляхів удосконалення сервісу, продуктів і послуг.
4. Формування досвіду взаємодії з брендом (Brand Experience) – робота з емоціями клієнтів, орієнтація на їх очікування та на корпоративні цінності, створення позитивних емоційних зв'язків на всіх рівнях взаємодії.
5. Організація точок контакту – включає роботу з рекламою, сайтом компанії, соціальними мережами, консультаціями менеджерів та іншими каналами комунікації.
6. Аналіз і вдосконалення досвіду – постійне оцінювання результатів та впровадження покращень [38].

Таким чином, управління споживчим досвідом можна розглядати як стратегічний процес, спрямований на підвищення якості взаємодії клієнта з компанією на всіх етапах його «подорожі», що дозволяє посилити задоволеність, сформуванати прихильність до бренду та забезпечити конкурентні переваги.

Карта подорожі споживача (Customer Journey Map, CJM) – це сучасний маркетинговий інструмент, що наочно відображає процес взаємодії клієнта з компанією. Під час її побудови враховуються потреби, емоції, мотиви та думки, які виникають у споживача ще з моменту першого контакту з брендом. CJM вважається універсальним методом, адже використовується не лише у сфері продажів, а й у суспільно важливих галузях, зокрема охороні здоров'я [41], а

також для оцінки якості державних послуг [7]. Особливу цінність цей інструмент має для малого бізнесу, який не володіє значними маркетинговими ресурсами: він допомагає виявити бар'єри на шляху клієнта та знайти нові інсайти, що можуть покращити досвід взаємодії.

Подорож клієнта є логічним продовженням концепції маркетингової воронки, оскільки має подібні завдання та структуру. Обидва інструменти описують етапи, які проходить споживач у процесі взаємодії з продуктом чи послугою [25].

Завдяки своїй ефективності побудова CJM стає дедалі популярнішою у стратегічному управлінні, отримуючи високу оцінку як у науковців, так і серед практиків маркетингу [46]. Цей інструмент не має суворих правил застосування: він розглядається як проектний шаблон, що може бути адаптований під різні сфери діяльності. Саме гнучкість методики вважається однією з її ключових переваг [7, с.53].

Основна мета створення карти подорожі клієнта полягає у виявленні ключових проблемних точок та формуванні умов для підвищення рівня лояльності споживачів.

У попередніх дослідженнях автором було визначено основні функції CJM у діяльності підприємства та системі управління клієнтським досвідом [22]:

- стимулювання інновацій шляхом покращення існуючих або впровадження нових послуг;
- виявлення проблем і бар'єрів, з якими стикається клієнт під час взаємодії з продуктом чи послугою;
- визначення факторів, що впливають на рішення споживача;
- окреслення ключових цінностей клієнта [22, с.87].

Сьогодні розуміння клієнтського шляху та споживчого досвіду стає критично важливим для бізнесу, адже клієнти взаємодіють із компаніями через численні точки дотику в різних каналах комунікації. До того ж сам досвід набуває все більш соціального характеру [22, с.87].

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

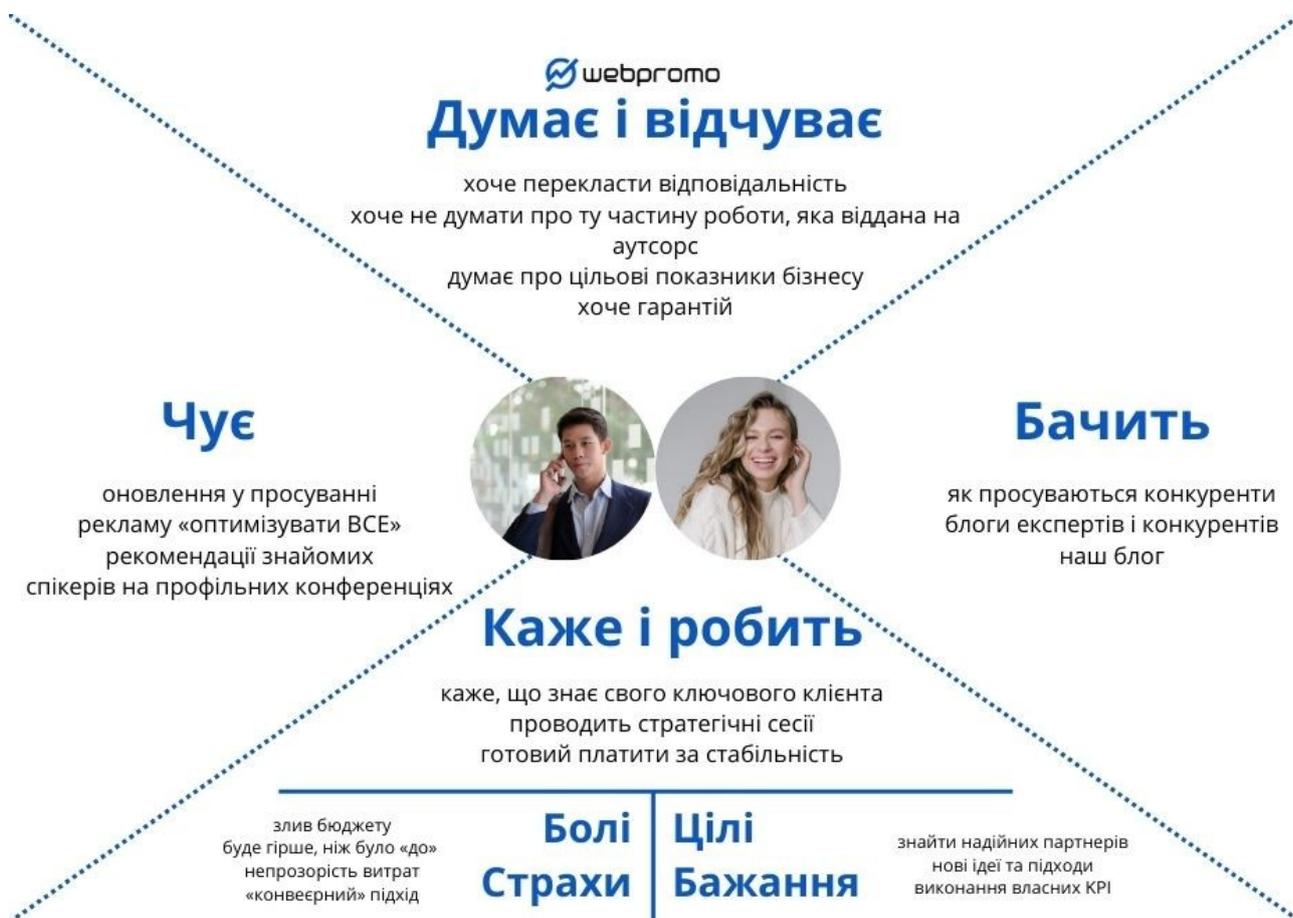


Рис. 1.2. Алгоритм розробки карти подорожі покупця

Джерело: складено автором [68]

Шлях клієнта у взаємодії з певним товаром чи послугою охоплює не лише етапи придбання та використання, а й повний спектр точок дотику, починаючи з моменту отримання перших відомостей про салон краси.

На кожному етапі цього процесу споживач вирішує конкретне завдання або шукає відповідь на певне запитання. Виявлення таких потреб відкриває нові можливості для вдосконалення взаємодії клієнта з компанією, дозволяє надавати підтримку на всіх етапах та формувати інформаційну базу для визначення ключових цілей і показників ефективності (KPI) [7, с.53].

Єдиного універсального підходу до побудови карти подорожі клієнта не існує. Проте, на основі аналізу наукових джерел можна виокремити загальні принципи, актуальні для будь-якої сфери:

- структурованість та зручність подачі інформації;
- створення окремої карти для кожного сегмента споживачів;
- врахування всіх можливих дій клієнта та точок взаємодії;
- опрацювання цілей та заперечень клієнтів на кожному етапі;
- формування показників ефективності для покрокового контролю;
- підтвердження даних актуальною інформацією, отриманою безпосередньо від клієнтів, а не лише припущеннями маркетологів.

Картографування подорожі клієнтів поєднує у собі елементи мистецтва та аналітики. Мистецька складова полягає у створенні візуальної моделі шляху клієнта на одній діаграмі, тоді як практична частина зосереджена на інтеграції всієї доступної інформації про споживача та структуризації його досвіду [22].

Побудова Customer Journey Map приносить компанії низку переваг: сприяє розвитку клієнтоорієнтованої культури, підвищує внутрішню зацікавленість у бренді та забезпечує стратегічне розуміння ролі клієнта в бізнесі. Просте занурення у досвід клієнта дозволяє підкреслити важливість його потреб при розробці та наданні послуг [15, с.96].

Побудова карти подорожі клієнта (Customer Journey Map) відкриває для компанії низку суттєвих переваг. По-перше, вона сприяє формуванню клієнтоорієнтованої культури, адже працівники на всіх рівнях отримують чітке розуміння того, що саме потребує і очікує споживач. Це допомагає змінювати підхід до роботи — від формального виконання завдань до усвідомленого створення цінності для клієнта.

По-друге, карта клієнтського шляху підвищує внутрішню залученість персоналу у розвиток бренду. Співробітники, які бачать реальний вплив своїх дій на споживчий досвід, починають активніше відчувати власну причетність до успіху компанії. Це підвищує мотивацію, ініціативність і відповідальність у роботі з клієнтами.

По-третє, створення CJM забезпечує стратегічне бачення ролі клієнта у бізнесі. Керівництво отримує можливість комплексно оцінити, як кожна точка взаємодії впливає на сприйняття бренду, що дозволяє розробляти більш ефективні маркетингові та сервісні стратегії.

Важливим аспектом є і те, що занурення у досвід клієнта дозволяє побачити бізнес очима споживача, визначити "больові точки" та критичні моменти, які потребують удосконалення. Такий підхід допомагає зробити послуги не лише більш якісними, а й релевантними потребам цільової аудиторії, що підсилює конкурентні переваги компанії.

Результатом кожного циклу подорожі стає новий клієнтський досвід (customer experience), який впливає на подальше усвідомлення проблеми та формування змінених або нових потреб. У межах подорожі можливі повтори окремих етапів, їх пропуск чи зміна послідовності [16].

Таким чином, побудова CJM є складним і водночас системним процесом, що потребує глибокого аналізу поведінки споживачів. Узагальнений алгоритм створення карти подорожі клієнта подано на рис. 1.3.

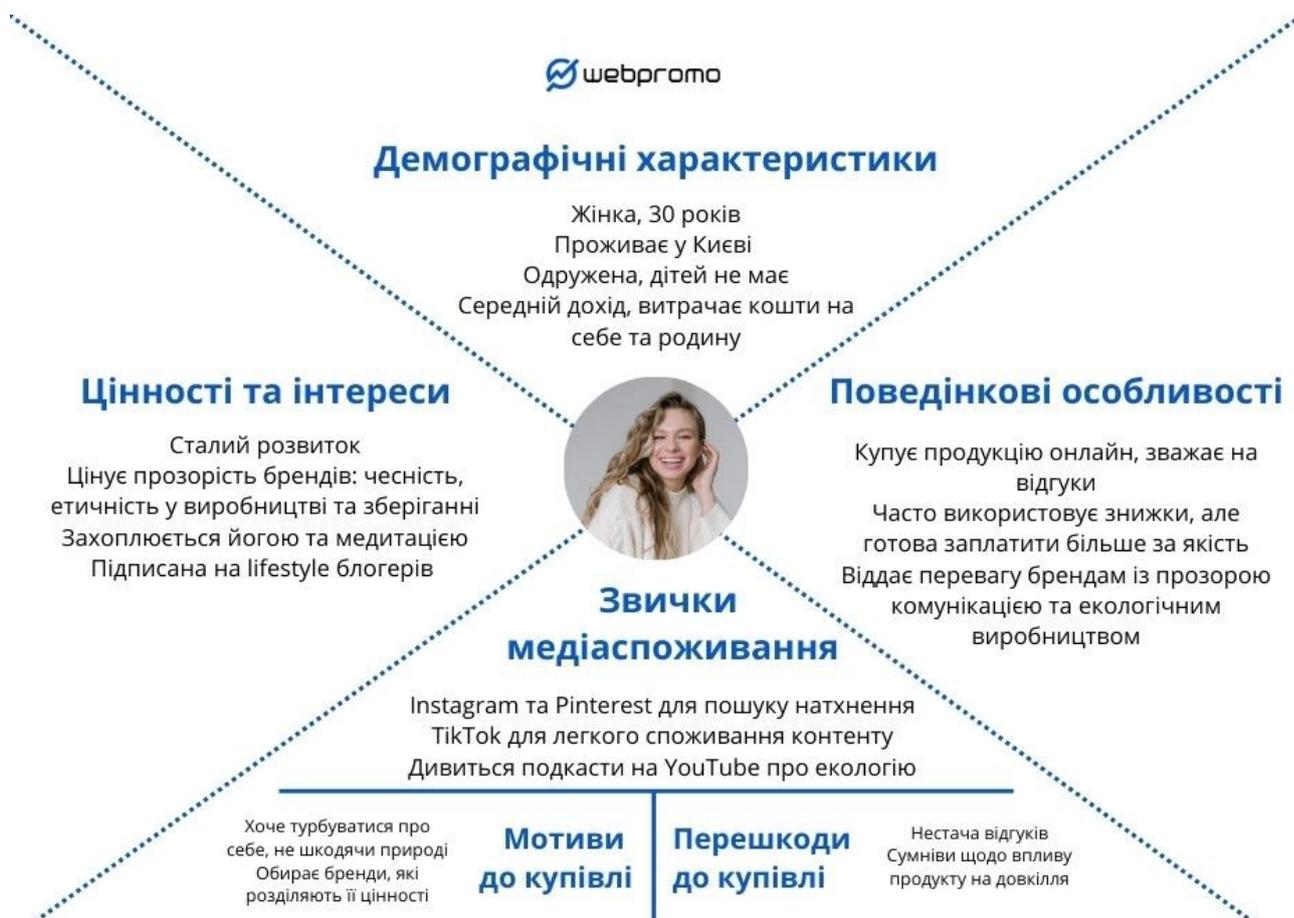


Рис. 1.3. Алгоритм розробки карти подорожі покупця

Джерело: складено автором [68]

Однією з ключових переваг цього методу є можливість у зрозумілій та структурованій формі отримати інформацію про досвід взаємодії клієнта з компанією. Це дозволяє своєчасно виявити бар'єри, що заважають ефективному співробітництву, та сформулювати рішення для підвищення якості сервісу й комунікації.

Важливо й те, що під час застосування цього підходу саме клієнт стає центральною фігурою, а весь процес взаємодії вибудовується навколо його потреб і очікувань. Це створює умови для оцінки внеску у комерційний результат не лише співробітників, які безпосередньо контактують із клієнтами, але й представників інших підрозділів компанії [32, с.194].

Карта подорожі клієнта є унікальним інструментом, що розробляється індивідуально для кожного підприємства. Її неможливо використати повторно для іншої компанії навіть у межах тієї ж галузі, оскільки вона відображає специфічні особливості діяльності та взаємодії з цільовою аудиторією.

На думку автора, створення Customer Journey Map слід розглядати як циклічний процес, який необхідно регулярно повторювати для адаптації до змін у поведінці споживачів та умовах ринку. Основні етапи побудови карти подано 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 напряму від клієнтів. Тут можна використовувати зворотний зв'язок і відгуки від клієнтів. Якщо прямий контакт зі споживачами неможливий, доцільно аналізувати інформацію від працівників організації, що працюють зі споживачем. Саме вони стикаються з клієнтами на різних етапах взаємодії і добре розуміють його шлях [49].

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

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

2. Визначення портрету споживача.

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

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

Споживацький досвід – це сукупність сприйнять, думок та емоцій, які виникають у клієнта під час взаємодії із салонами краси та представленими на ринку брендами, а також пам'ять про ці враження [48].

Деякі дослідники визначають споживацький досвід як процес, що формується через серію взаємодій клієнта з брендом у різних точках контакту. При цьому ці точки взаємодії можуть з'являтися не лише під час першого використання послуг, а й при повторних відвідуваннях салону [45].

Точки контакту – це будь-які елементи або об'єкти, з якими клієнт взаємодіє на всіх етапах комунікації з компанією чи продуктом. Це можуть бути вивіски, інтер'єр, зовнішній вигляд персоналу, навігація тощо – усе, що залишає певне враження та формує споживацький досвід [12].

У цих точках контакту клієнт приймає критично важливі для бізнесу рішення:

- розпочати співпрацю з компанією чи відмовитися від неї;
- продовжувати взаємодію чи переключитися на конкурентів [13].

Кількість точок контакту не є сталою і постійно зростає, що ускладнює процес їх управління. Основні завдання полягають у складанні переліку точок, виділенні ключових з них та оцінці ефективності взаємодії клієнта на кожній точці.

Точку контакту можна розглядати як конкретну взаємодію підприємства та клієнта, наприклад: рекламне повідомлення, веб-сайт, контент у соціальних мережах, репутація бренду, спілкування з персоналом або телефонний дзвінок

адміністратору. Перша точка контакту має вирішальне значення, оскільки вона часто визначає подальшу поведінку клієнта – чи стане він реальним споживачем, чи віддасть перевагу конкуренту [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"> - Легкість знаходження інформації про продукт/послугу - Якість контенту (тексти, зображення, відео) - Відгуки інших клієнтів - Сприйняття бренду 	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація сайту для пошукових систем - Створення якісного контенту - Заохочення клієнтів до залишення відгуків - Розвиток бренду
Розгляд (Порівняння з конкурентами, оцінка вартості)	<ul style="list-style-type: none"> - Простота порівняння продуктів/послуг - Цінова пропозиція - Унікальні продаючі пропозиції (УТП) 	<ul style="list-style-type: none"> - Створення інтерактивних порівняльних таблиць - Розробка гнучкої цінової політики - Підкреслення унікальності пропозиції
Придбання (Оформлення замовлення, оплата)	<ul style="list-style-type: none"> - Простота оформлення замовлення - Швидкість обробки замовлення - Різноманітність способів оплати - Безпека платежів 	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація форми замовлення - Автоматизація процесів обробки замовлень - Розширення способів оплати - Забезпечення безпеки даних клієнтів
Використання (Взаємодія з продуктом/послугою)	<ul style="list-style-type: none"> - Простота використання - Якість продукту/послуги - Підтримка клієнтів - Додаткові сервіси 	<ul style="list-style-type: none"> - Створення інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу - Постійне вдосконалення продукту/послуги - Надання якісної підтримки клієнтів - Розробка додаткових сервісів (гарантія, бонуси)
Лояльність (Повторні покупки, рекомендації)	<ul style="list-style-type: none"> - Задоволеність клієнтів - Лояльність до бренду - Госалонів краси ність рекомендувати компанію іншим 	<ul style="list-style-type: none"> - Програми лояльності - Персоналізований маркетинг - Заохочення клієнтів до залишення відгуків

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

Джерело: складено автором [22,27,34,42,45,51,55,56,67]

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 СЕМ. Оптимізація коефіцієнта конверсії – це система для збільшення відсотка відвідувачів сайту, які перетворюються в клієнтів. Вона спрямована на збільшення відсотка відвідувачів сайту, які роблять певну дію (часто відправляючи веб-форму, здійснюючи покупку, підписуючись на пробну версію тощо), шляхом методичного тестування альтернативних версій сторінки або процесу.

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

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

Джерело: складено автором [34,58,66]

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

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

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

Висновки до 1 розділу

Центральним елементом діяльності будь-якого підприємства є споживач, і саме задоволення його потреб визначає головну мету існування більшості компаній та закладів, що надають послуги. Рішення споживача щодо придбання послуг або продуктів, зокрема салонів краси, формується на основі його власного споживацького досвіду.

Споживацький досвід можна визначити як комплексне сприйняття клієнтом процесу покупки, що включає реакції на прямі та опосередковані взаємодії з компанією під час придбання, використання та обслуговування продукту або послуги, а також через маркетингові комунікації, рекламу, інформаційні повідомлення та відгуки.

Управління споживацьким досвідом передбачає дослідження клієнтів до такого рівня, коли компанія може передбачати та формувати майбутні враження споживача на основі його уподобань, мотивуючи його залишатися лояльним до бренду.

Важливість категорії споживацького досвіду підкреслює необхідність його систематичної оцінки. Єдиної універсальної методики вимірювання

задоволеності та лояльності клієнтів не існує, проте серед основних показників виділяють: Індекс споживчої активності (NPS), Індекс задоволеності клієнта (CSAT), Індекс витрат клієнта (CES), середній час вирішення проблем, рівень залученості аудиторії (CER), коефіцієнт відтоку та коефіцієнт конверсії.

Карта подорожі споживача (Customer Journey Map, CJM) – це маркетинговий інструмент, який наочно демонструє досвід взаємодії клієнта з компанією. При її побудові враховують потреби, емоції, мотиви та думки клієнта з моменту першого контакту з брендом.

Розуміння споживацького досвіду та шляху клієнта набуває стратегічного значення для компаній, адже сучасні клієнти взаємодіють з підприємствами через численні точки контакту в різних каналах та медіа, що робить клієнтський досвід більш соціально насиченим і багатограним.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У САЛОНАХ КРАСИ «ЗЕБРА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Фізичні особи – підприємці ФОП «Бурчак Є.В.» та ФОП «Луцик Т.І.» керують мережею салонів краси «Зебра» у місті Дніпро. Мережа пропонує високоякісні та безпечні косметичні послуги за доступними цінами, забезпечуючи конкурентний рівень сервісу.

Підприємство «Зебра» зареєстроване 10 вересня 2004 року, вид діяльності – 96.02 «Надання послуг перукарнями та салонами краси». Адреса головного офісу: м. Дніпро, Покровський житловий масив, буд. 2, офіс 197.

Мережа салонів краси «Зебра» розпочала діяльність у 2004 році з двома майстрами манікюру. З часом попит на послуги зростає, а разом із ним збільшувалася кількість співробітників. У листопаді 2022 року, враховуючи високий попит та необхідність розширення виробничих потужностей, відкрито другий філіал у Дніпрі. Наразі мережа налічує п'ять салонів за адресами: вул. Хороброго, 33; ТЦ «Дафі»; ТЦ «Вавілон»; ТЦ «Новий центр»; ТЦ «Arrolo».

Асортимент послуг салонів «Зебра» включає:

- манікюр;
- педикюр;
- перукарські послуги для чоловіків та жінок;
- косметологію;
- корекцію брів;
- ламінування вій та інші послуги.

Конкурентні переваги підприємства визначаються високою якістю обслуговування, гарантією безпеки послуг та зручністю комунікації з клієнтами. Для збереження конкурентоспроможності та подальшого масштабування бізнесу

важливо забезпечити оптимізований та позитивний досвід споживача на всіх етапах взаємодії. Застосування сучасних технологій у б'юті-сфері у поєднанні з високим професійним рівнем персоналу протягом 20 років існування мережі дозволяє підтримувати гідний імідж компанії та надавати клієнтам високоякісні послуги у сфері краси.

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

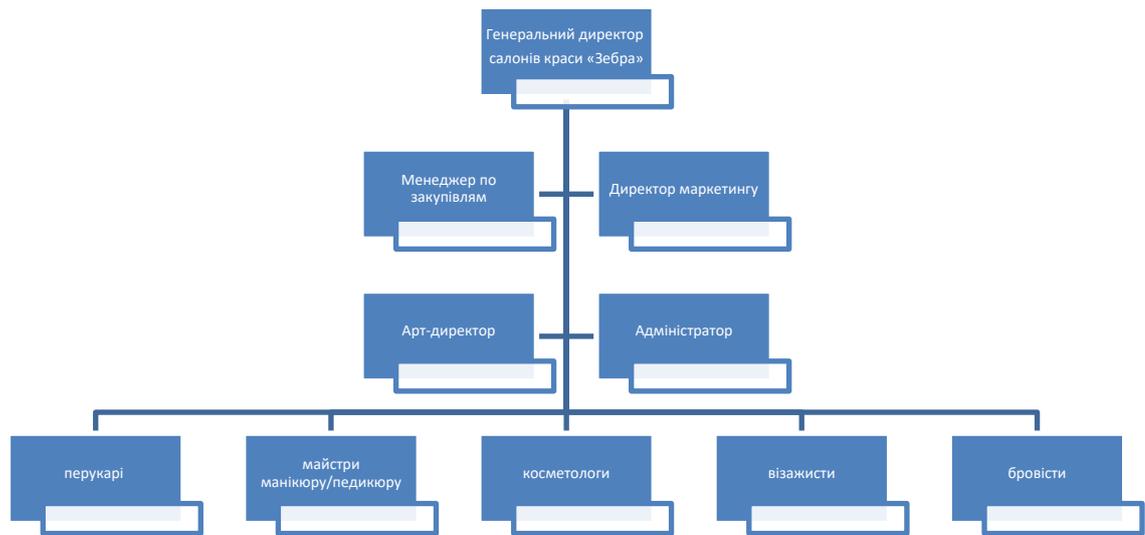


Рис 2.1. Організаційна структура салонів краси «Зебра»

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 2020-2024 роки, сформовано таблицю 2.1, що виражає аналіз динаміки показників.

Таблиця 2.1.

Аналіз фінансово-господарської діяльності салонів краси «Зебра» за 2020-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
	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 2020-2024 рр.

Як свідчать дані таблиці 2.1, фінансово-господарські показники салонів краси «Зебра» у період з 2020 по 2024 роки демонструють стабільну тенденцію до зростання. Протягом аналізованого періоду спостерігається збільшення фінансового результату компанії, при цьому найвищий показник досягнуто у 2024 році. Чистий прибуток за цей рік склав 672,4 тис. грн., що на 70 % перевищує рівень 2020 року. Таке зростання можна пояснити тим, що у 2020 році салон тимчасово припинив роботу з 16 березня по 12 травня через пандемію. Незважаючи на карантинні обмеження, підприємство ефективно адаптувалося до нових умов, і вже у листопаді того ж року відкрилася нова студія «Зебра».

Другим складним періодом стала війна, під час якої кількість працівників салонів довелося скоротити, щоб підтримувати заплановані показники роботи, адже значна частина клієнток залишила місто. У 2023 році чисельність персоналу становила 15 осіб (на 20 менше, ніж у 2020 році), а у 2024 році вона зросла до 20 працівників.

Отже, у цілому фінансово-господарські результати салонів краси «Зебра» за аналізований період демонструють задовільне функціонування, незважаючи на виклики пандемії та війни. Водночас, з огляду на неповне використання виробничих потужностей, існує потенціал для подальшого збільшення доходів та прибутку. Саме це обумовлює необхідність проведення аналізу для виявлення проблемних точок на шляху клієнта та покращення всіх показників, включаючи фінансові.

На формування загального враження про організацію впливає низка чинників, пов'язаних із маркетинговими комунікаціями, поведінкою споживачів та ситуацією на ринку. Для створення позитивного споживацького досвіду на всіх точках контакту, особливо на первинному етапі знайомства з брендом, важливо чітко розуміти сутність бренду «Зебра». Для аналізу загального сприйняття бренду було обрано Модель ТТВ (Thompson Total Branding), яка наведена на рис. 2.2.

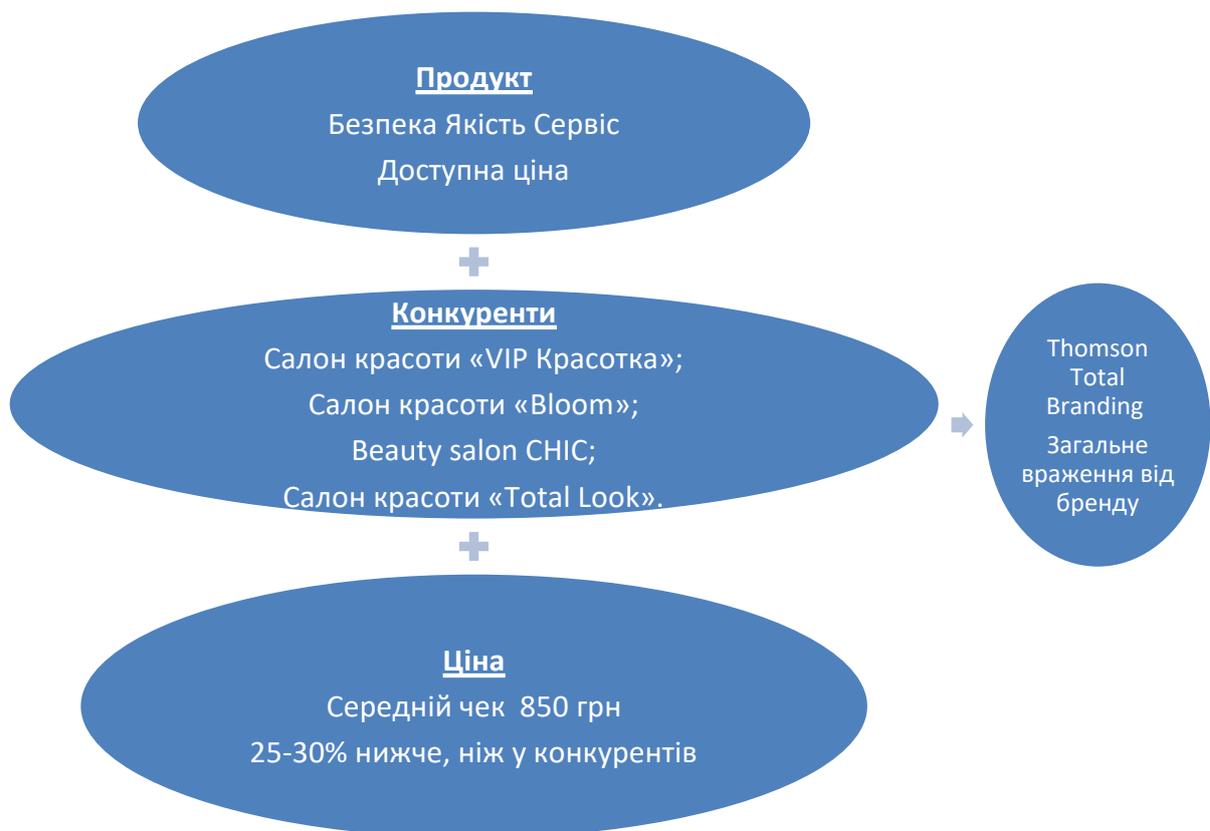


Рис. 2.2. Загальне враження від бренду «Зебра» за моделлю ТТВ

Джерело: створено автором на основі [24]

Зазвичай модель ТТВ застосовують для запуску нового бренду салонів краси, проте у цьому дослідженні було вирішено використати її для аналізу вже

існуючого бренду. В межах моделі розглядаються ключові фактори, такі як унікальність продукту, контекст споживання, оцінка конкурентів, цінова політика та основні канали просування.

Перший елемент моделі – унікальність продукту, яка включає:

- Безпеку: багаторівнева гарантія стерилізації салонів та використання одноразових матеріалів;
- Якість: професійний манікюр від досвідчених майстрів із постійним контролем якості;
- Сервіс: затишна атмосфера, чай і кава, невеликі компліменти після відвідування, зручний онлайн-запис та допомога адміністратора;
- Доступну ціну.

Також значну роль відіграють матеріали, які використовуються у роботі салонів краси «Зебра». Компанія застосовує сертифіковані високоякісні матеріали від відомих виробників для салонів краси.

До внутрішньої концепції бренду належать наймінг, оформлення та рекламне просування. Салони «Зебра» позиціонуються як «магічне» місце, де клієнт відчувається комфортно і може одночасно відпочити та отримати високоякісну б'юті-послугу. Оформлення включає інтер'єр студії, ввічливу поведінку та охайний зовнішній вигляд персоналу, своєчасне спілкування телефоном та в мережах.

Комунікаційні канали салонів пріоритетно включають:

- Google Business (профіль з відміткою на картах та інтеграцією з сайтом, налаштована SEO та контекстна реклама, таргетована по локації та цільовій аудиторії);
- зовнішню рекламу (вивіски, штендери);
- профілі в Instagram та Facebook;
- колаборації з іншими підприємствами.

Цінова політика студії є середньою у своєму сегменті: середній чек за популярну послугу «зняття+манікюр+покриття» становить 550 грн. Це дозволяє зберігати конкурентоспроможність, оскільки сервіс відповідає рівню конкурентів, у яких ціна на 25–30% вища. Такий підхід відповідає унікальній

торговій пропозиції бренду.

Позиціонування та призначення бренду є ключовими для формування емоційного зв'язку зі споживачем. Позиціонування допомагає створити унікальний образ бренду, що виділяє його серед конкурентів. Для аналізу споживацького досвіду та пошуку шляхів його покращення важливо розуміти цінність бренду «Зебра», яка проявляється через послідовний набір функціональних, емоційних, психологічних та соціальних обіцянок споживачу, що роблять його унікальним і відповідним до потреб клієнта (рис. 2.3).

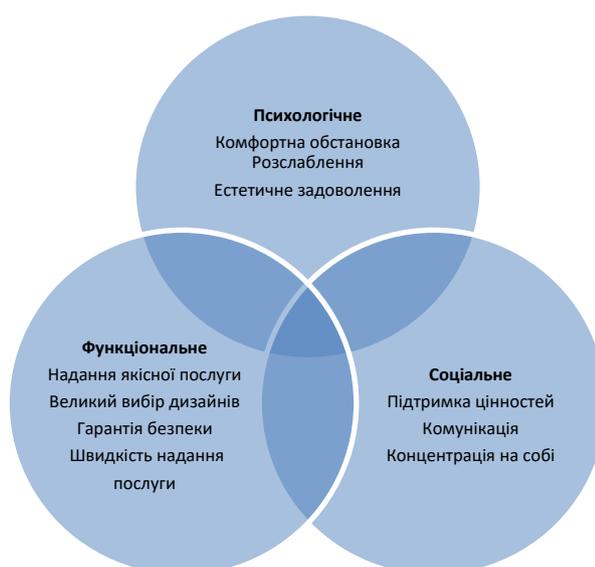


Рис. 2.3. Призначення бренду «Зебра»

Джерело: створено автором на основі [24]

Вірне визначення призначення бренду є основою для формування його конкурентоспроможного позиціонування. Це дозволяє зрозуміти, що салон краси «Зебра» пропонує клієнтам не лише базові послуги догляду за собою, які визначені функціональною метою і становлять ключову перевагу компанії, а й додаткові вигоди: час для себе, релаксацію, приємне спілкування, можливість насолодитися улюбленим шоу, випити каву, почитати та відволіктися від щоденних справ на період надання послуги.

Для оцінки позиції «Зебра» на ринку було проведено аналіз її сильних і слабких сторін. SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, що дозволяє оцінити внутрішні переваги та недоліки бізнесу, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища. Для салонів

краси такий підхід особливо цінний, оскільки дає змогу розробляти ефективні стратегії розвитку і підвищення конкурентоспроможності. У цьому дослідженні обрано метод SWOT-аналізу для стратегічного оцінювання діяльності салонів «Зебра» (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 з особистим кабінетом Висока якість матеріалів та бляднання	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.).

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).

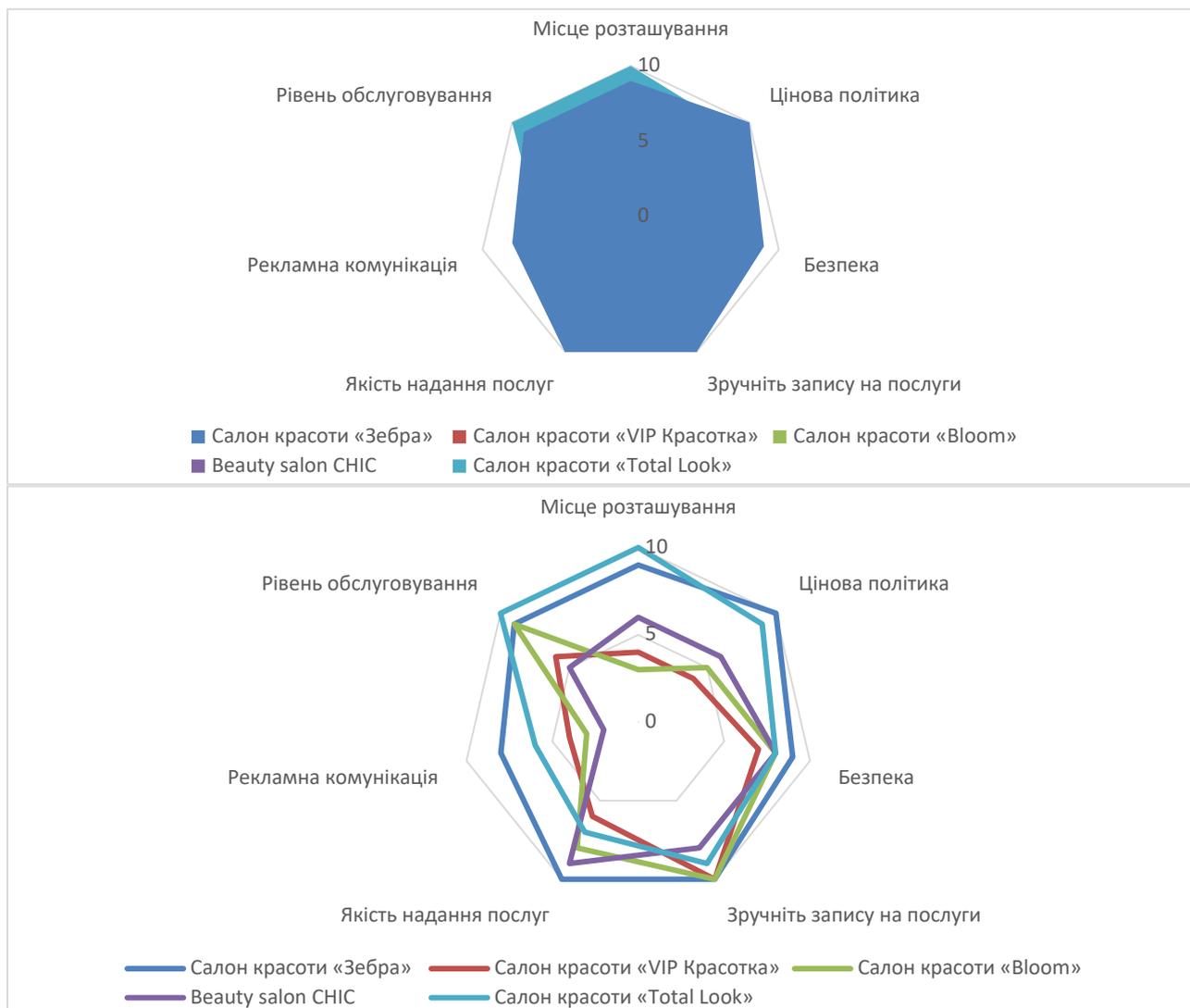


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності салону краси «Зебра»
Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що такі параметри, як «цінова політика», «зручність запису на послуги», «якість надання послуг» та «стерильність», у салонів краси «Зебра» знаходяться на високому рівні порівняно з конкурентами. Це створює можливість перетворити ці показники на конкурентну перевагу компанії, що вже відображено в її УТП: «Твоя ідеальна б'юті-процедура та час на відпочинок. Розділяємо твої цінності: безпека, якість, сервіс, доступність».

Водночас за показником «рекламна комунікація» салони краси «Зебра»

відстають від конкурентів. Реклама є одним із ключових факторів для залучення нових клієнтів та формування позитивного споживацького досвіду, тому її покращення є критично важливим для розвитку бренду.

Попри позитивні фінансові результати та стабільну роботу салону, виявлено суттєву проблему — відсутність системного моніторингу КРІ. КРІ-показники забезпечують постійну комунікацію між керівництвом та персоналом щодо досягнення бізнес-цілей. Ефективне управління підприємством можливе лише на основі фактів і статистики, які в даному випадку формуються завдяки правильно налаштованій CRM-системі, що відстежує потік клієнтів, повторні звернення, скарги та фінансові показники.

Проте керівництво студії наразі лише умовно встановлює планові показники та формує маркетингову та загальну стратегію, не аналізуючи детально статистику за окремими чинниками. Практика регулярного відстежування КРІ стає ключовою для компаній, що прагнуть швидкого зростання, оскільки систематичний контроль за виконанням ключових показників ефективності значно підвищує результативність бізнесу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз виконання КРІ «Зебра» за 2022-2024 рр.

Показник КРІ	2022			2023			2024		
	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

За результатами аналізу обраних КРІ салонів краси «Зебра» за період 2022–

2024 років можна зробити такі висновки. Планові показники передбачають зростання на рівні +10–20% у порівнянні з попереднім роком, з урахуванням інфляції та тенденцій розвитку ринку послуг нігтьового сервісу.

У 2023 році фактичний показник «Втрачені клієнти» збільшився в 2,6 раза, а дохід знизився на 38,4% порівняно з плановим. Основною причиною цього стало масове виїзду клієнтів за кордон у зв'язку з війною. У 2024 році ситуація покращилася порівняно з 2023 роком (див. рис. 2.5 та рис. 2.6).

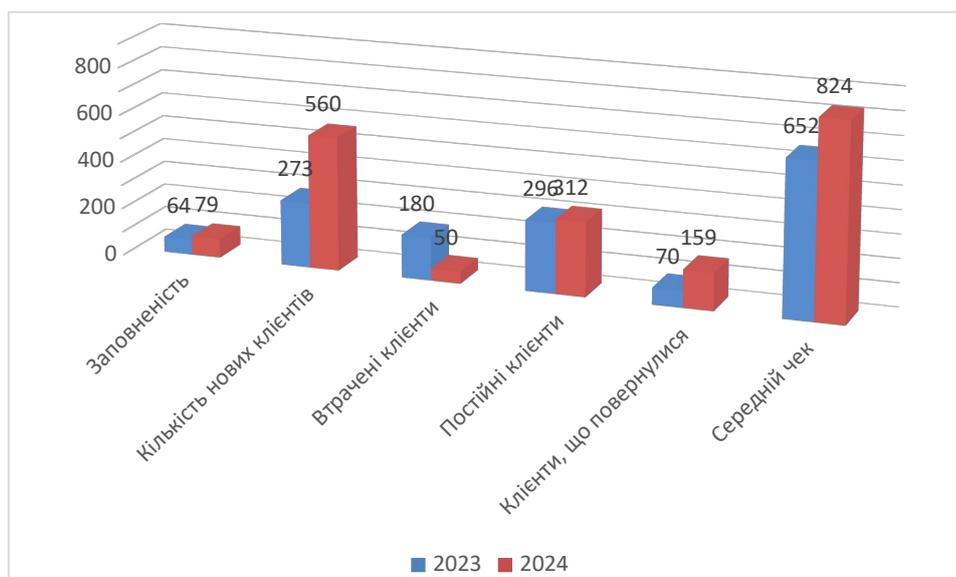


Рис. 2.5. КРІ салонів краси «Зебра» у 2023 та 2024 роках

Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження

У планах на 2024 рік було зменшення відсотку втрачених клієнтів і збільшення постійних клієнтів (кількість збільшилася на 16 осіб), підвищення середнього чека, в порівнянні з 2023 роком зросло 172 грн. і становив 824 грн.

Проте, загальна кількість візитів не досягла планового показника, і це свідчить про наявність певних обмежень у зростанні клієнтської бази. Не виключено, що одним із факторів зниження кількості відвідувань стало підвищення цін на послуги, що могло вплинути на доступність для частини клієнтів. Крім того, на показники могли впливати зовнішні обставини, такі як економічна нестабільність, зміни у купівельній спроможності населення, а також загальна ситуація на ринку б'юті-послуг. В результаті, незважаючи на високий рівень якості та сервісу, частина клієнтів могла обирати конкурентів або

скорочувати кількість візитів, що підкреслює важливість балансування цінової політики та підтримки лояльності клієнтів через додаткові стимули та маркетингові активності.

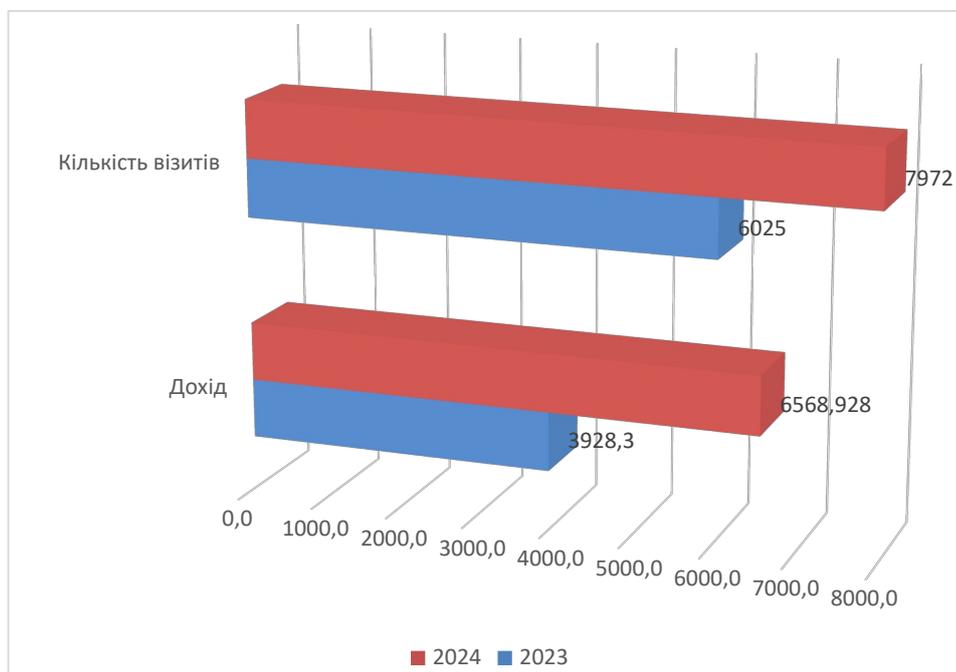


Рис. 2.6. КРІ салонів краси «Зебра» у 2023 та 2024 роках

Джерело: Складено автором на основі результатів дослідження

У 2024 році фактичні показники не повністю відповідали плановим, що перш за все пояснюється впливом війни. Проте, незважаючи на складні обставини, рівень заповненості знизився незначно порівняно з 2020 роком. Середній чек зріс, що свідчить про здатність клієнтів обирати більш дорогі послуги, а також пояснює відносно невелике падіння доходу у порівнянні з 2020 роком.

Отже, протягом досліджуваного періоду підвищилася якість обслуговування та лояльність клієнтів салонів краси «Зебра». Сучасні ринкові умови вимагають уважного підходу до ціноутворення, оскільки воно безпосередньо пов'язане з якістю, сервісом та загальним споживацьким досвідом. Особливо за високої конкуренції важливо чітко розуміти цінності та можливості своєї цільової аудиторії.

2.2. Розробка карти шляху споживача на основі аналізу цільової аудиторії та каналів взаємодії

Розробка Customer Journey Map (CJM) є ключовим інструментом для розуміння поведінки клієнтів та оптимізації їх досвіду на всіх етапах взаємодії з компанією. Карта шляху споживача дозволяє систематизувати інформацію про потреби, мотивації, емоції та точки контакту клієнта, що допомагає підвищити якість обслуговування та створити позитивний досвід.

1. Аналіз цільової аудиторії

Першим етапом побудови карти є вивчення та сегментація цільової аудиторії. Для салонів краси «Зебра» виділено такі основні категорії споживачів:

- Постійні клієнти, які регулярно користуються послугами манікюру, педикюру та косметології.
- Нові відвідувачі, які тільки знайомляться з брендом і приймають рішення про перший візит.
- Клієнти з високими вимогами, що цінують преміальний сервіс та індивідуальний підхід.
- Клієнти, які шукають доступні послуги, для яких важлива співвідношення ціни та якості.

Для кожного сегменту було визначено ключові потреби та мотивації: бажання отримати якісну послугу, комфортну атмосферу, безпеку, можливість відпочити та відволіктися від щоденних справ.

2. Визначення каналів взаємодії

Другим важливим етапом є аналіз каналів взаємодії клієнта з салоном:

- Онлайн-канали: сайт салону, соціальні мережі (Instagram, Facebook), Google Business, онлайн-запис на послуги, відгуки та рейтинги.
- Офлайн-канали: фізичне відвідування салону, зовнішня реклама (вивіски, штендери), рекомендації знайомих, заходи та колаборації з іншими брендами.
- Контакт з персоналом: адміністраторами, майстрами та консультантами, що безпосередньо впливає на досвід клієнта.

Аналіз каналів дозволяє визначити, які точки контакту мають найбільший вплив на прийняття рішень клієнтами, а також виявити можливі «слабкі місця», де досвід може бути негативним.

3. Побудова карти шляху споживача

На основі отриманих даних формується CJM, що включає такі ключові етапи:

1. Перший контакт з брендом – ознайомлення через рекламу, соціальні мережі або рекомендації.
2. Прийняття рішення про візит – оцінка доступності, ціни, сервісу та безпеки.
3. Візит до салону – безпосереднє надання послуги, взаємодія з персоналом, відчуття комфорту та атмосфери.
4. Післяобслуговування – отримання зворотного зв'язку, залишення відгуку, рекомендація знайомим.
5. Повторний контакт – повторне відвідування та формування лояльності.

Для кожного етапу визначаються емоційний стан клієнта, потреби, можливі перешкоди та ключові показники ефективності (KPI), що дозволяють оцінити якість досвіду та вплив на лояльність.

4. Використання карти для оптимізації досвіду

Розроблена CJM дозволяє:

- Виявити критичні точки взаємодії, що потребують поліпшення;
- Підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів;
- Систематизувати комунікацію через різні канали;
- Підтримувати персонал у досягненні високого стандарту обслуговування;
- Створювати стратегічні маркетингові рішення для залучення нових клієнтів та утримання існуючих.

Таким чином, розробка карти шляху споживача на основі аналізу цільової аудиторії та каналів взаємодії є важливим кроком у формуванні позитивного та цілісного споживчого досвіду, що безпосередньо впливає на фінансові та

маркетингові результати салонів краси «Зебра».

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.

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»

Сегмент аудиторії	Вік	Соціальний статус	Потреби / Мотиви	Очікування від салону	Канали взаємодії	Частота відвідування
Постійні клієнти	25 – 45	Працівники офісу, мами, молоді спеціалісти	Якісні послуги, стабільність сервісу, зручність запису	Високий рівень обслуговування, безпека, комфортна атмосфера	Онлайн-запис, соціальні мережі, рекомендації	1–2 рази на місяць
Нові клієнти	18 – 35	Студенти, молоді спеціалісти	Перший досвід відвідування, знайомство з брендом	Доступна ціна, простота запису, приємне враження	Соцмережі, Google Business, реклама	1 раз для оцінки якості
Клієнти з високими вимогами	30 – 50	Професіонали, менеджери, підприємці	Преміальний сервіс, індивідуальний підхід	Висока якість матеріалів, професіоналізм майстрів, увага до деталей	Особисті рекомендації, соцмережі, преміальні сервіси	2–4 рази на місяць
Клієнти, орієнтовані на ціну	18 – 40	Студенти, молоді сім'ї	Доступні послуги, оптимальне співвідношення ціни та якості	Якісний сервіс за розумну ціну, швидке обслуговування	Реклама, соцмережі, Google Maps	1–2 рази на місяць

Результати цього дослідження базуються на аналізі статистичних даних, отриманих від клієнтів під час запису на послуги, а також на результатах інтерв'ю зі співробітниками студії, які безпосередньо працюють з клієнтами вже кілька років.

Детальне вивчення профілю клієнта, що включає його цінності, потреби, бажання, турботи та побутові особливості, є критично важливим для формування та покращення клієнтського досвіду. Кожна група цільової аудиторії проходить через різні точки взаємодії з брендом залежно від своїх звичок і уподобань. Тому при побудові карти шляху клієнта (Customer Journey Map) необхідно орієнтуватися на різні сегменти цільової аудиторії та адаптувати карту під конкретний профіль споживача.

Клієнти мають різні поведінкові звички, що обумовлює індивідуальний шлях взаємодії. Наприклад, аналіз первинних точок контакту показав, що Профіль 1 (ЦА «Зебра») активно користується соціальними мережами, тому ймовірність першого контакту через інші канали значно нижча. Профілі 2 і 3 мають схожі риси, але їхні інтереси суттєво відрізняються, що потребує різних налаштувань рекламної комунікації – від таргетингу за інтересами до передачі цінності бренду. Навіть при однаковій комунікації оцінка клієнтського досвіду може відрізнятись, оскільки різні споживачі цінують різні аспекти сервісу та продукту.

Відповідно до концепції точок контакту, споживацький досвід охоплює всі взаємодії клієнта з брендом. Кожна взаємодія, будь то контакт із продуктом, послугою, брендом або компанією загалом, формує у клієнта певний досвід, незалежно від каналу та моменту проходження етапу його шляху. Якщо точка контакту є окремою, карта точок контакту відображає перелік усіх цих взаємодій. Мапа шляху клієнта не може існувати без точок контакту, так само як і точки контакту не мають сенсу без уявлення про шлях клієнта.

Таким чином, на Customer Journey Map поєднуються всі ключові точки контакту салону краси «Зебра» у хронологічному порядку, відображаючи рух клієнта по етапах взаємодії. При цьому важливо пам'ятати, що для різних профілів цільової аудиторії точки контакту можуть суттєво відрізнятися, що

необхідно враховувати при стратегічному плануванні та оптимізації клієнтського досвіду.

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).

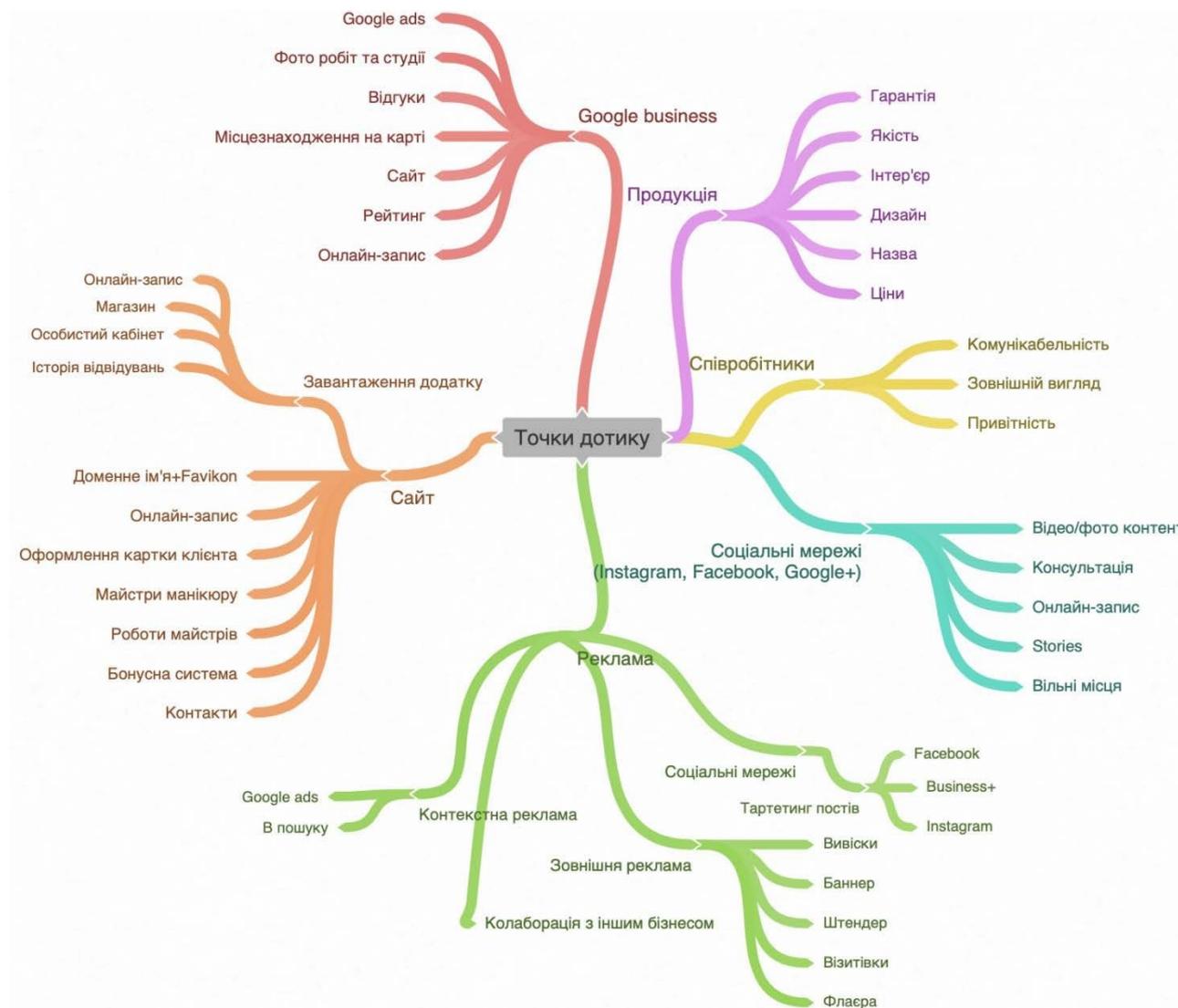


Рис. 2.7. Точки дотику салонів краси «Зебра» з клієнтами
Джерело: Складено автором на основі [55]

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).

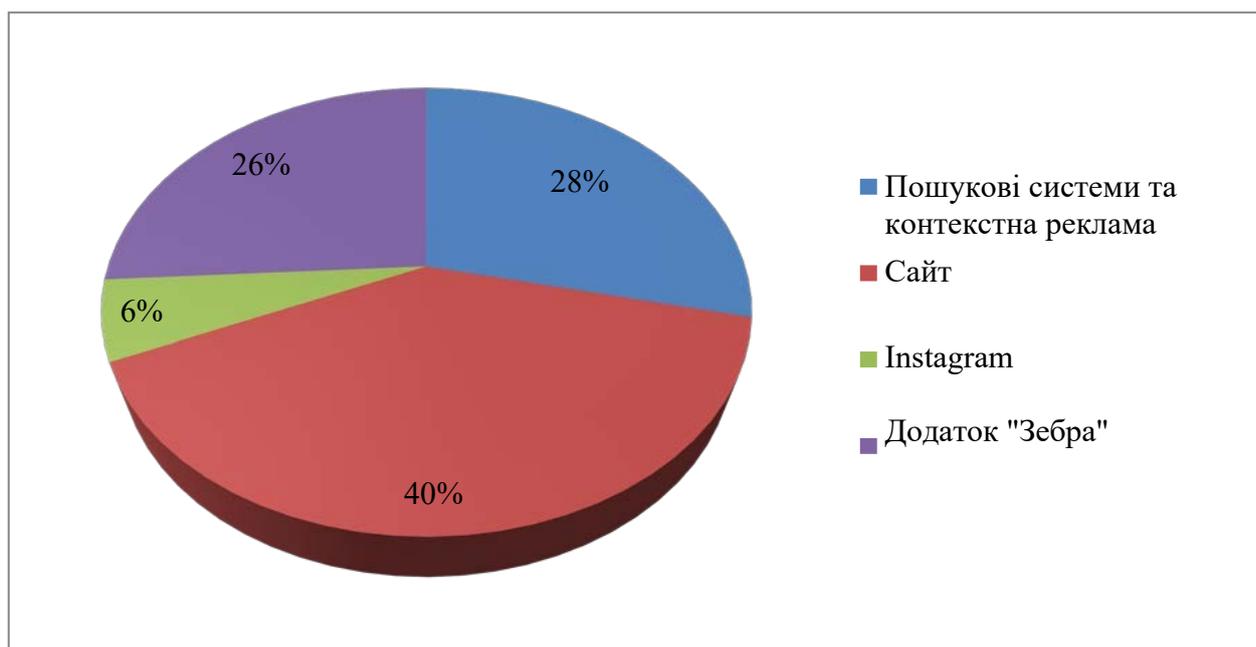


Рис. 2.8. Первинні точки дотику клієнтів салонів краси «Зебра», %

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).

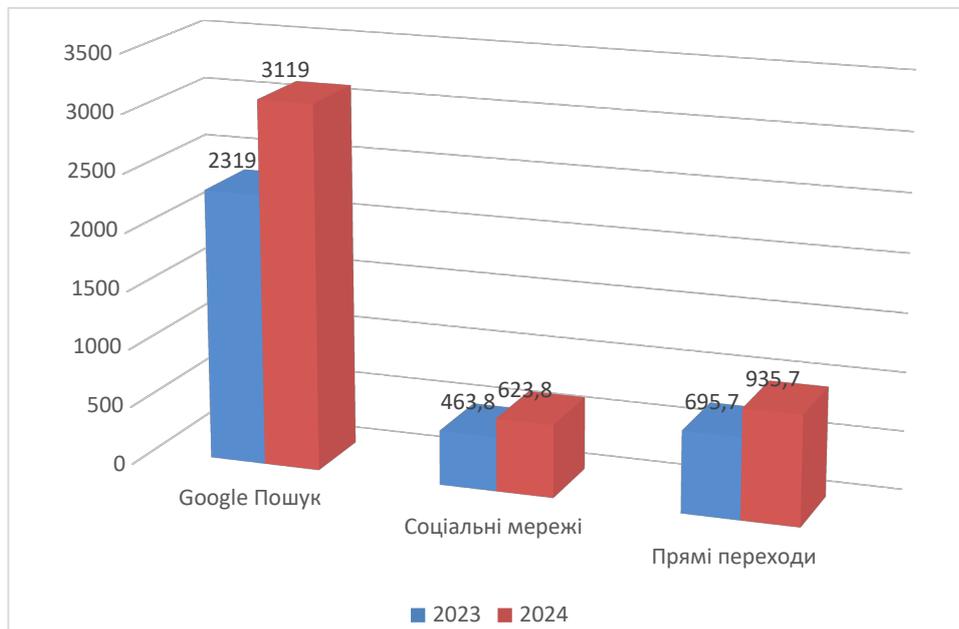


Рис. 2.9. Аналіз трафіку користувачів, що переходили на сайт салону краси «Зебра» за 2023-2024 роки

Дані зображені в зрівнювальному вигляді, протягом порівняльного періоду 2023 та 2024 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 2023-2024 роки можна зробити наступні висновки. У 2024 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, TikTok), 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.

Профіль 1	Етап 1 — Виявлення потреби	Етап 2 — Оцінка альтернатив	Етап 3 — Запис / Купівля	Етап 4 — Візит / Надання послуги	Етап 5 — Післясервіс / Лояльність
Демографія та поведінка	Жінка 25–35, активна в Instagram, цінує якість і комфорт, шукає релакс і швидкий запис				
Цілі	Знайти салон, який відповідає її стилю і стандартам безпеки	Порівняти майстрів та ціни, оцінити сервіс	Забезпечити зручний запис і швидку оплату	Отримати бажаний результат і задоволення від сервісу	Поділитися враженням, повторний візит
Типи контактів	Реклама, Google Business, соцмережі, колаборації	Сайт, відгуки, соцмережі, месенджери	Онлайн-форма, телефон, каса	Рецепція, майстер, інтер'єр	Email, месенджери, Google відгуки, програми лояльності
Очікування	Швидка та наочна інформація, фото «до/після», прозорі ціни	Чітке порівняння майстрів та послуг, відгуки	Простий процес запису, різні способи оплати	Якісна послуга, комфортна атмосфера, увага персоналу	Можливість залишити відгук, персоналізовані пропозиції
Дії	Переглядає соцмережі та Google, читає рекламу	Порівнює майстрів, відгуки, портфоліо	Обирає час, записується онлайн або телефоном, оплачує	Приходить у салон, отримує послугу, спостерігає за процесом	Залишає відгук, слідкує за акціями, повертається
Проблеми	Недостатня видимість в соцмережах, мало реальних фото	Нечітке відокремлення послуг, відсутність відео процесу	Складний чек-аут, обмежені способи оплати	Затримки, невідповідність очікувань, відсутність «до/після» фото	Відсутність стимулів для повторного візиту, складно залишити відгук
Можливості	Таргетована реклама, оновлення профілів, портфоліо майстрів	Створення відео процесу, покращення сторінок майстрів, порівняльні таблиці	Односторінковий запис, Apple/Google Pay, автоматичне підтвердження	Стандартизація прийому, фотозони, персоналізований сервіс	QR-коди для відгуків, бонуси, персоналізовані пропозиції, email-маркетинг

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

Профіль 2	Етап 1 — Виявлення потреби	Етап 2 — Оцінка альтернатив	Етап 3 — Запис / Купівля	Етап 4 — Візит / Надання послуги	Етап 5 — Післясервіс / Лояльність
Демографія та поведінка	Жінка 28–38 років, заміжня/у стосунках, можливо має дитину; активна в Instagram та TikTok, шукає сервіси ввечері/у вихідні				
Цілі	Знайти швидкий та надійний салон для догляду перед подією чи щоденним виглядом	Порівняти майстрів, оцінити портфоліо та відгуки	Знайти зручний слот і оплатити швидко	Отримати передбачуваний результат без втрати часу	Повторний візит, отримати бонуси або персоналізовані рекомендації
Типи контактів	Instagram, Google Business, месенджери, реклама, сторінки майстрів	Сайт, портфоліо майстрів, відео «до/після», відгуки, соцмережі	Онлайн-форма, мобільний додаток, телефон, каса	Рецепція, майстер, інтер'єр, фотозона «до/після»	Email, месенджери, QR для відгуків, програми лояльності
Очікування	Швидка інформація, фото «до/після», прозорі ціни, візуальні докази якості	Чітке порівняння майстрів, наявність портфоліо, відгуки знайомих	Простий запис, швидке підтвердження, різні способи оплати	Якісна послуга, ввічливий персонал, чистий інтер'єр, точність часу	Легкий відгук, персоналізовані нагадування, бонуси, рекомендації по догляду
Дії	Переглядає соцмережі, читає відгуки, шукає рекомендації	Порівнює майстрів, послуги та ціни, оцінює портфоліо	Бронює слот онлайн/через додаток/по телефону, оплачує	Приходить у салон, отримує послугу, користується інтер'єром/доп. сервісами	Залишає відгук, отримує персональні пропозиції, повторний візит
Проблеми / Pain Points	Недостатньо фото «до/після», бракує візуальних доказів	Нечіткі відмінності між майстрами, обмежена інформація	Неможливість швидко знайти вільний слот, складний чек-аут, обмежені способи оплати	Затримки майстра, довгі очікування, невідповідність очікувань	Відсутність стимулів до повтору, складно залишити відгук
Можливості / Recommendations	Таргетована реклама у соцмережах, активне ведення сторінок	Створення сторінок майстрів з портфоліо, відео процесу, рейтинги	Односторінковий запис, Apple/Google Pay, автоматичні підтвердження	Стандартизація прийому, фотозона «до/після», персоналізований сервіс	QR-коди для відгуків, бонуси, персоналізовані пропозиції, email/месенджер-нагадування

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

Профіль 3	Етап 1 — Виявлення потреби	Етап 2 — Оцінка альтернатив	Етап 3 — Запис / Купівля	Етап 4 — Візит / Надання послуги	Етап 5 — Післясервіс / Лояльність
Демографія та поведінка	40–55 років, заміжня, діти підлітки або дорослі; стабільна робота або власний бізнес; користується Facebook і Instagram, читає локальні групи				
Цілі	Знайти надійний салон з перевіреним сервісом	Порівняти майстрів, оцінити сертифікати та відгуки	Знайти зручний спосіб запису та оплатити без ризику	Отримати передбачуваний, якісний результат; відчутти професіоналізм	Підтримка довгострокових відносин, повторний візит, рекомендації знайомим
Типи контактів	Facebook, Instagram, Google Business, локальні групи, рекомендації знайомих	Сайт, сторінки майстрів із сертифікатами та відгуками, відео-консультації	Телефон, онлайн-форма на сайті, каса	Рецепція, майстер, інтер'єр, зона очікування	Email, телефон, Google Business, програми лояльності
Очікування	Чітка інформація про послугу, портфоліо майстра, безпечні матеріали	Прозора інформація про майстрів, сертифікати, відгуки схожого віку	Зручний запис, швидка відповідь, різні способи оплати	Пунктуальність, чистота, комфорт, передбачуваний результат	Додаткові рекомендації, гарантія якості, простий зворотний зв'язок
Дії	Переглядає соцмережі та локальні групи, читає відгуки	Порівнює майстрів, сертифікати, відгуки, перевіряє безпечність процедур	Дзвонить або записується через сайт, оплачує	Приходить у салон, отримує послугу, користується комфортом і сервісом	Залишає відгук, отримує персоналізовані пропозиції, повторний візит
Проблеми / Pain Points	Недовіра до нових майстрів, складнощі з навігацією сайту	Нечітка інформація про сертифікацію, відсутність відео/портфоліо	Обмежені способи запису або оплати, довгі очікування відповіді	Страх помилок майстра, невідповідність очікувань, затримки	Відсутність чітких гарантій, складно отримати консультацію після візиту
Можливості / Recommendations	Персональні консультації по телефону або відео	Сторінки майстрів з сертифікатами, детальні описи технік, відгуки схожого віку	Пріоритетний телефонний лінійний запис, простий онлайн-бронь	Гарантія якості, зона очікування з чай/кавою, друковані інструкції після процедури	Політика безпечних матеріалів, післяпроцедурні рекомендації, програма лояльності

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

За результатами аналізу споживацького досвіду та побудови карти подорожі клієнта були визначені основні бар'єри, з якими стикається клієнт на своєму шляху. Кожна з таких перешкод може не лише ускладнювати взаємодію, а й стати потенційною перевагою при правильному підході. Серед ключових проблем, виявлених для цільової аудиторії досліджуваного салону, варто відзначити:

- недостатню присутність зовнішньої реклами;
- тривалий час відповіді адміністратора;
- обмежений асортимент послуг;
- відсутність супутніх або додаткових послуг;
- відсутність реферального маркетингу;
- нестабільну рекламну активність у соціальних мережах;
- високу ціну на послугу «дизайн»;
- недостатню інформацію про продукти в соцмережах;
- обмежені можливості окремих майстрів виконати бажану послугу;
- фактичний час надання послуг, що перевищує зазначений;
- малу кількість прикладів робіт у соціальних мережах.

Усі зазначені фактори створюють певні незручності для клієнтів і впливають на якість їх взаємодії з брендом. Виявлення цих бар'єрів дозволяє чітко визначити, які аспекти потребують удосконалення та які заходи варто впровадити для підвищення рівня споживацького досвіду.

Аналіз отриманих даних дозволяє зробити наступні висновки:

зростання доходів у 2024 році свідчить про загальну ефективність бізнесу; вищий рівень заповнюваності показує збільшений попит на послуги салону;

збільшення числа постійних клієнтів підтверджує ефективність стратегії утримання;

зростання середнього чеку демонструє успішність продажу додаткових послуг або подорожчання основних.

2.3. Аналіз результативності управління клієнтським досвідом у підприємстві

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	2024 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 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»:

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

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 – 7балів, 12 – 5 балів. Нижче ніж на 8 балів, жодний респондент не оцінив студію. За результатами опитування можна розрахувати показник NPS:

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

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

Тобто, за результатами індекс споживчої лояльності «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 2024 року були скарги від споживачів, одна ця проблема вже владнана. Проте якби метрику CES використовували на постійній основі, ця проблема була б виявлена та вирішена одразу, не чекаючи цілеспрямованих негативних відгуків від споживачів. Якщо на шляху клієнта виникають складнощі, він може вирішити більше не користуватися послугами або навіть не дійти до оформлення запису. За допомогою CES можна вчасно виявити проблеми і не втратити потенційних споживачів. Чим більше часу і зусиль клієнт витрачає на взаємодію з компанією, тим вище ймовірність того, що він отримає негативний досвід або взагалі відмовиться від подальшої взаємодії з компанією. Таким чином, CES змушує компанію думати не про рівень продажів (який залежить від рівня лояльності, що вимірюється компанією), а про клієнта і його найцінніший ресурс – часу.

Всі наведені вище метрики клієнтського досвіду є надзвичайно важливими для «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

Об'єктом дослідження дипломної роботи обрано салони краси «Зебра» – мережу закладів індустрії краси у місті Дніпро. Попри те, що підприємство належить до категорії малого бізнесу, воно займає провідні позиції у своєму

сегменті, завдяки чітко сформованій стратегії розвитку, орієнтації на потреби споживачів та постійному вдосконаленню сервісу. Важливо підкреслити, що діяльність компанії відбувається в умовах висококонкурентного середовища, де основними факторами успіху є якість обслуговування, репутація бренду, сучасні маркетингові інструменти та здатність швидко адаптуватися до змін споживчих тенденцій.

Ринок, у якому функціонує «Зебра», сегментується за географічними, психографічними та поведінковими критеріями. Географічний чинник визначає локалізацію клієнтської бази в межах міста Дніпро. Психографічні характеристики враховують стиль життя, цінності та уподобання клієнтів, а поведінкові аспекти відображають особливості споживчої поведінки, частоту відвідувань, лояльність до бренду та чутливість до рівня сервісу. Саме комплексний підхід до сегментації дозволяє компанії більш точно формувати маркетингові стратегії та адаптувати послуги під потреби різних груп клієнтів.

Фінансові результати підтверджують ефективність діяльності компанії: у 2024 році чистий прибуток становив 672,4 тис. грн, що на 70,2% більше порівняно з 2020 роком. Це свідчить про стабільне зростання прибутковості та раціональне управління ресурсами. Досягнення таких показників у конкурентному середовищі вказує на правильний вибір стратегії розвитку, орієнтованої на якість послуг та клієнтоорієнтованість.

Результати опитування клієнтів салонів краси «Зебра» дали змогу визначити сильні сторони компанії. Серед ключових факторів, які найбільш цінуються споживачами, були виділені: доступна та справедлива цінова політика, зручність онлайн- та офлайн-запису на послуги, високий рівень професіоналізму персоналу, а також дотримання санітарно-гігієнічних норм і стерильності. Сукупність цих характеристик формує конкурентні переваги підприємства на локальному ринку та сприяє утриманню лояльної клієнтської бази.

Для більш глибокого розуміння взаємодії клієнтів із брендом та формування карти їхнього шляху було проведено аналіз аудиторії. У результаті

виділено три основні профілі цільових клієнтів, кожен з яких характеризується власними очікуваннями, поведінковими моделями та точками комунікації з брендом. Це дозволяє компанії гнучко налаштовувати маркетингові інструменти та персоналізувати комунікації для різних сегментів аудиторії.

У процесі дослідження встановлено, що найбільш ефективним каналом первинної взаємодії з брендом є офіційний сайт компанії. У 2024 році найбільший обсяг переходів на сайт здійснювався за допомогою пошукової системи Google, що свідчить про значний потенціал SEO-оптимізації та важливість присутності компанії в інтернет-просторі. Разом з тим, аналіз виявив низку недоліків у просуванні: зокрема, не приділяється достатньої уваги активному розвитку соціальних мереж, які є важливим інструментом залучення молодшої аудиторії та побудови довготривалих відносин із клієнтами.

Крім того, у стратегії комунікацій салонів краси «Зебра» практично відсутні такі дієві інструменти, як ремаркетинг і реферальний маркетинг. Використання цих підходів могло б значно підвищити рівень повторних звернень, сприяти розширенню клієнтської бази завдяки «сарафанному радіо» та оптимізувати витрати на залучення нових споживачів. Це визначає напрямки подальшого удосконалення маркетингової діяльності компанії та дає змогу підвищити ефективність її взаємодії з клієнтами.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ САЛОНІВ КРАСИ «ЗЕБРА»

3.1. Модернізація підходів до управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, CXM)

Клієнтська задоволеність дедалі частіше розглядається не лише як результат отриманої послуги, а у ширшому контексті – як комплексний споживчий досвід взаємодії з компанією. Саме сукупність вражень, які формуються у клієнта під час контакту з брендом, і становить основу його досвіду.

Формування позитивного клієнтського досвіду є багаторівневим процесом, що охоплює низку ключових етапів: глибоке розуміння цільової аудиторії, її потреб, цінностей і очікувань; створення емоційного зв'язку завдяки сильному бренду; аналіз та оптимізація точок контакту впродовж усієї подорожі клієнта; виявлення та усунення бар'єрів, що можуть виникати на шляху споживача. Проте всі ці заходи не забезпечать стійкого результату без систематичного контролю їхньої ефективності. Тому важливим завданням є впровадження постійної системи моніторингу споживацького досвіду, яка дозволяє своєчасно оцінювати якість обслуговування, фіксувати враження клієнтів і реагувати на можливі проблеми.

Оцінка клієнтського досвіду відбувається індуктивним шляхом: зібрані дані про окремі взаємодії складають цілісну картину. Подібний принцип застосовується і в управлінні – від контролю окремих точок контакту до побудови комплексної системи управління всією взаємодією клієнта з брендом.

На прикладі салонів краси «Зебра» це означає вимірювання окремих показників, які характеризують ефективність управління клієнтським досвідом, а далі – їх зіставлення з узагальненими результатами діяльності: фінансовими показниками, рівнем завантаження, кількістю нових і постійних клієнтів, частотою відвідувань та рівнем втрат клієнтської бази. Такий підхід забезпечує

комплексне бачення ефективності як на рівні окремих дотиків, так і на рівні загального розвитку компанії.

Удосконалення системи управління споживацьким досвідом є довгостроковою стратегією, яка потребує значних і постійних інвестицій – як фінансових, так і організаційних. Водночас результати таких зусиль є очевидними: зростання лояльності клієнтів, підвищення обсягів продажів, укріплення позитивної репутації бренду та створення стійких конкурентних переваг на ринку.

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

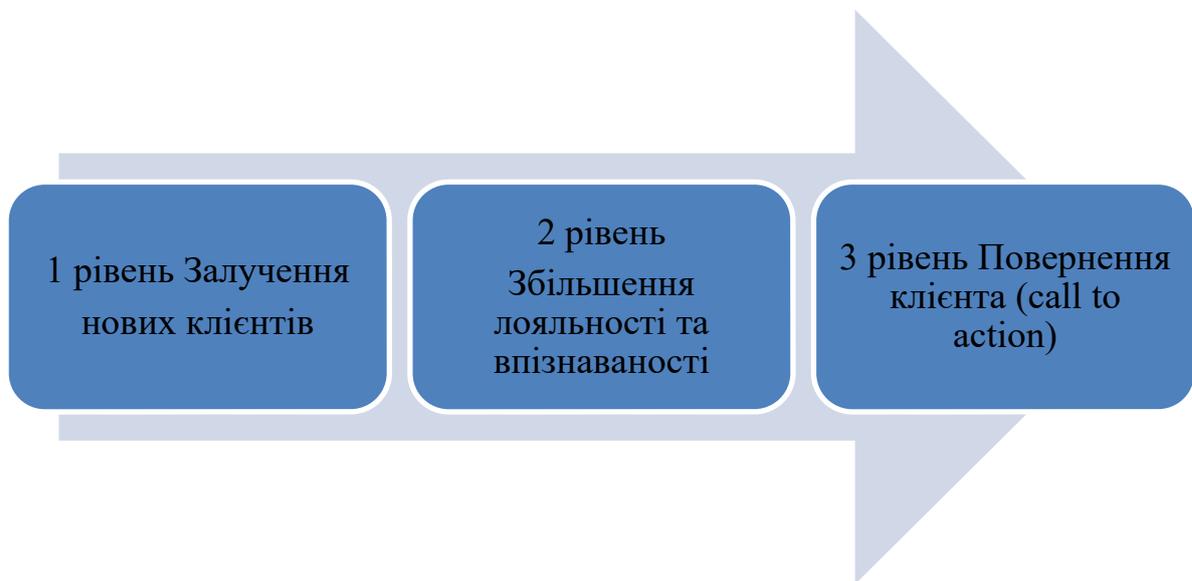


Рис. 3.1. Три рівні комунікації салонів краси «Зебра»

Джерело: розроблено автором

Для глибокого розуміння того, що відчувають та думають клієнти, доцільно застосовувати методику «Голос клієнта» (Voice of the Customer). Її сутність полягає у системному зборі відгуків та вражень споживачів про взаємодію з компанією.

Опитування клієнтів може здійснюватися через різні канали:

- push-повідомлення у мобільному додатку після завершення послуги, де відвідувач може поставити оцінку та залишити коментар щодо відповідності сервісу його очікуванням (NPS);
- онлайн-форма на сайті після здійснення запису на візит, яка дозволяє

оцінити простоту та зручність процесу (CES);

- анкетування постійних клієнтів у форматі офлайн для контролю рівня їхньої задоволеності;
- інтерв'ю зі споживачами, яке може проводити майстер або адміністратор під час відвідування студії;
- аналіз негативних відгуків і скарг, які надходять на різних платформах;
- оцінка спілкування клієнтів із адміністраторами в чатах та під час телефонних розмов.

Використання зазначених методів дозволяє вимірювати ключові індикатори клієнтського досвіду, серед яких:

- NPS (Net Promoter Score) – індекс готовності клієнта рекомендувати компанію;
- CSAT (Customer Satisfaction Score) – показник рівня задоволеності послугами;
- CES (Customer Effort Score) – оцінка простоти та зручності взаємодії;
- Churn rate – показник відтоку клієнтів;
- Retention rate – показник їх утримання.

Завдяки цим метрикам можна простежити кореляцію між фінансовими результатами компанії та рівнем задоволеності клієнтів, а також між кількістю нових клієнтів і показниками готовності рекомендувати бренд. Це, у свою чергу, дозволяє оперативно виявляти негативний досвід споживачів, прогнозувати динаміку клієнтської бази та майбутні доходи компанії. Саме тому впровадження зазначених показників є стратегічно важливим для ефективного функціонування салонів краси «Зебра».

Стратегія управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, CXM) розглядається як комплексний підхід, спрямований на створення позитивної, послідовної та незабутньої взаємодії з брендом на всіх етапах «подорожі клієнта». Її реалізація забезпечує підвищення лояльності, зростання продажів і посилення конкурентних позицій компанії на ринку.

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

Таблиця 3.1

Впровадження системи СХМ 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.

Основні складові ефективної стратегії СХМ:

1. Визначення цілей. Потрібно чітко сформулювати, яких результатів прагне компанія: підвищення лояльності, зростання обсягів продажів, покращення репутації тощо.

2. Аналіз поточної ситуації. Необхідно провести аудит усіх точок контакту клієнта з брендом (сайт, соціальні мережі, салон, кол-центр тощо), збирати відгуки та відстежувати больові точки, де виникають проблеми у взаємодії.

3. Створення карти подорожі клієнта. Візуалізація етапів взаємодії – від першого знайомства з брендом до повторних покупок і рекомендацій. На цьому етапі важливо оцінити якість досвіду в кожній точці контакту та визначити напрями для покращення.

4. Розробка стратегії. Визначення ціннісної пропозиції для клієнта, встановлення ключових показників ефективності (KPI) – наприклад, NPS, CSAT, відсоток повторних відвідувань. Формування плану дій для досягнення поставлених цілей.

5. Впровадження та контроль. Важливо забезпечити розуміння значущості СХМ усіма співробітниками та інтегрувати сучасні технології (CRM-системи, чат-боти, інструменти аналітики) для ефективної реалізації стратегії.

Таким чином, СХМ стає не лише інструментом покращення сервісу, а й стратегічним ресурсом для зміцнення ринкових позицій компанії та формування довготривалих конкурентних переваг.

Для збільшення LTV необхідно працювати з кожним з трьох параметрів: середній чек, кількість покупок, час життя. Вимірювання всіх цих показників, по суті повинні бути основними KPI управління споживацьким досвідом. Вони допомагають моніторити задоволеність споживацьким досвідом, однак окрім розглянутих метрик для виходу салону на новий рівень необхідно також впровадити наступні KPI по категоріям, котрі підходять саме для салонів краси «Зебра» (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Планові KPI по категоріям для салонів краси «Зебра»

Показники	2024 р.	2026 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.

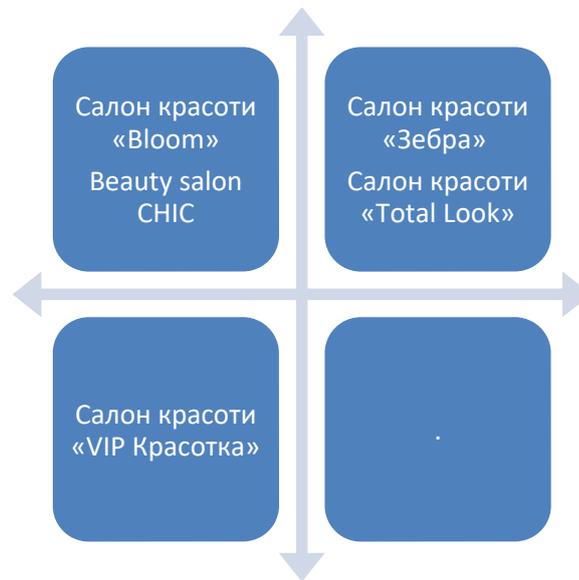


Рис. 3.2. Прогнозована перцепційна карта салонів краси «Зебра» після удосконалення стратегії СХМ

Джерело: розроблено автором [51]

Перцепційна карта являє собою візуальний інструмент, що відображає сприйняття споживачами різних брендів (у даному випадку – салонів краси) за визначеними критеріями. Вона дає змогу наочно оцінити, як позиціонується певний салон у порівнянні з конкурентами, зокрема після впровадження стратегії управління клієнтським досвідом (СХМ).

За допомогою перцепційної карти можна визначити ключові аспекти:

позиціонування салону – яке місце займає підприємство на ринку в уявленні клієнтів;

конкурентне оточення – хто є найближчими конкурентами та як вони сприймаються споживачами;

сильні сторони – у яких характеристиках салон має переваги над іншими учасниками ринку;

зони для вдосконалення – аспекти, що потребують додаткової уваги та розвитку.

Згідно з побудованою картою, салон краси «Зебра» разом із салоном «Total Look» позиціонуються у преміальному сегменті: вони відрізняються високими цінами, проте одночасно сприймаються клієнтами як ті, що пропонують

найвищу якість послуг. Натомість салон «VIP Красотка» асоціюється у споживачів із більш доступними цінами, однак атмосфера та рівень сервісу, за оцінками клієнтів, [^]стишаються нижчими за середній показник.



які в... одальшої співпраці, придбання товарів або відмови від пропозицій. Якість цих точок безпосередньо пов'язана зі станом клієнтського досвіду. Саме клієнтський досвід визначає подальшу поведінку споживача: чи звернеться він повторно, чи порадить компанію іншим, залишить відгук онлайн або ж проігнорує, поділиться позитивними чи негативними враженнями. Усі ці дії прямо чи опосередковано впливають на успішність салонів краси.

Клієнтський досвід формується як сукупність свідомих і підсвідомих вражень. Тому робота над його удосконаленням є необхідною умовою для компаній, які будують довгострокові відносини та орієнтуються на майбутнє, а не лише на швидкий прибуток.

Для кращого розуміння клієнтський досвід можна представити у вигляді піраміди, аналогічної до піраміди потреб А. Маслоу. Як і в моделі Маслоу, де базові потреби мають бути задоволені першими, так і в піраміді клієнтського досвіду «Зебра» існує певна послідовність. На нижньому рівні – якісний продукт, далі – зручність і простота взаємодії з компанією, а на вершині – уважний і привітний персонал або ж сильний бренд (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Піраміда клієнтського досвіду «Зебра»

Джерело: розроблено автором [44]

Першочерговим завданням є усунення бар'єрів, з якими стикається клієнт на базовому рівні: передусім це стосується належної якості надання послуг. Наступним етапом є забезпечення зручності використання ресурсів, запропонованих студією, а на найвищому рівні – формування якісного сервісу.

Для ефективного функціонування бізнесу ключовим аспектом стає правильне визначення найбільш значущих точок контакту. У процесі розробки карт шляху клієнта було проаналізовано як кількість, так і якість точок взаємодії споживачів із салоном краси «Зебра». Дослідження виявило значну кількість бар'єрів, що супроводжують клієнта на різних етапах його подорожі. Усі ці бар'єри безпосередньо пов'язані з точками контакту, які потребують удосконалення або навіть створення нових, аби підвищити якість клієнтського досвіду.

Для більш детального аналізу виявлені перешкоди було сегментовано відповідно до структури піраміди клієнтського досвіду. До базового рівня задоволення потреб віднесено такі проблеми:

- недостатня кількість зовнішньої реклами;
- відсутність системної рекламної кампанії у соціальних мережах;
- обмежений обсяг інформації про послуги у соцмережах;
- не всі майстри володіють необхідними навичками для виконання бажаних процедур;
- фактичний час надання послуг перевищує заявлений.

Недостатньо ефективна реалізація рекламної стратегії як в онлайн-, так і в офлайн-середовищі відноситься саме до базового рівня, адже клієнт може взагалі не дізнатися про існування студії. Це суттєвий виклик для салонів краси, оскільки без правильно вибудованої маркетингової стратегії притік нових клієнтів стає неможливим. У цьому випадку особливої уваги потребують удосконалення таких точок дотику, як зовнішня реклама та профілі в соціальних мережах.

З цією метою для салону краси «Зебра» було розроблено SMM-стратегію, спрямовану на підвищення впізнаваності бренду та оптимізацію сторінок у соціальних мережах з метою зацікавлення потенційних клієнтів та їх переходу на наступні етапи клієнтського шляху. Стратегія передбачає:

- створення єдиного фірмового стилю профілю (кольори, шрифти, tone of voice), що формує цілісний візуальний імідж;
- розробку візуальної концепції та колірної гами сторінки;
- наповнення «актуальних» історій важливою для клієнтів інформацією (про запис, стерилізацію інструментів, майстрів, поради з догляду), оскільки відсутність цих даних може знизити рівень довіри та переорієнтувати клієнта до конкурентів;
- створення контент-плану з регулярним оновленням профілю, що дозволяє підтримувати інтерес аудиторії, інформувати про новинки, тренди та приклади робіт;
- застосування інструментів influence-маркетингу. Аналіз цільової аудиторії показав, що більшість клієнтів активно користуються соціальними мережами та слідкують за блогерами й інфлюенсерами. Тому співпраця з нано- та мікроблогерами, які мешкають неподалік та працюють із жінками (наприклад, косметологи, фітнес-тренери, дієтологи, викладачі танців), здатна суттєво підвищити охоплення аудиторії, залученість, кількість підписників та рівень завантаженості салону. У Додатку А наведено добірку потенційних партнерів для співпраці.

Усі наведені рекомендації спрямовані на подолання бар'єрів у вже існуючих точках контакту. Проте у процесі побудови карти клієнтського шляху

було встановлено, що салону «Зебра» бракує низки важливих точок взаємодії, які необхідно створити для комплексного покращення споживацького досвіду.

Першочерговим напрямом удосконалення маркетингової діяльності салону краси є впровадження інструментів реферального маркетингу та партнерських програм. Реферальний маркетинг являє собою механізм просування послуг не через традиційні рекламні канали, а за допомогою існуючих клієнтів, які добровільно рекомендують компанію своєму оточенню. По суті, це сучасна форма «сарафанного радіо», коли задоволений клієнт ділиться позитивним досвідом із друзями, родиною чи підписниками в соціальних мережах. Завдяки цьому ефекту формується природна довіра до бренду, оскільки рекомендації знайомих сприймаються більш переконливо, ніж будь-яка зовнішня реклама.

Реферальний маркетинг особливо ефективний для такої сфери, як індустрія краси, де велике значення мають індивідуальний підхід, довіра та особисті враження. Клієнти, які пройшли всі етапи клієнтського шляху і залишилися задоволеними послугами, стають так званими «адвокатами бренду». Вони не лише повторно користуються послугами, а й активно поширюють інформацію про салон, створюючи додаткові точки контакту з потенційними клієнтами.

Однак для того, щоб реферальний маркетинг працював максимально ефективно, важливо стимулювати споживачів до подібної активності. Серед найбільш дієвих варіантів запровадження такого інструменту можна виділити:

- надання бонусу у вигляді подарунку або спеціальної акції за кожного нового клієнта, приведенного постійним відвідувачем (рис. 3.4);
- подвійне заохочення, коли винагороду отримує як існуючий клієнт, так і новий споживач, що сприяє створенню відчуття взаємної вигоди.

Важливо підкреслити, що ефективна реферальна програма може стати джерелом сталого зростання клієнтської бази та сприяти формуванню довгострокових відносин із відвідувачами. Вона не лише допомагає оптимізувати витрати на просування, але й формує лояльну спільноту навколо бренду, підвищуючи його репутацію та впізнаваність на ринку.

Ключовим інструментом у цьому процесі виступає карта клієнта, яка є

невід’ємним елементом ефективного управління бізнесом у сфері краси. Завдяки їй можна систематизувати дані про поведінку споживачів, аналізувати частоту відвідувань, відслідковувати інтереси клієнтів і на основі цього формувати персоналізовані пропозиції. Це дозволяє не лише вибудовувати більш міцні відносини з клієнтами, а й підвищувати рівень сервісу, збільшувати обсяги продажів і створювати довгострокову конкурентну перевагу.

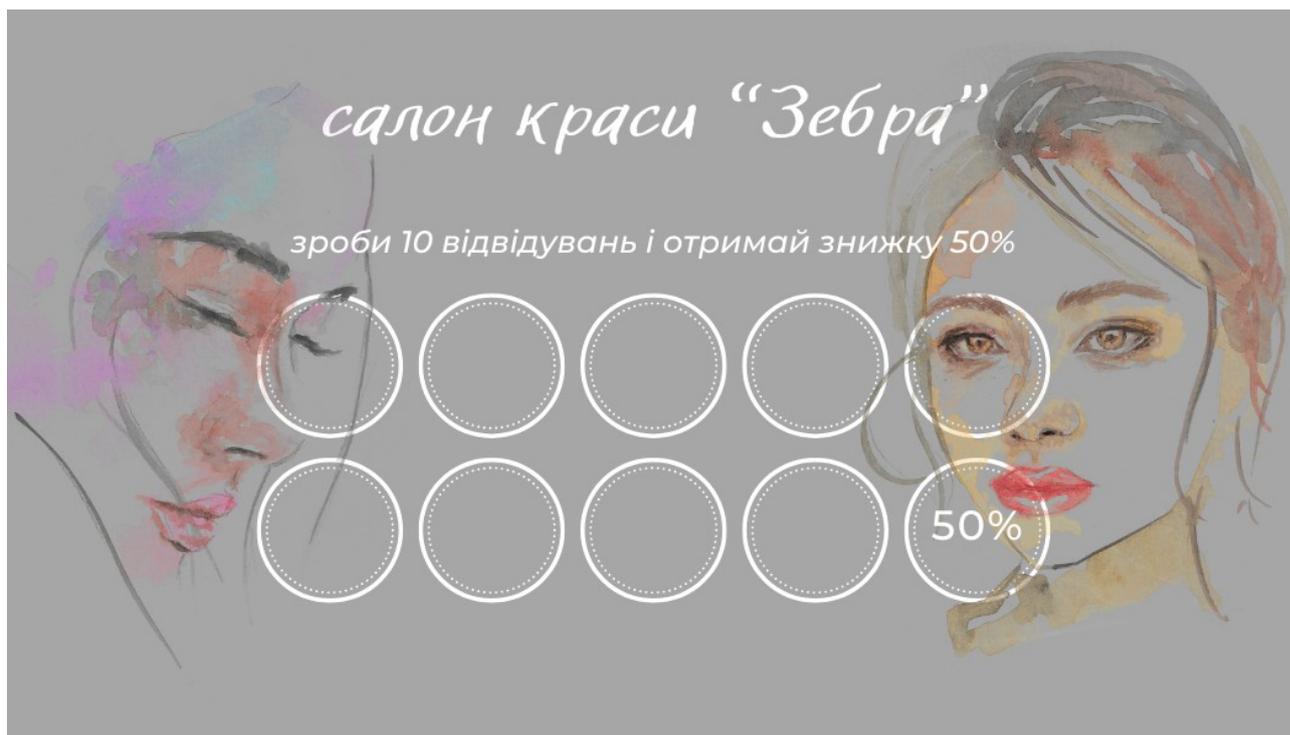


Рис. 3.4. Бонус у вигляді подарунку або акції за приведеного друга - карта клієнта салону краси «Зебра»

Джерело: розроблено автором

Бонус у вигляді подарунку або акційної пропозиції за приведеного друга є одним із найпоширеніших і найбільш дієвих інструментів у межах реферального маркетингу. Такий підхід не лише стимулює клієнтів ділитися інформацією про салон, а й створює у них відчуття цінності власної рекомендації. Подарунок може бути у вигляді безкоштовної додаткової послуги (наприклад, масаж рук під час манікюру), знижки на наступне відвідування або ж косметичного засобу для домашнього догляду. Акційні пропозиції на кшталт «приведи подругу – отримай -20% на наступну процедуру» працюють як для утримання існуючих клієнтів,

так і для залучення нових. Окрім цього, подібні бонуси формують у споживачів позитивний емоційний зв'язок із брендом, адже клієнт відчувається винагородженим за свою лояльність, а це підвищує ймовірність повторного звернення до салону.

Розроблена карта клієнта демонструє переваги, які отримує відвідувач салону краси, маючи карту лояльності:

- Знижки та спеціальні пропозиції: Власники карт отримують ексклюзивні знижки на послуги та товари, беруть участь у розпродажах та акціях. Це дозволяє заощаджувати кошти та отримувати більше цінності за менші витрати.
- Бонусна програма: Накопичувальна система бонусів за відвідування або витрачену суму дозволяє обмінювати накопичені бали на безкоштовні послуги або товари, стимулюючи повторні візити.
- Персоналізований підхід: Завдяки даним з карти майстри можуть пропонувати індивідуальні процедури, враховуючи побажання та особливості клієнта, що забезпечує очікуваний результат.
- Зручність запису: Карта дозволяє швидко записатися на процедуру без додаткових дзвінків або пошуку вільного часу онлайн.
- Приємні дрібниці: Вітальні подарунки у день народження, на свята або заохочувальні сюрпризи підвищують емоційне задоволення клієнта. Це можуть бути косметичні мініатюри, сертифікати на процедури або просто персоналізоване привітання.
- Почуття приналежності: Карта лояльності формує у клієнта відчуття приналежності до клубу, де його цінують та піклуються про нього.

Крім цього, карта клієнта допомагає:

- Контролювати витрати: Історія покупок дозволяє відстежувати фінансові витрати на послуги салону.
- Не пропускати важливу інформацію: Салон може надсилати сповіщення про нові послуги, акції та зміни у розкладі роботи.
- Отримати консультацію фахівця: Власники карт можуть отримати безкоштовну консультацію косметолога або стиліста щодо будь-якого питання.

Таким чином, карта клієнта є вирашним інструментом як для клієнта, так і для салону, оскільки сприяє підвищенню лояльності, формуванню довгострокових відносин та зростанню прибутковості бізнесу. Використання таких програм стимулює цільові дії споживачів, проте при цьому важливо враховувати витрати на реферальний маркетинг при розрахунку LTV (Lifetime Value). Правильно налаштована програма зазвичай приносить більше доходу, ніж потребує витрат, але аналіз ефективності кожного каналу комунікації дозволяє визначити найбільш економічні та результативні підходи.

Наступним важливим напрямом є побудова омніканальної комунікації. Мета її створення – об'єднати всі точки контакту (запис, дзвінки, кліки, переходи) в єдиний профіль клієнта, що забезпечує безшовний клієнтський досвід та упізнавання користувача на будь-якому етапі взаємодії. Омніканальність відрізняється від мультиканальності тим, що канали не працюють окремо, а взаємопов'язані, дозволяючи формувати повний портрет клієнта на основі його контактів із компанією. Для салонів краси ключовими каналами є Instagram та мобільний додаток, які концентрують всю необхідну інформацію та дії для отримання послуг і позитивного досвіду. Тому ресурси компанії слід пріоритетно направляти на удосконалення саме цих двох точок контакту.

Компанія завжди має бути готовою до комунікації та надання позитивного досвіду споживачеві. Бути готовим означає контролювати клієнтський досвід у всіх точках контакту та формувати клієнтоорієнтовану культуру. Для цього рекомендується:

- налагодити систему клієнтського сервісу;
- створити стандарти роботи для майстрів (гайди, таблиця 3.3);
- розробити правила поведінки персоналу у різних ситуаціях (клієнт звертається з питанням, скаргою або потребує допомоги з вибором послуги).

Таблиця 3.3

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

Етап роботи	Стандарт	Плановий бюджет
Зустріч клієнта	- Привітати клієнта з посмішкою, назвати по імені	50–100 грн (напої, витратні матеріали)

	- Провести до робочого місця - Запропонувати напої	для консультації)
	- Провести консультацію, з'ясувати побажання	
Підготовка робочого місця	- Дезінфікувати інструменти та робочу поверхню	20–50 грн (дезінфекція, витратні матеріали)
	- Підготувати необхідні матеріали	
	- Перевірити термін придатності косметичних засобів	
Виконання процедури	- Дотримуватися техніки безпеки	100–300 грн (матеріали, витратні засоби, інструменти)
	- Повідомляти клієнта про кожен етап процедури	
	- Забезпечити комфорт клієнта	
Завершення процедури	- Оцінити результат разом з клієнтом	0–50 грн (рекомендації, друк листівок, пробники)
	- Дати рекомендації по догляду	
	- Запропонувати додаткові послуги або продукти	
Розрахунки	- Провести розрахунок за послугу	0–10 грн (чек, система обліку)
	- Видати чек	
	- Запросити на наступну процедуру	
Зовнішній вигляд майстра	- Дотримуватися дрес-коду	100–200 грн/місяць (косметика, одяг, аксесуари)
	- Мати акуратний макіяж та зачіску	
Комунікація з клієнтом	- Бути ввічливим і уважним	0–20 грн (тренінги, навчальні матеріали)
	- Уникати негативних висловлювань	
	- Вирішувати конфліктні ситуації спокійно	

На практиці у салоні «Зебра» часто трапляються випадки, коли майстер не знає, як правильно діяти в певній ситуації, і звертається до адміністратора, який у свою чергу консультиється з керівництвом. Така послідовність вирішення проблеми витрачає зайвий час і залучає багато співробітників, що створює дискомфорт для клієнта. Впровадження стандартів роботи, гайдів та правил поведінки з прикладами шаблонів дозволить оптимізувати процеси, покращити комунікацію та економити час як персоналу, так і клієнтів.

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).

Таблиця 3.4

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

Показники	2024 р.	2026 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

Визначення економічного ефекту від запропонованих заходів здійснюється з метою оцінки доцільності фінансування конкретного проекту, основна мета якого полягає у отриманні прибутку. У нашому випадку запропоновано кілька ключових напрямів удосконалення діяльності салонів краси:

1. Оптимізація SMM-стратегії та управління споживчим досвідом (Customer Experience Management, CXM) із загальним бюджетом на перший рік у розмірі 94 000 грн;
2. Робота над сприйняттям бренду салонів клієнтами (створення перцепційної карти салонів краси «Зебра») та впровадження системи клієнтського сервісу – 100 000 грн.

Таким чином, планові сукупні витрати на маркетинг складатимуть 411 000 грн, а очікуваний чистий прибуток – 2 824 000 грн, що на 2 152 000 грн перевищує показник 2024 року.

Рентабельність бізнесу зросте на 37% і досягне 60%. Окупність маркетингових витрат (ROMI – Return on Marketing Investment) збільшиться у 5 разів, що свідчить про ефективність інвестицій у маркетинг: компанія отримує 5 грн прибутку на кожну гривню, вкладену в маркетингові заходи.

Висновки до розділу 3

Задоволеність клієнтів сьогодні все частіше розглядається через призму споживчого досвіду взаємодії та відіграє ключову роль у розвитку бізнесу. Для підвищення ефективності управління споживчим досвідом (Customer Experience Management, CXM) необхідно впровадити систему постійного моніторингу. На кожному етапі взаємодії та у всіх точках контакту слід відстежувати якість обслуговування та вимірювати враження клієнтів.

На підприємстві «Зебра» пропонується впровадити окреме вимірювання ключових показників ефективності управління споживчим досвідом, а потім співставляти їх із загальними бізнес-показниками, такими як фінансові результати, завантаженість салону, кількість нових клієнтів, візитів та випадків втрати клієнтів. Для більш точного розуміння реакцій споживачів доцільно проводити анкетування та інтерв'ю – так званій «голос клієнта». Основними KPI лояльності споживачів є NPS, CSAT, CES, Churn, Retention та LTV, які слід оцінювати регулярно та порівнювати з іншими показниками діяльності студії щомісяця.

Клієнтський досвід формується як сукупність свідомих і підсвідомих вражень. Для ефективного управління бізнесом важливо визначити найважливіші точки контакту. Під час дослідження було виявлено низку перешкод на шляху клієнта, які потребують усунення. Для цього запропоновано:

Створення та вдосконалення SMM-стратегії для підвищення ефективності соціальних мереж як основного каналу комунікації;

Запровадження додаткових точок контакту, таких як реферальний маркетинг та партнерські програми;

Побудова омніканальної комунікації, що об'єднує всі канали взаємодії (запис, діалоги, переходи клієнта) в єдиний профіль, забезпечуючи безшовний клієнтський досвід та впізнавання споживача на будь-якій точці контакту.

Компанія повинна бути готовою до комунікації та забезпечення позитивного досвіду клієнта на всіх етапах взаємодії. Це передбачає:

- створення стандартів роботи та гайдів для персоналу;

- розробку правил поведінки у різних клієнтських ситуаціях;
- налагодження системи клієнтського сервісу.

Якісне впровадження цих рекомендацій сприятиме покращенню споживчого досвіду та мінімізації негативних або нейтральних вражень клієнтів.

Для реалізації стратегії CXM у салонах краси «Зебра» загальний бюджет на перший рік складає 94 000 грн, а робота над сприйняттям салонів клієнтами та налагодженням системи клієнтського сервісу – 100 000 грн.

Розроблена перцепційна карта салонів краси «Зебра» дозволяє візуально оцінити позиціонування салону відносно конкурентів. Згідно з картою, салон «Зебра» та «Total Look» позиціонуються як найдорожчі та водночас пропонують найвищу якість послуг. Салон «VIP Красотка» оцінюється як більш доступний, але клієнти вважають його атмосферу нижче середнього.

Розроблена SMM-стратегія має на меті підвищити впізнаваність бренду та оптимізувати сторінку для зацікавлених клієнтів, сприяючи переходу на наступний етап споживацького шляху. Стратегія включає:

- створення фірмового стилю профілю (кольори, шрифти, tone of voice) для формування єдиного візуального іміджу;
- розробку візуальної стратегії та колірної гами сторінки;
- наповнення «актуальних» історій інформацією про запис, стерилізацію, майстрів та рекомендації щодо догляду;
- створення контент-плану для регулярних оновлень сторінки з новинками, трендами та прикладами робіт;
- впровадження influence-маркетингу за участю нано- та мікро-блогерів, що підвищує охоплення та залученість аудиторії на 70%, додає +50 підписників з однієї співпраці, 10% конверсії та збільшує завантаженість салону на 10%.

Розроблена карта клієнта також надає переваги власникам карт лояльності та стимулює повторні звернення.

Економічний ефект від запропонованих заходів дозволяє оцінити доцільність фінансування проекту. Планові витрати на маркетинг складають 411 000 грн, а очікуваний чистий прибуток – 2 824 000 грн, що на 2 152 000 грн

більше, ніж у 2024 році. Рентабельність бізнесу зросте на 37% та досягне 60%. 89

ВИСНОВКИ

1. Фізична особа-підприємець (ФОП) «Бурчак Є.В.» та ФОП «Луцик Т.І.» володіють мережею салонів краси у місті Дніпро під назвою «Зебра». Мережа салонів краси «Зебра» надає конкурентний сервіс, високоякісні та безпечні косметичні послуги за доступними цінами. Підприємство було зареєстроване 10 вересня 2004 року, основний вид діяльності – 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси. Адреса: м. Дніпро, Покровський житловий масив, будинок 2, офіс 197. Діяльність мережі салонів краси «Зебра» розпочалася у 2004 році. У перший рік роботи у складі команди налічувалося лише 2 майстри манікюру, але з роками попит на послуги зростав, що призвело до збільшення кількості працівників до п'яти. Салони функціонують за адресами: вул. Хороброго, 33; ТЦ «Дафі», ТЦ «Вавілон», ТЦ «Новий центр», ТЦ «Ароло».

2. Фінансово-господарські показники салонів краси «Зебра» у період з 2020 по 2024 роки демонструють тенденцію до зростання. Протягом цього періоду фінансовий результат компанії стабільно покращувався, а найвищий показник спостерігався у 2024 році. Чистий прибуток за 2024 рік склав 672,4 тис. грн., що на 70% більше, ніж за аналогічний період 2020 року. Таке збільшення можна пояснити тим, що у 2020 році салон був закритий з 16 березня по 12 травня через спалах пандемії COVID-19. Незважаючи на карантинні обмеження, підприємство адаптувалося до нових умов, і у листопаді 2020 року була відкрита нова студія «Зебра».

3. Другий складний період для салонів – війна, через що довелося скоротити чисельність майстрів для досягнення запланованих результатів. Багато жінок виїхали з міста, тому чисельність персоналу салонів краси «Зебра» у 2023 році становила 15 осіб, що на 20 менше, ніж у 2020 році. У 2024 році чисельність персоналу збільшилася до 20 працівників.

4. Основними конкурентами салонів краси «Зебра» є: салон краси «VIP Красотка», салон краси «Bloom», Beauty salon СНІС та салон краси «Total Look».

5. У 2023 році фактичний показник «втрачені клієнти» зріс у 2,6 рази, а

дохід знизився на 38,4% порівняно з плановим показником. Це зумовлено виїздом клієнтів за кордон під час війни. У 2024 році ситуація дещо покращилася: зменшилася кількість втрачених клієнтів, збільшилася кількість постійних клієнтів на 16 осіб, а середній чек зріс на 172 грн. і становив 824 грн.

6. Для аналізу та покращення споживчого досвіду були досліджені клієнти «Зebra» та виокремлено три основні профілі цільової аудиторії. Кожна група проходить через різні точки комунікації з брендом залежно від своїх звичок і потреб. На основі цього дослідження було створено карту шляху клієнта для кожного профілю. Під час аналізу виявлено, що найменше уваги приділяється просуванню у соціальних мережах. Крім цього, у точках контакту салонів відсутні важливі елементи, такі як «рemarkетинг» та «реферальний маркетинг». Для вдосконалення системи управління споживчим досвідом запропоновано впровадження системи постійного моніторингу та оцінки якості на кожному етапі взаємодії клієнта з салоном.

7. Аналіз споживчого досвіду та створення карти подорожі клієнта дозволив виявити основні бар'єри: тривалий час відповіді адміністратора, відсутність паралельних послуг, нестабільна рекламна кампанія в соціальних мережах, недостатня кількість прикладів робіт у соцмережах, відсутність програми лояльності тощо. Незважаючи на це, зростання доходів у 2024 році свідчить про загальну ефективність бізнесу: підвищена заповненість – про збільшений попит, приріст нових клієнтів – про ефективність маркетингових заходів і позитивний ефект «сарафанного радіо», а зменшення втрат клієнтів і зростання кількості постійних клієнтів підтверджують успішність стратегії утримання клієнтів. Зростання середнього чеку свідчить про ефективність продажу додаткових послуг або підвищення цін на основні послуги.

8. Рекомендовано впроваджувати вимірювання всіх показників ефективності управління споживчим досвідом окремо та порівнювати їх із загальними фінансовими показниками, завантаженням, кількістю нових клієнтів, візитів та втрачених клієнтів. Для розуміння реакції клієнтів на точки контакту необхідно проводити анкетування та інтерв'ю, щоб враховувати «голос клієнта». Основними KPI лояльності є NPS, CSAT, CES, Churn, Retention та LTV. Їх слід

визначати на постійній основі та порівнювати з іншими показниками студії щомісяця.

9. Удосконалення стратегії управління досвідом споживача (СХМ) передбачає загальний бюджет на перший рік у розмірі 94 000 грн. Робота над сприйняттям салонів клієнтами (перцепційна карта салонів «Зебра») та налагодження системи клієнтського сервісу потребує 100 000 грн.

10. Розроблена перцепційна карта салонів краси «Зебра» дозволяє візуально оцінити позиціонування салону відносно конкурентів після впровадження стратегії СХМ. На карті салони «Зебра» та «Total Look» позиціонуються як найдорожчі, але з найвищою якістю послуг. «VIP Красотка» – більш доступний салон, проте клієнти оцінюють його атмосферу нижче середнього.

11. Розроблена SMM-стратегія спрямована на підвищення впізнаваності бренду та оптимізацію сторінки для залучення клієнтів, щоб вони переходили на наступні етапи споживацького шляху. Стратегія включає:

- створення фірмового стилю профілю (кольори, шрифти, tone of voice) для формування єдиного візуального іміджу;
- розробку візуальної стратегії та колірної гами;
- наповнення «актуальних» історій інформацією про запис, стерилізацію, майстрів та рекомендації щодо догляду;
- створення контент-плану для регулярних оновлень сторінки (новинки, тренди, приклади робіт);
- впровадження influence-маркетингу із залученням нано- та мікро-блогерів, що живуть поруч із салоном, мають активну життєву позицію та працюють із жінками (наприклад, експертні блоги косметологів, фітнес-тренерів, дієтологів, викладачів танців). Мета – підвищення охоплення та залученості аудиторії на 70%, +50 підписників з однієї співпраці, 10% конверсії, +10% завантаженості салону.

12. Побудова омніканальної комунікації передбачає безперервний зв'язок каналів та створення повного портрету покупця на основі його контактів із компанією. Важливо не охоплювати всі канали, а підключити ті, які зручні для

цільового клієнта. Для салонів краси «Зебра» такими каналами є Instagram та мобільний додаток, що концентрують усю необхідну інформацію та дії для отримання бажаної послуги і позитивного досвіду. Тому ресурси мають пріоритетно виділятися на ці точки контакту.

13. Розроблена карта клієнта забезпечує переваги для власників карт лояльності салону краси.

14. Визначення економічного ефекту від запропонованих заходів проводиться для оцінки доцільності фінансування проекту, спрямованого на отримання прибутку. Планується удосконалення SMM-стратегії, впровадження СХМ із загальним бюджетом на перший рік 94 000 грн, а робота над перцепційною картою та системою клієнтського сервісу потребує 100 000 грн. Таким чином, планові сукупні витрати на маркетинг становлять 411 000 грн, а очікуваний чистий прибуток – 2 824 000 грн, що на 2 152 000 грн більше, ніж у 2024 році. Рентабельність бізнесу зросте на 37% і складе 60%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетингове управління бізнес-процесами оптових торговельних підприємств. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 16-25.
2. Боліла С.Ю. Маркетингові аспекти діяльності підприємства сфери ритейлу в сучасних реаліях. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 100-107.
3. Бутенко В.М., Тоюнда А.І. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 61-67.
4. В Україні кількість інтернет-користувачів зросла до 23 мільйонів. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2797152-v-ukraini-kilkist-internetkoristuvaciv-zrosla-do-23-miljoniv.html> (дата звернення: 20.10.2025).
5. Гамова І.В. Ідентифікація інструментів просування інноваційного маркетингу в е-торгівлі. *Продовольчі ресурси*. 2023. Т. 11, №20. С. 202-210.
6. Гонтарева І.В., Мангушев Д.В., Жденовська А.О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 149-158.
7. Гронь О. В. Споживчий досвід як основа лояльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. №11. С. 82–85
8. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Аналізування маркетингової діяльності підприємства у контексті товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики *Молодий вчений*. 2020. №2(2). С. 315-323.
9. Дейнега О.В., Дейнега І.О. Сучасні тренди рекламної діяльності ринково-орієнтованих підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2023. №1. С. 15-20.
10. Дмитрик К. Маркетингові комунікації під час війни: 2023 VS 2022. Аптека.уа. 2024. № 5 (1426). URL: <https://www.apteka.ua/article/685865> (дата звернення: 26.03.2025).

11. Добрянська В.В., Мірошниченко В.Т., Передерій Я.О. Формування асортименту торговельної організації як складова маркетингової товарної політики. *Ефективна економіка*. 2018. №5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_16. (дата звернення: 20.10.2025).
12. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 4. С. 46-51.
13. Євсейцева О. С. Аналіз поведінки споживача методом «мапа подорожі споживача». *Економіка та держава*. 2017. №4. С. 52–54
14. Катаєв А. В., Оберемок С. В. Фактори цінової чутливості споживачів: результати систематизації та верифікації актуальності в рамках концепції маркетингу довіри. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/65.pdf.
15. Касян С. Маркетингове забезпечення просування інновацій у сфері енергозбереження і відповідального споживання. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 3. С. 36–38.
16. Касян С., Юферова Д. Маркетингові комунікаційні стратегії в системі діджитал партнерської взаємодії підприємств. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту : тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 22 жовтня 2020 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 62-64.*
17. Кітченко О. М., Ронзік Є. С. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в залежності від стадії ЖЦТ. *Marketing of innovations. Innovations in marketing : materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2022). Bielsko-Biala : WSEH, 2022. С. 65-68.*
18. Ковінько О., Осаволук І., Маценко А. Аналіз розвитку інтернетреклами в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 136–139. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/33.pdf> (дата звернення 21.04.2025).
19. Корепанов А. С., Галушка К. А. Бренд-менеджмент преміумсегмента в сфері моди: основні концепції та моделі. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 295–300.

DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-295-300>. (дата звернення 28.04.2025).

20. Килипенко В. В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю. *Економіка АПК*. 2018. № 11. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_11_16 (дата звернення: 20.10.2025).

21. Кіпоренко С. С. Використання інформаційних систем в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. С.34-46.

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

23. Лирик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2018 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 2. С. 4–23.

24. Липчук В. В., Погребняк Л. В. Маркетингові дослідження : посібник. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія, 2019. 348 с.

25. Липчук В., Дудяк Р., Бугіль С., Янишин Я. Маркетинг : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія, 2019. 456 с.

26. Литвиненко С. Л., Банар К. В., Попова Ю. М., Косюк В. В. Оцінювання маркетингового ефекту від інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/87.pdf. (дата звернення: 20.10.2025).

27. Лопашук І.А. Роль маркетингових досліджень у функціонуванні вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. №12.1(40). грудень 2018. С.874-876.

28. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2015. 380 с.

29. Луценко К. О., Луценко В. Ю. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. Вчені записки Університету “КРОК”. 2018. № 3 (51). С. 151-156.

30. Маркетинг: навчальний посібник. За ред. Ю.Є.Петруня, В.Ю. Петруня. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи фінансів, 2018. 362 с.

31. Мартиненко В. П. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 4. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2020_4_16 (дата звернення: 10.10.2025).
32. Макаренко Н., Онопрієнко І. Статистичні методи в маркетинговому аудиті та контролі аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1710/1645>. (дата звернення: 20.07.2025).
33. Макарова В. В. Маркетингова різновекторність у формуванні цінності і ціни сільськогосподарських угідь. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/60.pdf. (дата звернення: 16.08.2025).
34. Македон В. В., Михайленко О. Г. Нові кон'юнктурні тенденції та маркетингові особливості розвитку міжнародного лізингового бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 1. С. 14–22. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2023/68_2023/4.pdf. (дата звернення: 14.07.2025).
35. Манн І. Маркетинг без бюджету. 50 дієвих інструментів. Дніпро: Моноліт, 2018. 320 с.
36. Манн І. Маркетинг на 100%. Ремікс. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 240 с.
37. Ньюмеєр М. ZAG. Найкращий посібник з брендингу. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 191 с.
38. Остряніна С. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах постійно змінного макросередовища. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2022. № 3(1). URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2023_31\(70\)_3\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2023_31(70)_3(1)_31) (дата звернення: 20.07.2025).
39. Парсяк В.Н. Теоретико-методичні засади контролю маркетингової діяльності на промислових підприємствах. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 98-102.

40. Піччик К., Будняк А. Вплив реклами та інших форм комунікації на поведінку споживачів. Наукові записки НАУКМА. 2019 № 4 (1). С. 83–87. URL: <http://sur1.li/npsik>. (дата звернення 21.01.2025).

41. Перцова А.Р. Цифровий маркетинг як інструмент розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №8(2). С. 44-47.

42. Петровська С.В., Дудка О.Й. Маркетингові інструменти при антикризовому управлінні. *Економіка і управління*. 2019. №1. С. 78-85.

43. Підгурська В.О. Використання екологічного маркетингу на ринку кондитерських виробів України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. №7. С. 125-130.

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

45. Савчук К. Що таке ROX? 5 порад з управління клієнтським досвідом у 2020 році [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: <https://elnews.com.ua/uk/shho-take-rox-5-porad-z-upravlinnya-kliyentskym-dosvidom-u-2021-roczii/> (дата звернення: 15.07.2025).

46. Сак Т.В. Маркетинг стартапу: особливості, цифрові інструменти та канали просування. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, №1. С. 107-119.

47. Семенда О.В., Корман І.І. Інструменти лідогенерації в цифровому маркетингу для формування попиту споживачів. *Ефективна економіка*. 2023. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_24. (дата звернення: 20.09.2025).

48. Семенко К., Бакуліна С. Особливості застосування інструментів онлайн-просування в маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19 (3). С. 26–29. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/7.pdf. (дата звернення: 20.09.2025).

49. Станкевич І.В., Сакун Г.О. Методологічне забезпечення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1. С. 76-79.

50. Сіденко Ю.В. Інтернет-маркетинг: переваги та недоліки : матеріали науково-практичної конференції підрозділу ВНТУ, 22–24 березня 2017 року. Вінниця: ВНТУ, 2017. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/2718>. (дата звернення: 14.06.2025).

51. Северин М. А. Аналіз комунікаційно-аналітичного забезпечення маркетингу вітчизняних підприємств в умовах інформатизації. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 139–145. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2021/26.pdf. (дата звернення: 15.07.2025).

52. Семенова Л. Ю., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетинг 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/62.pdf. (дата звернення: 20.07.2025).

53. Середницька Л. Особливості використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 верес., 2022 р. / гол. ред. Н. Л. Замкова. Вінниця, 2021. Ч. 3. С. 128–134. URL: http://10.0.2.150/docs/Zbirnyky_konferents/2021/14-16.09.21%203.pdf. (дата звернення: 19.09.2025).

54. Системи управління клієнтським досвідом [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://buduysvoe.com/publications/systemy-upravlinnya-kliyentskym-dosvidom> (дата звернення: 20.09.2025).

55. Смерічевський С. Ф., Зацаринін С. А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 6. № 1. С. 21–31. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/165/147> (дата звернення: 24.09.2025).

56. Тімонін О. М. Управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_4_22 (дата звернення: 21.10.2025).

57. Тенденції 2024 в управлінні маркетинговими комунікаціями : аналітичний звіт. Factum Group. URL:

звернення: 20.10.2025).

58. Філановський О. Гра в бренди. Київ: Наш Формат, 2019. 176 с.
59. Фурасова М. С., Перерва П. Г. Креативні технології інтернетреклами. Інтелектуальна власність в креативних індустріях: зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф. 2022. С. 152–157. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/3323/1/22.2.pdf#page=153>. (дата звернення 21.04.2025).
60. Хрупович С.Є. Застосування інструментів інтернет-маркетингу під час просування продукції на ринках B2B. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 204–208.
61. Хурдей В., Даценко В., Дронова Т., Міщенко Д., Павловська І. Формування маркетингової стратегії управління брендом компанії. *Економічні горизонти*. 2023. № 1(23). С. 4–14. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/272720/270412>. (дата звернення: 20.10.2025).
62. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. № 27(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2019_27\(1\)_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2019_27(1)_34) (дата звернення: 11.04.2025).
63. Черненко О. На шляху до пост-цифрового маркетингу в Україні: проблеми та завдання. *Маркетинг в Україні*, 2016, № 3 (96). 72 с.
64. Цурська Б. Г., Бухта С. В. Новітні інструменти маркетингової комунікаційної політики. Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія “Економічні науки”. 2020. № 10 (42). Т. 1. С. 149-156.
65. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf. (дата звернення: 10.10.2025).
66. Шульга О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110–113. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/552/537>. (дата звернення: 16.03.2025).

67. Шульга О. А. Сучасні інструменти маркетингової комунікаційної політики. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 170–174. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2023/32.pdf. (дата звернення: 20.05.2025).¹⁰

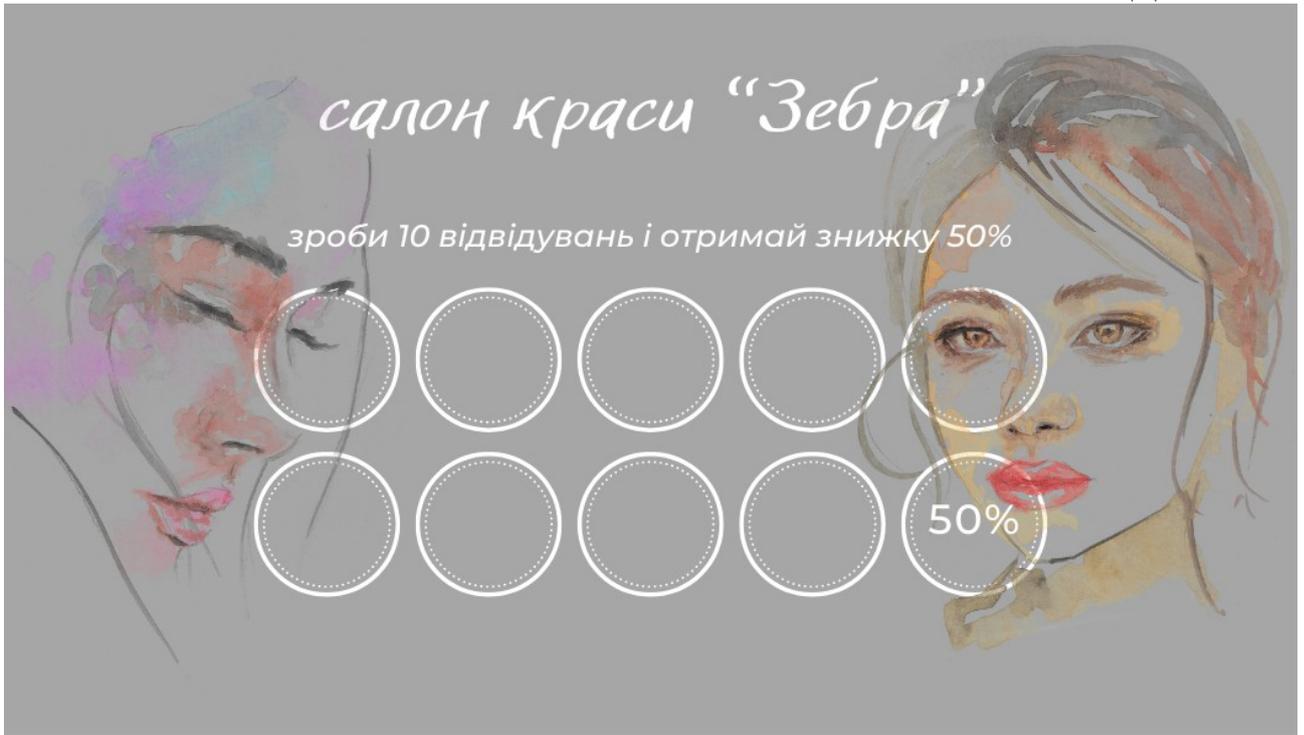
68. Що таке портрет користувача (ЦА) і як його аналізувати за допомогою Google Analytics? URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/sho-take-portret-koristuvacha-i-yak-jogo-analizuvati-u-ga4/> (дата звернення: 30.09.2025).

69. Що відрізняє карту подорожі клієнта? [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: <https://uk.aaa-apm.org/what-distinguishes-a-customer-journey-map-6989> (дата звернення: 21.10.2025).

70. Яківченко А.М. Механізм інноваційного маркетингу промислового підприємства у повоєнний період. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 26. С. 63-69.

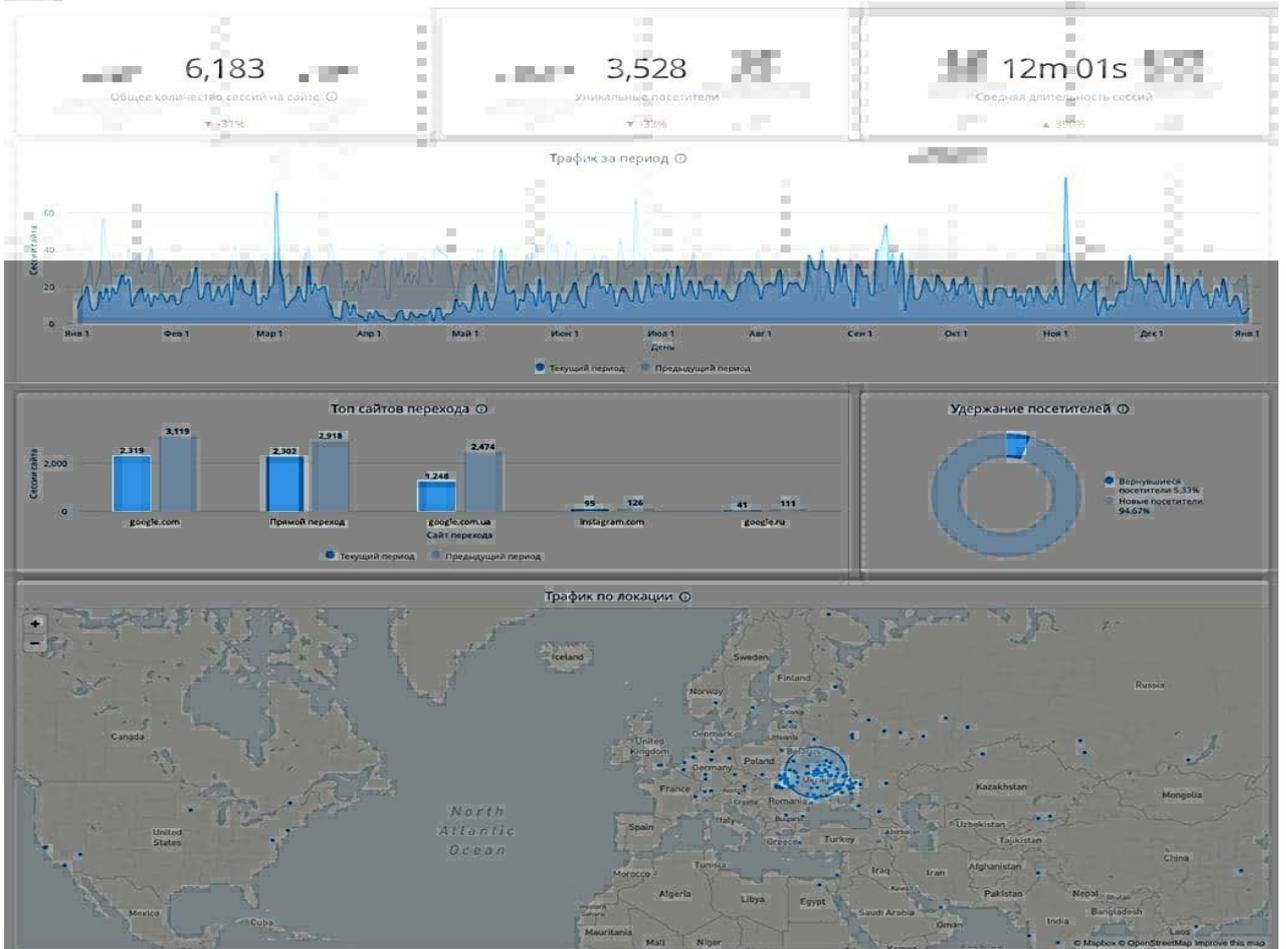
71. Як виміряти досвід клієнта: приклади метрик [Електронний ресурс]. 2020. Режим доступу до ресурсу: <https://pmb.com.ua/uk/blog/kak-izmerit-potrebitelskij-opyt-primery-metrik/> (дата звернення: 30.09.2025).

ДОДАТКИ



Traffic Overview

date is previous year



Блогери	Посилання на акаунт	ER (за 6 міс)	ER рекламного поста (ср показник за 3 поста)
Олена Beauty 15.4k	instagram.com/olena.beauty	6.45%	5.88%
Тетяна Lifestyle 22.1k	instagram.com/tetiana.life	4.92%	4.31%
Ірина Мама 18.7k	instagram.com/iryna.mama.blog	7.03%	6.44%
Дарина Фітнес 9.8k	instagram.com/daryna.fit	8.21%	7.89%
Катерина Handmade 5.6k	instagram.com/katya.handmade	5.77%	5.12%
Софія Travel 12.3k	instagram.com/sofia.travel.ua	6.18%	5.74%
Віка Beauty 3.9k	instagram.com/vika.beauty.ua	9.02%	8.41%
Оксана Психолог 7.2k	instagram.com/oksana.psychology	6.66%	6.12%
Юлія Кулінарія 2.8k	instagram.com/yulia.cooking	7.45%	6.98%
Аліна Decor 4.1k	instagram.com/alina.decor	5.33%	4.87%