**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління лояльністю клієнтів національними роздрібними мережами в умовах воєнного стану»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0732-ба
спеціальності 073 Бізнес-адміністрування
Бабанін Є. О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Бабаніна Євгена Олександровича

1. Тема роботи «Управління лояльністю клієнтів національними роздрібними мережами в умовах воєнного стану»
керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, звітність підприємств, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ
2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ РОЗДРІБНИХ МЕРЕЖ ПІД ЧАС ВІЙНИ
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СПОЖИВАЧІВ УКРАЇНСЬКИХ РОЗДРІБНИХ МЕРЕЖ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
18 таблиць
10 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Олійник О. М. | | |
| 2 | Олійник О. М. | | |
| 3 | Олійник О. М. | | |

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 10.06.2023 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 11.06.2023 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 12.06.23-16.06.23 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 17.06.23-23.06.23 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.06.23-27.06.23 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 28.06.23-25.07.23 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 26.07.23-29.08.23 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.23-06.09.23 | |
| 9. | Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 07.09.23-14.09.23 | |
| 10. | Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.23-29.10.23 | |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.23-02.11.23 | |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.11.2023 | |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.23-22.11.23 | |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 23.11.2023 | |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2023 | |

Студент _____ Є. О. Бабанін
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 74 с., 10 рис., 18 табл., 49 джерел, 2 додатки.

Предмет дослідження: інструменти формування лояльності клієнтів національних роздрібних мереж.

Об’єкт дослідження: національні роздрібні мережі АТБ і Eva.

Мета роботи – розробка пропозицій щодо підвищення ефективності формування лояльності споживачів українських роздрібних мереж на основі визначення ступеня їх задоволеності із застосуванням методів опитування.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, методику SERVQUAL, метод опитування,
модель Н. Кано.

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі теоретичних аспектів формування та управління лояльністю споживачів; визначенні особливостей інструментів трейд-маркетингу роздрібних мереж; дослідженні впливу повномасштабної війни на діяльність українського рітейлу, зокрема на розробку та впровадження програм лояльності; обґрунтуванні використання спеціальних методів опитування для оцінки та управління лояльністю клієнтів роздрібних мереж.

Для досягнення мети в роботі визначено сутність та розглянуто види лояльності клієнтів, проаналізовано інструменти трейд-маркетингу формування лояльності споживачів, визначено сучасні тенденції розвитку національних роздрібних мереж та інновації трейд-маркетингу. В роботі досліджено вплив повномасштабної війни на діяльність українського рітейлу; виокремлено основні проблеми національних продовольчих торговельних мереж під час війни; визначено особливості клієнтоорієнтованої політики національних роздрібних мереж АТБ і Eva після початку війни. В роботі на основі моделі Н. Кано було запропоновано метод діагностики рівня задоволеності клієнтів роздрібних мереж та здійснено оцінку емоційної реакції споживачів мереж АТБ та Eva на інструменти трейд-маркетингу; на основі методу SERVQUAL запропоновано підхід до визначення індексу задоволеності клієнтів та здійснено оцінку рівня лояльності клієнтів роздрібних мереж.

ЛОЯЛЬНІСТЬ, РОЗДРІБНІ МЕРЕЖІ, ІНСТРУМЕНТИ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГУ, ЗАДОВОЛЕНІСТЬ, КЛІЄНТ, СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ

# ABSTRACT

Master's thesis: 74 pp., 10 fig., 18 tables, 49 sources, 2 applications.

The subject of the research is tools for forming national retail chains customer loyalty.

The object of the research is national retail chains ATB and Eva.

The goal of the study is development of proposals for increasing the effectiveness of forming the consumers of Ukrainian retail chains loyalty on the basis of determining the satisfaction degree using survey methods.

Research methods. In the master's thesis a set of general scientific and special research methods have been used, in particular: system approach, descriptive method, SERVQUAL method, survey method, N. Kano model.

The specifics of the work are in a detailed theoretical aspects analysis of the formation and management of consumer loyalty; determining the trade marketing tools features of retail networks; study of the full-scale war impact on the activities of Ukrainian retail, in particular on the development and implementation of loyalty programs; substantiating the use of special survey methods for evaluating and managing customer loyalty of retail chains.

To achieve the goal, the essence and types of customer loyalty have been determined, trade marketing tools for the consumer loyalty formation have been analyzed, and modern trends in the development of national retail networks and trade marketing innovations have been determined. The paper examines the impact of a full-scale war on the activity of Ukrainian retail; the main problems of national food trade networks during the war have been highlighted; the customer-oriented policy peculiarities of the national retail chains ATB and Eva after the beginning of the war have been determined. In the work, based on the model of N. Kano, a method of diagnosing the level of retail chains customer satisfaction has been proposed and an emotional reaction evaluation of ATB and Eva chains consumers to trade marketing tools has been carried out; based on the SERVQUAL method, an approach to determining the customer satisfaction index has been proposed and the customer loyalty level of retail chains has been evaluated.

LOYALTY, RETAIL NETWORKS, TRADE MARKETING TOOLS, SATISFACTION, CUSTOMER, STRATEGY, MANAGEMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА…….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT…..……..5
ВСТУП.....8
РОЗДІЛ 1 СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ…….....…11
1.1 Сутність та види лояльності клієнтів……..…….11
1.2 Інструменти трейд-маркетингу формування лояльності споживачів……18
1.3 Теоретико-методичні аспекти управління лояльністю споживачів…….……...24
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ РОЗДРІБНИХ МЕРЕЖ ПІД ЧАС ВІЙНИ…….……..……...31
2.1 Вплив повномасштабної війни на діяльність українського рітейлу..31
2.2 Особливості клієнтоорієнтованої політики національних роздрібних мереж АТБ і Eva під час війни……..…….39
2.3 Аналіз трендів та тенденцій післявоєнного рітейлу в Україні..……45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СПОЖИВАЧІВ УКРАЇНСЬКИХ РОЗДРІБНИХ МЕРЕЖ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....……..…….50

3.1 Застосування методу Кано в управлінні лояльністю клієнтів роздрібних мереж……50

3.2 Діагностика рівня задоволеності та лояльності клієнтів роздрібної мережі на основі методів опитування із застосуванням шкал відповідей.....55

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....63

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....67

ДОДАТОК А……73

ДОДАТОК Б...……..74

# ВСТУП

На сучасному етапі торгівля є однією з провідних галузей економіки України по надходженнях до бюджету (так, з початку 2023 року галузь оптової та роздрібної торгівлі принесла найбільше податків, зборів та платежів). Роздрібна торгівля виконує важливу соціально-економічну роль, сприяючи розвитку виробництва потрібної на ринку продукції, задовольняючи потреби споживачів у товарах, необхідних для повсякденного життя, та сприяючи підвищенню рівня життя населення. Розглядаючи роздрібну торгівлю як комерційну діяльність або діяльність в сфері обміну, необхідно зазначити, що вона є важливою складовою системи руху товару і, займаючи проміжну ланку між соціальною і виробничою сферою, здійснює збут товарів кінцевим споживачам.

Український продуктовий рітейл, ще не відновивши в повному обсязі масштаби своєї діяльності після кризи, спричиненої пандемією COVID-19, вже у лютому 2022 року постав перед новими викликами повномасштабної війни. Безперебійна діяльність суб'єктів господарювання всіх форм власності, що спрямована на задоволення потреб населення у предметах першої необхідності, в умовах війни набуває першочергового значення. Під час війни важливо зберегти точки стабільності, щоб поступово адаптуватися до нових умов. Рітейл, логістика, постачання ресурсів для забезпечення життєвих потреб людей є критично важливими, а тому мають швидше за інші галузі реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Маркетологи великих національних роздрібних мереж змінили фокус зі стимулювання продажів на соціальну потреби заради перемоги. Українські рітейлери спрямовують свої рекламні бюджети на допомогу країні, збирають гроші та продукти для ЗСУ, лікарень, притулків тощо. Проте соціальна підтримка може здійснюватися тільки завдяки ефективному бізнесу. А тому роздрібним компаніям потрібно оптимізувати

свою роботу з клієнтами, впроваджуючи нові технології трейд-маркетингу, підтримуючи постійних і залучаючи нових покупців. Тому тема кваліфікаційної роботи магістра, яка присвячена проблемі управління лояльністю клієнтів національними роздрібними мережами в умовах воєнного стану, є актуальною.

Об’єктом дослідження є національні роздрібні мережі АТБ і Eva.

Предметом дослідження є інструменти формування лояльності клієнтів національних роздрібних мереж.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка пропозицій щодо підвищення ефективності формування лояльності споживачів українських роздрібних мереж на основі визначення ступеня їх задоволеності із застосуванням методів опитування.

Для досягнення визначеної мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

– визначено сутність та розглянуто види лояльності клієнтів;

– виокремлено основні фактори формування лояльності споживачів;

– проаналізовано інструменти трейд-маркетингу формування лояльності споживачів;

– визначено сучасні тенденції розвитку національних роздрібних мереж та інновації трейд-маркетингу;

– розглянуто теоретико-методичні аспекти управління лояльністю споживачів;

– досліджено вплив повномасштабної війни на діяльність українського ритейлу;

– виокремлено основні проблеми національних продовольчих торговельних мереж під час війни;

– визначено особливості клієнтоорієнтованої політики національних роздрібних мереж АТБ і Eva після початку повномасштабного вторгнення;

– здійснено аналіз трендів та тенденцій післявоєнного рітейлу в Україні;

– на основі моделі Н. Кано запропоновано метод діагностики рівня задоволеності клієнтів роздрібних мереж;

– за допомогою методу Кано здійснено оцінку емоційної реакції споживачів роздрібних мереж АТБ та Eva на інструменти трейд-маркетингу;

– на основі методу SERVQUAL запропоновано підхід до визначення індексу задоволеності клієнтів послугами магазинів роздрібних мереж;

– здійснено оцінку рівня лояльності клієнтів роздрібних мереж на основі методів опитування із застосуванням шкал відповідей.

У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, методику SERVQUAL, метод опитування, модель Н. Кано.

# РОЗДІЛ 1
# СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

## 1.1 Сутність та види лояльності клієнтів

Лояльність клієнтів є однією з ключових компонент, які формують конкурентні переваги підприємства. Термін «лояльність» походить від англійського слова «loyal» (вірний, відданий) та означає доброзичливе ставлення до будь-кого або будь-чого.

Питанню дослідження лояльності споживачів були присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Д. Аакера [1], Дж. Хофмейра [2], Ф.Ф. Райхельда, Т. Тила [3], Бутчера А. Стефана [4], П. Гембла [5], І.О. Кляченко та О.В. Зозульова [6], Л.О. Іванової [7], О.В. Виноградової і Н.Б. Писар [8] та інших (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «лояльність споживачів» зарубіжними та вітчизняними дослідниками

| Дослідник | Визначення терміну «лояльність споживачів» |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Д. Аакер [1] | Міра прихильності споживача бренду. Лояльність показує, яка вірогідність перемикання споживача на інший бренд, особливо коли він зазнає зміни за ціновими або іншими показниками. |
| П. Гембл [5] | Схема переваги однієї марки при кожній покупці продукту. Споживач слідує схемі повторної покупки, оскільки певна торгівельна марка добре задовольняє його потреби або у нього формується особиста прихильність до марки. |
| П. Темпорал, М. Тротт [9] | Глибока рішучість постійно купувати певний продукт, під одним і тим же брендом, незалежно від ситуації та реклами інших брендів. |
| Дж. Россітер, JL Персі [10] | Регулярне придбання продукту конкретної марки, яке засноване на тривалому знанні та сприятливому ставленні до неї. |

Продовження табл. 1.1

| | |
|---|---|
| Р. Пліс [10] | Високий рівень довіри клієнта до конкретної організації, в результаті чого клієнт не розглядає пропозиції від організацій-конкурентів. |
| І.О. Кляченко, О.В. Зозульов [6] | Ступінь, при якому споживач має позитивне ставлення до бренда (продукту, постачальника), купує і бажає в майбутньому купувати продукти цього виробника і не бути клієнтом інших компаній. |
| Х. Войнаровська [11] | Емоційне ставлення клієнта до товару, марки, місця купівлі; повторюваність та частота здійснення покупок упродовж тривалого періоду; запланований, а не випадковий характер вибору товару або послуги; свідомий вибір конкретного товару серед альтернатив. |

Наведені вище визначення розкривають різні грані поняття «лояльність»: поведінку, відношення, емоції, а також багато інших факторів, які формують прихильність споживача до того або іншого бренда.

Виділяють два підходи до визначення лояльності: поведінкова (або транзакційна) та сприймана (або перцепційна) лояльність. Комбінація двох видів лояльності покупців є комплексною лояльністю (complex loyalty).

Ці підходи ретельно розглядалися українськими науковцями Г.О. Пчелянською [12], О.Г. Вдовіченою [13], К. В. Гурджиян [14].

Поведінковий підхід (transactional loyalty) розглядає лояльність з точки зору поведінки споживача, що виражається у тривалій взаємодії з компанією та здійсненні повторних покупок.

Поведінкова лояльність оцінюється такими показниками:

– обсяг перехресних продажів (кількість додаткових товарів компанії, що придбані споживачем за певний період часу);

– збільшення обсягів покупки одного й того ж товару за певний інтервал часу;

– кількість повторних покупок;

– відносна сталість суми покупки одного й того ж товару за певний інтервал часу [13].

Перцепційний підхід (perceptual loyalty) розглядає лояльність як надання переваги компанії з боку споживачів, що формується у результаті

узагальнення почуттів, емоцій, думок відносно послуги або самої компанії. Цей тип лояльності вважається більш значущим, оскільки сприймана лояльність характеризує майбутню поведінку споживача, у той час як поведінкова лояльність відбиває його минулий досвід.

Основними складовими сприйманої лояльності є:

– задоволеність, що виникає від зіставлення попередніх очікувань і реальних якостей придбаного товару;

– поінформованість – ступінь популярності компанії серед цільових споживачів [13].

На прийняття рішення щодо покупки товару певного бренда впливає не тільки задоволеність ним, але й емоційне сприйняття, яке визначає ступінь чутливості клієнта до альтернативних пропозицій.

У практиці сучасного бізнесу під лояльністю часто розуміють задоволеність споживачів, оскільки задоволеність покупця є першим кроком на шляху до завоювання його лояльності. Однак задоволеність товаром або послугою і лояльність споживача не є ідентичними поняттями. Задоволеність є необхідною, проте недостатньою умовою лояльності, оскільки лояльний покупець є завжди задоволений, проте задоволений покупець не є завжди лояльний. Позитивна оцінка товару (послуги), тобто задоволеність клієнта, підвищує силу наміру здійснити повторну покупку, але не визначає його у повній мірі, оскільки намір залежить також від функціональної та економічної прив’язки клієнта до компанії, загальної привабливості послуг конкурентів тощо. Отже, задоволеність споживачів не обов’язково призводить до повторних покупок продуктів компанії та збільшення продажів.

У залежності від рівнів поведінкової і перцепційної лояльності можна виділити такі типи лояльності: абсолютна (істинна), прихована (латентна), хибна (помилкова) та відсутність лояльності (рис. 1.1).

| Перцепційна (сприймана) лояльність | Поведінкова лояльність | |
|---|---|---|
| | Висока | Низька |
| Висока | Абсолютна (істинна) лояльність | Прихована (латентна) лояльність |
| Низька | Хибна (помилкова) лояльність | Відсутність лояльності |

Рисунок 1.1 – Класифікація видів лояльності [13]

1. Абсолютна або істинна лояльність – ситуація, коли високому рівню поведінкової лояльності споживачів відповідає високий рівень перцепційної лояльності, тобто споживач задоволений маркою і регулярно купує її. Така ситуація є привабливою як для компаній, так і для споживачів, оскільки у даному випадку лояльність є взаємною.

2. Прихована або латентна лояльність – ситуація, коли високий рівень сприйманої лояльності не підкріплюється поведінкою споживача, тобто споживач надає високу оцінку бренду, виділяє компанію з числа конкурентів, але не має можливості часто купувати її продукти (зокрема, через низький рівень доходу). Проте, якщо у споживача з'являється така можливість, він купує товари саме цієї компанії.

Даний тип лояльності є індикатором проблеми в компанії, яка перешкоджає покупці товару. Якщо існуючі обмеження (надто висока ціна товару, особливості каналів дистрибуції тощо) не є запланованими, то компанії слід запроваджувати заходи щодо усунення подібних бар'єрів.

3. Хибна або помилкова лояльність – ситуація, коли високій поведінковій лояльності відповідає низький рівень сприйманої лояльності, коли споживач купує марку, але при цьому не відчуває ні задоволення, ні емоційної прихильності до неї.

Такі покупки можуть бути наслідком обмеженої пропозиції, сезонних або накопичувальних знижок, звичок покупця тощо і тому, як тільки споживач знайде компанію, яка задовольнить його потреби в більшій мірі,

він відмовиться від придбання цього бренда на користь того бренда, до якого буде відчувати прихильність. Даний тип лояльності є невигідним для компаній, оскільки дає тільки тимчасові переваги по відношенню до конкурентів.

4. Відсутність лояльності – ситуація, коли низькому рівню перцепційної лояльності споживачів відповідає низький рівень поведінкової лояльності.

Компанії доцільно або відмовитися від утримання цієї частини споживачів, або застосовувати заходи для підвищення, в першу чергу, перцепційної лояльності.

Лояльність покупця формується під впливом різних факторів, які обумовлюють довіру до бренда. Ключовими факторами формування лояльності є такі (рис. 1.2).




Рисунок 1.2 – Ключові фактори формування лояльності [15]

Більшість роздрібних компаній, які працюють в Україні, для утримання клієнтів пропонують, головним чином, матеріальні привілеї – знижки з ціни, бонусні програми лояльності. Проте світовий досвід

використання програм лояльності показує, що такий фактор як низька ціна не створює достатньо міцний зв'язок між клієнтами та компанією (брендом). Дієвим способом завоювання тривалої лояльності споживачів є побудова відношень, які основані на емоціях і довірі, пропозиція унікальних привілей, які будуть високо цінуватися клієнтами.

На думку багатьох вчених, лояльність клієнтів – це насамперед психологічний стан споживачів, за якого початкове позитивне відношення до бренда в результаті певних заходів комунікації переходить у намір, а далі в поведінку, що характеризується циклічною постійністю або переходом на більш високий рівень (рис. 1.3).




Рисунок 1.3 – Рівні лояльності клієнтів [16]

1. Перший рівень «когнітивна лояльність» (cognitive loyalty) – це переконання споживачів у тому, що характеристики певного бренда є кращими за характеристики інших брендів (якість, співвідношення ціна-якість, надійність, смакові характеристики, дизайн тощо). Ці переконання формуються за рахунок власного досвіду покупця, задоволеності придбанням продукції під цим брендом. На цьому рівні у споживача ще не сформувалася емоційна прихильність до певного бренда, він ще відкритий до пропозицій конкурентів.

Другий рівень «афективна (емоційна) лояльність» (affective loyalty) – це стадія, на якій вже з'являється певний емоційний зв'язок з брендом, починає діяти один із чинників, що перетворює когнітивну лояльність на особисту прихильність до бренда. Проте на цій стадії формування лояльності споживач продовжує залишатися відкритим пропозиціям конкурентів, реагувати на різноманітні комунікаційні заходи конкурентів, метою яких є переключення уваги споживача на інші бренди.

Третій рівень «вольова лояльність» (conation loyalty) – на якому формується чітко виражене внутрішнє прагнення до прояву лояльної поведінки, до здійснення повторних покупок продукції бренда, формується бажання здійснювати в майбутньому повторні покупки продукції цього бренда. На цьому рівні формується особиста прихильність до бренда і знижується увага споживача до дій з боку конкурентів.

Четвертий рівень «активна лояльність» (action loyalty) – відбувається подальше посилення особистої прихильності до бренда, споживач вже ігнорує пропозиції конкурентів.

Необхідно зазначити, що на усіх зазначених вище 4 рівнях є реальна вірогідність того, що у разі погіршення характеристик бренда (deteriorating performance), яким віддає перевагу споживач, може виникнути незадоволення, яке призведе до втрати лояльності до бренда з боку клієнта і подальшої відмови від нього .

П'ятий рівень «партнерська лояльність» – лояльність найвищого рівня, яка акумулює в собі всі можливі види взаємозв'язків між споживачем та брендом; клієнт стає невід'ємною частиною бренда, що призводить до підвищення рівня почуттів; клієнт готовий пробачити усі помилки бренда. На цій стадії пропозиції конкурентів навіть не припускаються [16].

На основі зазначеного вище можна виділити такі характеристики лояльних покупців:

– активно рекомендують компанію, продукцію певного бренда своїм друзям, родичам, знайомим;

– забезпечують сталість попиту;

– не є чутливими до пропозиції та заходів комунікації конкурентів;

– не є чутливими до підвищення цін;

– завжди вибачають окремі помилки і недоліки в обслуговуванні, якості товару; тимчасові проблеми при контактах з компанією тощо [12].

## 1.2 Інструменти трейд-маркетингу формування лояльності споживачів

Сучасні тенденції загострення конкуренції на ринку роздрібної торгівлі в Україні вимагають від роздрібних мереж використання інструментів залучення споживачів та формування їх лояльності. Тому є актуальною проблема вибору і застосування роздрібними мережами ефективних інструментів трейд-маркетингу, оскільки найбільший вплив на прийняття остаточного рішення споживача щодо здійснення покупки є заходи стимулювання в місцях продажу товару.

Трейд-маркетинг розглядається як ефективний інструмент збільшення попиту та покращення показників збуту в роздрібній мережі, а також як спосіб позиціювання бренда та забезпечення стійких конкурентних позицій компанії на ринку.

Трейд-маркетинг представляє форму сучасного маркетингу в каналах розподілу товарів та надання послуг, який спрямований у довгостроковій перспективі на створення і підтримку партнерських відносин та зацікавленості учасників каналів; підвищення пізнаваності бренда та формування лояльності споживачів, а в короткостроковій – на збільшення обсягів збуту товарів шляхом проведення маркетингових заходів по стимулюванню продажів [17].

Отже, метою трейд-маркетингу є підвищення ефективності взаємодії всіх суб’єктів каналу маркетингу, що дозволяє збільшити обсяги продажів, забезпечити пізнаваність брендів серед покупців, залучити нових клієнтів та сформувати лояльність покупців до бренда [18].

З часом деякі маркетингові інструменти втрачають свою ефективність, проте інші набувають більшого значення у формуванні лояльності клієнтів до мережі.

Так, через карантинні обмеження, пов'язані з пандемією Covid-19, а потім і через війну в Україні актуальність набули дистанційні продажі.

Великі національні ритейлери застосовують електронну комерцію як ефективний інструмент для розширення свого бізнесу, залучення більшої кількості клієнтів та формування лояльності. Використання e-commerce роздрібними мережами в Україні здійснюється через:

1) онлайн-магазини.

Великі ритейлери створюють власні онлайн-магазини, де клієнти можуть здійснювати покупки в зручний для них час. Для формування лояльності покупців пропонується широкий вибір товарів та послуг, враховуються потреби онлайн-споживачів, надаються зручні способи оплати та доставки;

2) маркетплейси.

Роздрібні мережі можуть використовувати для продажу товарів маркетплейси (торговельні онлайн-майданчики, на яких різні компанії реалізують свою продукцію або послуги), що забезпечує більшу присутність для їх продуктів;

3) омніканальний підхід.

Ритейлери використовують омніканальні стратегії, поєднуючи традиційні та електронні канали реалізації продукції. Можливість замовляти товари онлайн і забирати їх у магазині дає покупцям більше можливостей, розширює географію обслуговування [19].

Так, он-лайн інструменти трейд-маркетингу є новим напрямом стимулювання продажів, який почав активно розвиватися у зв'язку із розвитком он-лайн продажів та діджиталізації. Вони дають можливість розміщувати акційні пропозиції за допомогою банерів, використовувати

рекламу в соціальних мережах, замовляти продукти через мережу Інтернет та застосовувати індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Незважаючи на зростання продажів он-лайн, більшість українських споживачів продовжують здійснювати покупки в магазинах. Тому впливати на їх поведінку, утримувати існуючих та залучати нових клієнтів, формувати лояльність до магазину і власних брендів, стимулювати повторні покупки можна за допомогою інструментів трейд-маркетингу, які наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Інструменти трейд-маркетингу формування лояльності покупців роздрібних мереж [20]

| Інструменти | Організаційна складова |
|---|---|
| Дисконтні програми | Повернення частини вартості товару в момент покупки |
| Накопичувальні дисконтні картки | Накопичення розміру знижок на наступну покупку (повернення відсотків від вартості попередньої покупки не одразу, а через певний період) |
| Кешбек | Повернення невеликого відсотку від суми покупки, який повертається на рахунок клієнта банка після оплати карткою на касі |
| Подарункові сертифікати | Придбання сертифікату, який можна подарувати або використати як дисконтну картку |
| Розіграши призів | Розіграші призів серед споживачів, які здійснили покупку у визначений період часу |
| Бонусні програми заохочень | Накопичення балів для наступної знижки на куплений чи інший товар. Вартісні привілеї |
| Клуби постійних клієнтів | Розподіл споживачів на групи у залежності від обсягів покупок та присвоєння їм особливого статусу для надання соціальних і вартісних привілей |
| Післяпродажне сервісне обслуговування | Додаткові безкоштовні послуги з метою стимулювання повторної покупки |
| Інструменти мерчандайзингу | Створення неповторної атмосфери у торговельному залі; викладка товарів, що сприяє формуванню прихильності до бренда |

Важливе місце в управління діяльністю роздрібних торговельних мереж на засадах трейд-маркетингу займають інструменти мерчандайзингу,

які впроваджуються та спрямовуються на просування товарів з метою стимулювання споживачів здійснити імпульсивну покупку та збільшити середній чек покупки.

Зовнішні інструменти мерчандайзингу передбачають: вибір місця розташування магазину торговельної мережі із урахуванням доступності, зручності для покупців, наявності паркінгу; розміщення елементів зовнішньої реклами для привернення уваги покупців; оформлення фасаду та вітрин магазина [19].

Внутрішні інструменти трейд-маркетингу роздрібної торгівельної точки передбачають: створення сприятливої для перебування атмосфери торговельної зали; розміщення та презентацію товарів на полицях; застосування інструментів аудіо- та арома-маркетингу; розміщення POS-матеріалів для привернення уваги покупців до певних категорій, груп та марок товарів і стимулювання їх продажу; персоналізація торговельного закладу (фірмове пакування, використання приватних торгових марок тощо). Впровадження цих інструментів сприяє створенню позитивного іміджу роздрібної мережі на ринку та збільшенню кількості лояльних клієнтів [19].

Сучасними трендами роздрібних мереж є:

– продаж екологічно чистої продукції (фрукти, овочі, м’ясо, риба тощо) від надійних постачальників, якість якої гарантується власними лабораторіями торговельних мереж;

– пропозиція продукції власного виробництва (випічка, кулінарія, кава тощо);

– продажі товарів під власними торговими марками (private label), що забезпечує доступність продукції та економію для покупця;

– пропозиція товарів власного імпорту (товари відомих іноземних виробників, які відібрані фахівцями торговельних мереж, імпортуються без залучення посередників), що дозволяє покупцям заощаджувати на покупках [17].

Останні дослідження стану та напрямків розвитку ринку роздрібної торгівлі в Україні дозволило виявити такі тенденції (рис. 1.4)

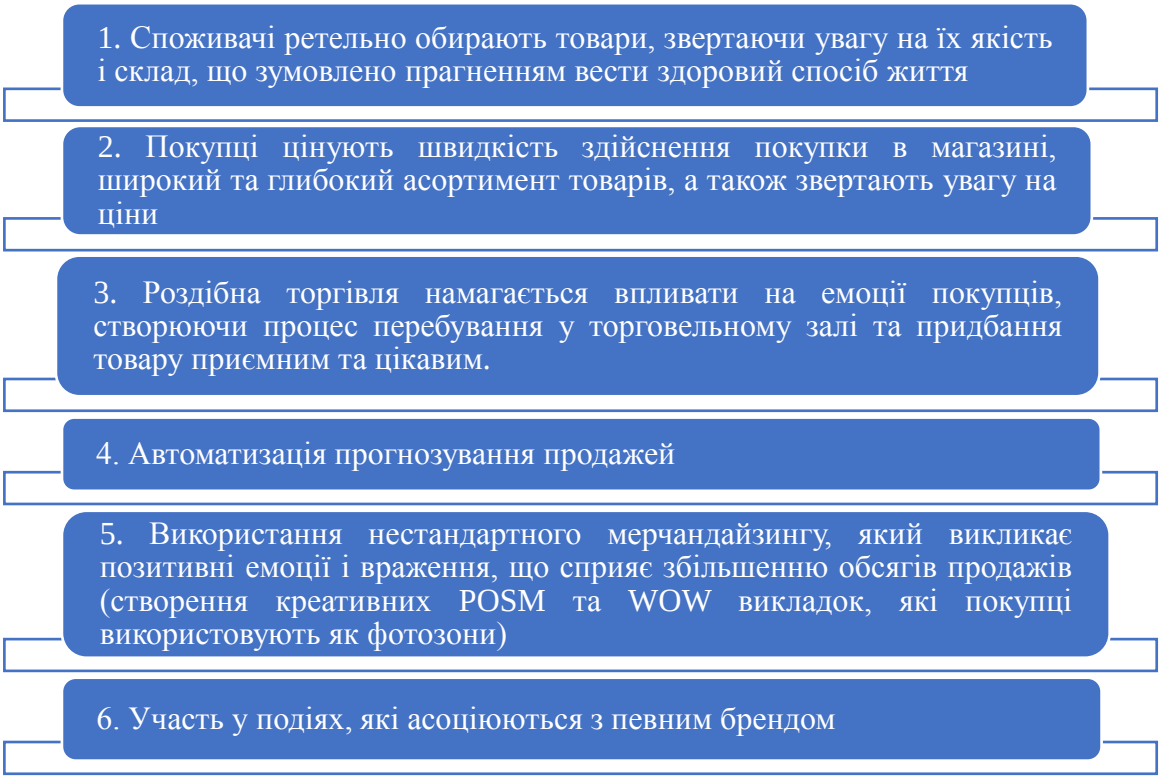



Рисунок 1.4 – Тенденції розвитку ринку роздрібної торгівлі в Україні [21]

Враховуючи зазначені вище тренди, можна виокремити такі інновації трейд-маркетингу [21]:

– автоматизація всіх інструментів директ-маркетингу (повідомлення про спеціальні пропозиції з використанням месенджер маркетингу, нагадування про кількість бонусних балів на картці постійного клієнта, e-mail-розсилки), маркетинг в соціальних мережах (SMM), що підвищує ступінь лояльності клієнта до компанії, продукту тощо;

– інтеграція цифрових та традиційних маркетингових інструментів при плануванні процесу комунікації – перехід до багатоканального

спілкування зі споживачами шляхом розробки технологічних рішень, пов’язаних з доповненою реальністю, розпізнаванням обличчя тощо;

– використання стейджінгу для залучення покупців до магазину (представлення товарів у місцях продажу шляхом створення особливої атмосфери, наприклад проведення тематичних тижнів у гіпермаркетах);

– забезпечення швидкої доступності товарів покупцям (доставки товарів усім, хто встигне зробити замовлення під час акції);

– використання різних засобів для спрощення процесу купівлі товарів – омніканальності, тобто стратегії просування, метою якої є об’єднання різних каналів (веб-сайтів, соціальних мереж, електронних купонів, «спливаючих магазинів» тощо) у єдину систему комунікацій.

Ефективність інструментів трейд-маркетингу можна оцінювати досягненням певних результатів, а саме:

– привернення уваги до конкретного товару. Для того, щоб товар закріпився у свідомості покупця, потрібен безпосередній контакт з ним, що стимулюватиме покупку товару в майбутньому;

– демонстрація переваг бренда порівняно з товарами конкурентів. Зближення продавця зі своїм споживачем підвищує репутацію фірми і сприяє формуванню лояльності покупців;

– стимулювання покупця прийняти рішення про покупку товару. Прийоми трейд-маркетингу дають змогу переконати споживача здійснити покупку «не відкладаючи»;

– збільшення кількості повторних продажів. Трейд-маркетинг допомагає збільшувати продажі за рахунок постійних покупців;

– підвищення лояльність до бренда у довгостроковому періоді [21].

Отже, використання інструментів трейд-маркетингу сприяє створенню іміджу компанії, привертає увагу кінцевого споживача до конкретних товарів, що є приводом для їх подальшого придбання; дозволяє виявити поведінкові особливості та потреби клієнтів; впливає на рішення покупця

стосовно придбання товарів, підвищує лояльність клієнтів до компанії.

## 1.3 Теоретико-методичні аспекти управління лояльністю споживачів

У сучасних ринкових умовах клієнт є головною фігурою на ринку товарів та послуг. Ставлення клієнтів до товарів, брендів, окремих компаній є головним чинником на конкурентних ринках. Важливість розробки, реалізації та оцінки ефективності стратегії формування лояльності клієнтів компанії зумовлена необхідністю формування довготривалих відносин зі споживачами, що є економічно вигідним, оскільки гарантує регулярні покупки, зменшення витрат маркетингу в розрахунок на одного споживача і сприяє залученню нових клієнтів завдяки рекомендаціям постійних покупців, лояльних до компанії. Основні причини особливої уваги компанії до формування лояльного ставлення клієнтів наведені на рис. 1.5.

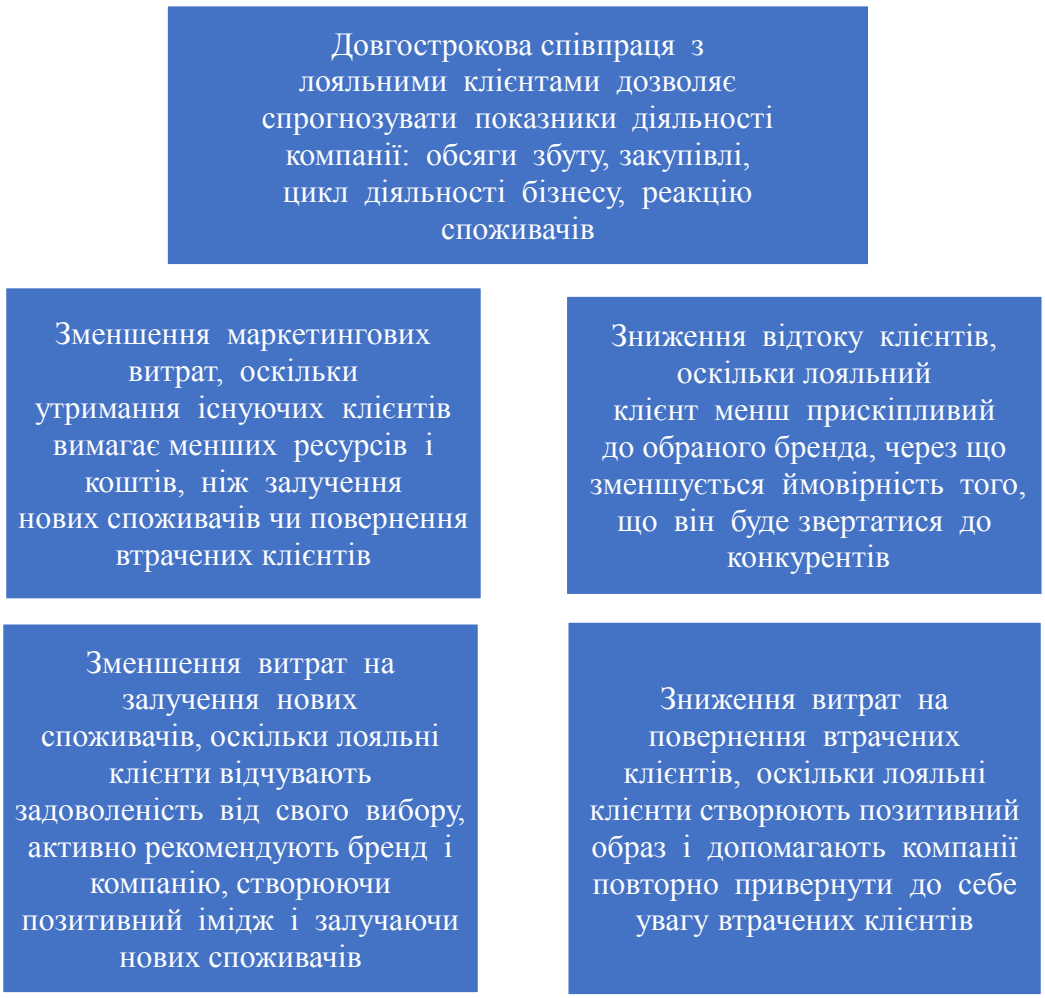



Рис. 1.5 Вигоди від лояльного ставлення клієнтів до компанії [22]

Побудова довготривалих лояльних відносин з клієнтами потребує застосування інструментів формування і управління споживчою лояльністю у маркетинговій діяльності компанії.

Формування лояльності до компанії або бренда передбачає застосування таких стратегій:

1) стратегії формування лояльності покупців;

2) стратегії підвищення лояльності;

3) стратегії поширення лояльності (формування сумісної лояльності між кількома брендами, що входять до портфеля компанії);

4) стратегії підтримки лояльності та утримання споживачів (спрямованість на підтримку бажання клієнтів продовжувати купувати продукцію компанії) [22].

Програма лояльності – це стратегічний і комплексний інструмент маркетингу, який спрямований на формування лояльності цільової групи споживачів з метою створення та підтримки з ними тривалих відносин [23].

Визначення ефективності розроблених компанією програм лояльності та оцінка рівня лояльного ставлення споживачів викликають складнощі, оскільки необхідно зіставити кількісні показники – фінансові витрати – з якісними характеристиками – поведінкою та відношенням покупців до бренда або компанії.

Як вже зазначалося у підрозділі 1.1, існують три групи показників лояльності споживачів: показники поведінкової лояльності, показники сприйманої лояльності та комплексні показники.

Сучасні CRM-системи дозволяють розрахувати показники, які свідчать про рівень поведінкової лояльності клієнта (рис. 1.6).

Магазину набагато дешевше і вигідніше отримувати повторні замовлення від лояльних покупців, ніж залучати нових клієнтів. Ефективність програм лояльності безпосередньо залежить від того, яким клієнтам відправляється та чи інша пропозиція.



Рисунок 1.6 – Показники поведінкової лояльності [24,25]

Підвищити ефективність інформаційних повідомлень, правильно адресуючи їх відповідним сегментам, дозволяє RFM-аналіз – сегментація клієнтів при аналізі збуту за лояльністю:

– recency (давність) – давність останньої покупки (чим менше часу минуло з моменту останньої покупки клієнта, тим більша вірогідність, що він здійснить покупку знову);

– frequency (частота) – показник кількості взаємодій клієнта з брендом протягом певного періоду часу (чим більше клієнт здійснював покупок у минулому, тим вища вірогідність, що він повторюватиме їх у майбутньому);

– monetary value (гроші) – загальна сума, витрачена на покупки/середній чек (чим більше грошей було витрачено клієнтом, тим більша вірогідність того, що він зробить замовлення) [26].

RFM-аналіз клієнтських даних за трьома показниками дозволяє визначити:

– співвідношення одноразових і повторних клієнтів у магазині;

– кількість клієнтів, які забезпечують основний дохід магазину;

– кількість VIP-клієнтів, яким потрібна програма лояльності та персональне обслуговування;

– кількість нових клієнтів, яких потрібно стимулювати зробити повторне замовлення;

– неактивних клієнтів, яких більше не варто турбувати;

– найперспективніші напрямки роботи з кожним сегментом клієнтів [26].

До показників сприйманої лояльності відносять рівень задоволеності, суб’єктивні оцінки, стабільні позитивні асоціації, бажання, емоційну прихильність споживача до бренда тощо.

Для оцінки сприйманої лояльності можна використовувати метод «визначення частки переваги та відкидання», який дозволяє в динаміці спостерігати за лояльністю [26]:

$$\text{Частка переваги (\%)} = \frac{\text{Клієнти,що віддають перевагу бренду}}{\text{Клієнти,що спробували бренд}} \cdot 100\%, \quad (1.1)$$

$$\text{Частка відкидання (\%)} = \frac{\text{Клієнти,що не віддають перевагу бренду}}{\text{Клієнти,що знають про бренд}} \cdot 100\%, \quad (1.2)$$

Недоліком цього методу є той факт, що він не дає можливість визначити причину переваги чи відкидання певного бренда.

Через необхідність виміру задоволеності та готовності споживача рекомендувати товари або послуги певної компанії іншим з'явилася концепція чистого індексу підтримки Net Promoter Score (NPS), яка передбачає отримання відповіді на питання: «Яка вірогідність того, що ви порекомендуєте компанію друзям чи колегам?» [24].

Індекс споживчої підтримки (NPS) допомагає отримати інформацію про лояльність клієнтів і відображає перспективи розвитку компанії: клієнти можуть не купувати товари компанії, проте продовжуватимуть рекомендувати її знайомим, друзям і колегам.

Концептуальний підхід до оцінювання лояльності на основі індексу споживчої підтримки (NPS) полягає в тому, що споживачів товарів або послуг розподіляють на три групи:

– група лояльних до компанії клієнтів – «промоутери» (promoter), які готові брати на себе відповідальність та рекомендувати компанію іншим покупцям;

– група споживачів, які задоволені роботою компанії, однак не готові рекомендувати продукцію або користуватися послугою – «нейтрали» (passive);

– група споживачів, які мали негативний досвід співпраці з компанією або брендом і поширюють інформацію про це серед покупців на ринку – «критики»/«детрактори» (detractor) [24].

Розрахунок індексу споживчої підтримки (NPS) здійснюється за формулою (1.3) [24]:

$$NPS = \frac{Nprom - Ndetr}{N} \cdot 100\%, \quad (1.3)$$

де $N_{prom}$ – кількість «промоутерів»;

$N_{detr}$ – кількість «детракторів»;

$N$ – загальна кількість опитаних клієнтів.

Отже, чим більша кількість промоутерів у компанії або бренда, тим більше ймовірність залучення нових клієнтів, і тим більший потенціал зростання прибутку компанії. Значення промоутерів не обмежується лише їх готовністю рекомендувати компанію (бренд) потенційним клієнтам, оскільки саме промоутери є, як правило, найбільш прибутковою частиною бази клієнтів.

Дослідження виявляють, що витрати на стимулювання переходу нейтрального (пасивного) клієнта в промоутера значно нижче порівняно з витратами на перетворення детракторів на промоутерів. Тобто, навіть при незмінній частці детракторів компанія може отримати кращий фінансовий результат при фокусуванні уваги на нейтральних клієнтах.

Необхідно зазначити, що вимірювання індексу NPS є способом кількісного визначення роботи, яка здійснювалася компанією протягом тривалого періоду часу; дозволяє порівнювати показники поточного та попереднього періодів, відслідковуючи динаміку індексу.

Основними сферами застосування оцінки лояльності клієнтів на основі індексу споживчої підтримки (NPS) є: стратегічне планування

розвитку компанії на основі результатів опитування споживачів; робота з постійним клієнтами, що спрямована на їх утримання за рахунок діагностики рівня задоволеності; маркетингова діяльність та політика комунікацій, оскільки прямі рекомендації в колі друзів і співробітників дозволяють залучити нових клієнтів; управління персоналом компанії.

Основним результатом оцінювання рівня лояльності споживачів є прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо впровадження нових програм лояльності або коригування існуючих для підвищення рівня прихильності споживачів.

Для вдосконалення інструментів реалізації стратегії управління лояльністю компанії необхідно:

– чітко сформулювати стратегію управління лояльністю споживачів у відповідності до цілей компанії та наявних матеріальних та інформаційних ресурсів;

– виділити цільові сегменти споживачів, на які компанія буде орієнтуватися;

– провести дослідження мотивів поведінки споживачів та їх ставлення до бренда/компанії;

– визначити кількісні та якісні критерії, за якими буде відбуватися оцінка лояльності споживачів та періодичність оцінювання;

– розробити систему формування позитивного клієнтського досвіду шляхом персоналізації пропозиції та індивідуалізації обслуговування;

– розробити систему зворотного зв’язку та оперативного реагування на запит;

– здійснювати аналіз ефективності програм лояльності та інструментів комунікацій з клієнтом [22].

Управління лояльністю споживачів за допомогою маркетингових інструментів дозволяє змінити відношення споживачів до підприємства та його продукції, сформувати можливість утримання споживачів, збільшити

доходи та ринкову частку підприємства, а отже, посилити конкурентні переваги на ринку.

# РОЗДІЛ 2
# ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ РОЗДРІБНИХ МЕРЕЖ ПІД ЧАС ВІЙНИ

## 2.1 Вплив повномасштабної війни на діяльність українського ритейлу

Торгівля є структуроутворюючою галуззю вітчизняної економіки, яка лідирує як за кількістю суб'єктів господарювання, так і за чисельністю зайнятих працівників, сприяє наповненню бюджету країни.

Війна, що почалася в лютому 2022 року, вдарила по економіці України, що суттєво відбилося на всіх важливих індустріях, зокрема на ритейлі. Найбільш сильним впливом для цієї галузі можна вважати масову міграцію населення в інші країни, оскільки для українського ритейлу більше 5 млн споживачів, які виїхали за кордон і витрачають там щомісячно приблизно 400–500 доларів, означає втрату потенційного доходу у розмірі 2,5 млрд дол щомісяця, або 30 млрд дол на рік [27].

У порівнянні з довоєнним 2021 роком у 2022 році ритейлери зменшили виторг майже на 300 млрд грн, але залишилися критично важливими для функціонування економіки України. Компанії сфери торгівлі зазнали значних втрат від окупації територій, мародерства, руйнації магазинів. Серед інших важливих чинників впливу на ритейл необхідно відзначити високу інфляцію, підвищений рівень безробіття, що призвело до зниження купівельної спроможності населення. Перебої з постачанням електрики та тепла наприкінці 2022 року призвели до зниження доходу торгових мереж через обмеженість функціонування та додаткові витрати на генератори.

Незважаючи на такі складні умови, ритейлери змогли пристосуватися і забезпечувати споживачів необхідними товарами. Проте статистичні дані свідчать про те, що втримати довоєнний рівень обороту ритейлу не вдалося (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка показників роздрібної торгівлі в Україні 2020-2023 рр. [28-30]

| Показник | Рік | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 (січень-червень) |
| Оборот роздрібної торгівлі, млн грн | 1201624 | 1443832,9 | 1162737,02 | 820930,7 |
| Питома вага в роздрібному товарообороті, %: | 100 | 100 | 100 | 100 |
| продовольчі товари | 44,2 | 43,1 | 56,1 | - |
| непродовольчі товари | 55,8 | 56,9 | 43,9 | - |

З табл. 2.1 можна бачити, що у 2021 році виторг роздрібних мереж складав 1,44 трлн грн, проте у 2022 році цей показник дорівнював лише 1,16 трлн грн без урахування інфляції, яка, за офіційними даними, склала 26,6% (тобто фактичний товарообіг зменшився набагато більше).

Структура загального товарообороту рітейлу в України за секторами у 2022 році наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура загального товарообороту українського рітейлу за секторами у 2022 році [29]

| Сектор | Товарооборот рітейлу України, тис. грн | Товарооборот членів Асоціації рітейлерів України, тис. грн |
|---|---|---|
| Продукти | 652 197 153 | 408 088 805 |
| АЗС | 214 394 919 | 151 250 918 |
| Фармацевтична продукція | 103 137 605 | 45 471 813 |
| Побутові товари | 68 005 180 | 39 923 590 |
| Електроніка | 59 762 779 | 41 242 244 |
| Взуття та одяг | 15 948 788 | 7 068 458 |
| Ювелірні вироби | 995 319 | 786 551 |
| Всього | 1 162 737 016 | 742 069 172 |

Можна бачити, що продуктовий рітейл у 2022 році зробив найбільші обороти (отримав 652 млрд грн доходу). Другий за оборотом сектор у роздрібній торгівлі – автозаправні комплекси – 214 млрд грн, що втричі менше за продуктовий сектор. Аптечні мережі заробили 103 млрд грн. В інших секторах рітейлу ситуація виявилася більш складною, оскільки під час війни споживачі заощаджували на непродовольчих товарах. Так, непродуктові оператори отримали 68 млрд грн, магазини техніки та електроніки – 59,7 млрд грн, мережі одягу та взуття – 16 млрд грн, ювелірні крамниці – 995 млн грн.

Аналізуючи результати роботи провідних національних мереж (табл. 1.3), можна бачити, що майже 150 млрд грн. прийшлося на провідного продуктового оператора України – корпорацію «АТБ». Другою за товарооборотом є мережа «Сільпо» з показником 70 млрд грн. доходу, на третьому і четвертому місцях – Metro Cash&Carry і Фора.

Таблиця 2.3 – ТОП-10 рітейлерів в Україні за рівнем доходів [29]

| № | Компанія (бренди) | Дохід 2022, млрд грн | Дохід 2021, млрд грн | Прибуток/збиток 2022, млрд грн | Прибуток/збиток 2021, млрд грн |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | АТБ | 148,3 | 148,7 | 2,8 | 8,3 |
| 2 | Сільпо | 70,0 | 72,8 | -7,4 | -1,8 |
| 3 | Metro Cash&Carry Ukraine | 20,1 | 25,9 | -0,5 | 1,0 |
| 4 | Фора | 19,6 | 18,9 | 0,024 | 0,02 |
| 5 | Rozetka | 18,4 | 21,2 | 0,1 | 0,03 |
| 6 | Комфі Трейд (Comfy) | 16,6 | 19,8 | 0,002 | 0,023 |
| 7 | Novus | 16,0 | - | -2,5 | - |
| 8 | Руш (Eva) | 15,7 | 17,0 | 1,0 | 0,8 |
| 9 | Омега (Varus) | 14,6 | 13,7 | -0,04 | 0,2 |
| 10 | Вигідна покупка (Аврора) | 14,0 | 5,8 | 2,3 | 0,4 |

З табл. 2.3 можна бачити, що суттєве збільшення доходу в 2022 році у порівнянні з довоєнним періодом отримала мережа «Аврора» (+8,2 млрд грн.)

Значні збитки рітейлори зазнали в результаті військових дій через руйнацію будівель, складських приміщень, магазинів; через втрату основних засобів; через втрату товарних залишків у торговельних точках та складських приміщеннях тощо. Згідно досліджень, за перші два місяці війни найбільших збитків зазнали такі сектори рітейлу: продукти харчування – 30,249 млрд грн (60%) – через пошкодження приміщень; одяг, взуття –5,833 млрд грн (11%) – через втрати товарів на складах; електроніка та побутова техніка – 3,592 млрд грн (7%) та ювелірні вироби – 1,182 млрд грн (2%) [28].

У табл. 2.4 наведене порівняння сумарної торгової площі провідних продуктових рітейлерів до і після початку повномасштабної війни.

Таблиця 2.4 – Рейтинг продуктових рітейлерів України за сумарною торговою площею [28]

| № | Компанія | Сумарна торгова площа, м$^2$, червень 2022 р. | Сумарна торгова площа, м$^2$, 2021 р. | Зміна, % |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Fozzy Group | 628 800 | 719 700 | -12,6 |
| 2 | АТБ-Маркет | 534 500 | 654 570 | -18,3 |
| 3 | Ашан Україна | 155 790 | 177 940 | -12,4 |
| 4 | Metro Cash&Carry Ukraine | 151 270 | 183 670 | -17,6 |
| 5 | Novus | 145 860 | 160 205 | -9 |
| 6 | Таврія В, Таврія Плюс | 135 420 | 151 700 | -10,7 |
| 7 | Рітейл Групп | 95 110 | 113 270 | -16 |
| 8 | ЕКО | 85 970 | 95 800 | -10,3 |
| 9 | Омега | 85 600 | 93 150 | -8,1 |
| 10 | Копійка-Центр, Київське | 50 320 | 53 350 | -5,7 |

Отже, через військову агресію мережі втратили сумарну торгову площу близько 335 000 квадратних метрів. Найбільші втрати торговельної площі у відсотковому виразі зазнала мережа АТБ-Маркет – 18,3% (120 070 м$^2$). На другому місці за відсотковими втратами – міжнародна мережа Metro Cash&Carry Ukraine – 17,6% ( 32400 м$^2$). Оскільки мережа Metro відкривала

магазини у форматі гіпермаркет, то втрата навіть однієї такої торговельної точки у Маріуполі є суттєвою.

Згідно з результатами опитування торгівельних мереж – членів Асоціації рітейлерів України (RAU) – через 14 місяців з моменту початку повномасштабної війни з 16 821 торгових об'єктів галузі функціонують 16 265, тобто всього 3% залишаються закритими. Якщо у березні 2022 не працювала майже третина торгових точок (29%), то у квітні 2023 року залишаються закритими 556 об'єктів торгівлі з 4481, які раніше зупинили свою роботу. Працюючи в надзвичайно складних умовах, рітейлери зробили все можливе для забезпечення населення необхідними товарами [31].

У табл. 2.5 наведені втрати роздрібними мережами торгових точок у різних секторах.

Таблиця 2.5 – Втрати роздрібними мережами торгових точок за секторами [32]

| Сектор | Мережа | Кількість магазинів на 24.02.2022 р. | Кількість магазинів на 01.02.2023 р. | Різниця |
|---|---|---|---|---|
| Продуктовий рітейл | АТБ | 1320 | 1167 | -153 |
| | Сільпо | 329 | 303 | -26 |
| | Фора | 281 | 285 | +4 |
| | Таврія В | 121 | 126 | +5 |
| | М'ясо Маркет | 180 | 239 | +59 |
| | Економ | 103 | 65 | -38 |
| Побутова техніка та електроніка | Алло | 346 | 290 | -56 |
| | Фокстрот | 169 | 114 | -55 |
| | Eldorado | 129 | 95 | -34 |
| | Comfy | 97 | 82 | -15 |
| | Цитрус | 71 | 63 | -8 |
| Fashion | LPP | 158 | 126 | -32 |
| | Intertop | 173 | 149 | -24 |
| | LC Waikiki | 49 | 47 | -2 |
| | Vovk | 46 | 46 | 0 |
| | Arber | 83 | 72 | -11 |
| Drogerie | Eva | 1116 | 980 | -136 |
| | Dini | 72 | 76 | +4 |
| | Bomond | 17 | 18 | +1 |
| | Блиск | 157 | 168 | +11 |
| Sport & outdoor | Athletics | 33 | 30 | -3 |
| | Megasport | 44 | 32 | -12 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Марафон | 32 | 24 | -8 |

Як можна бачити, найбільших втрат своїх торгових точок зазнали продуктова мережа АТБ (-153) та мережа магазинів краси та здоров'я Eva (-136). Деякі продуктові мережі, зокрема М'ясо Маркет, збільшили свою присутність на ринку (+59).

Західні регіони України були концентрацією всіх роздрібних продажів протягом 2022 року через евакуацію населення в безпечні області та базові покупки для життя (їжа, одяг, засоби гігієни тощо). Збільшення попиту було відчутним в західних областях, і тому рілейлери почали відкривати там нові магазини. На заході України вистачає власних локальних рітейлерів, тому національним мережам доводиться активно боротись за покупця.

Повномасштабна війна змінила частоту відвідування магазинів. У табл. 2.6 наведені дані щодо кількості покупок у різних містах України.

Таблиця 2.6 – Кількість покупок у різних містах України у 2022 р. [27]

| Місто | Кількість транзакцій, тис. шт. | Динаміка зміни +/-, % |
|---|---|---|
| Київ | 6 260 | -36,8% |
| Харків | 1 331 | -51,3% |
| Львів | 1 912 | -7,0% |
| Одеса | 924 | -10,4% |
| Вінниця | 454 | -28,7% |
| Житомир | 420 | +0,02% |

Найбільше падіння кількості транзакцій спостерігалося у Харкові, Києві та Вінниці. Кількість походів у магазин і кількість транзакцій зменшилися через значне збільшення розміру середнього чека внаслідок панічних настроїв серед населення (табл. 2.7). На початку 2023 року населення почало відноситися до здійснення покупок більш обачливо, зважуючи на їх доцільність під час війни.

Таблиця 2.7 – Розмір середнього чеку в різних містах України у 2022 р. [27]

| Місто | Розмір середнього чеку, грн. | Динаміка зміни +, % |
|---|---|---|
| Київ | 273 | +35,5% |
| Харків | 228 | +22,7% |
| Львів | 221 | +23,6% |
| Одеса | 281 | +16,5% |
| Вінниця | 247 | +30,5% |
| Житомир | 244 | +33,1% |

З табл. 2.7 можна бачити, що порівняно з 2021 роком розмір середнього чеку у 2022 році збільшився у всіх українських містах через зростання цін на товари.

Основними проблемами продовольчих торговельних мереж під час війни стали: закриття або руйнування магазинів та складів, втрата контролю над об'єктами на окупованих територіях; руйнування торгових та логістичних об'єктів унаслідок обстрілів; обмеження асортименту та обсягів товару у постачальників; нестабільність логістики; значний відтік покупців товарів у багатьох регіонах України; скорочення робочого часу магазинів через запровадження комендантської години; відтік персоналу через мобілізацію, евакуацію за кордон та міграцію; зменшення купівельної спроможності споживачів [33].

За прогнозами експертів, у 2023 році очікується відновлення економіки та інфраструктури. Рівень ВВП у грошовому вираженні (який є найбільш важливим для рітейлу, оскільки відкидає курсові коливання) зросте приблизно на 10-15% (рис. 2.1).

Основними можливими причинами зростання ВВП буде повернення частини населення в Україну, банківські перекази із-за кордону та відновлення українського виробництва.

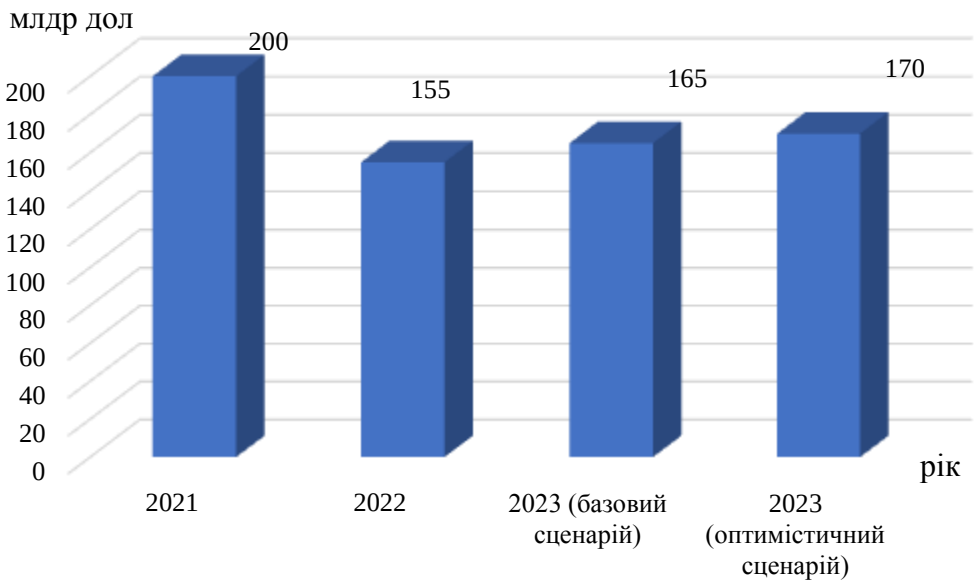



Рисунок 2.1 – Прогноз ВВП в Україні, млрд доларів [27]

Рівень інфляції в Україні буде суттєво залежати від ситуації на фронті. За умови продовження обстрілів по енергетичним та промисловим об'єктам, виробники будуть вимушені піднімати ціни. На кінець 2023 року прогнозується рівень інфляції в межах 20-25%, проте даний показник є досить позитивним, приймаючи до уваги поточну ситуацію в країні (рис. 2.2).

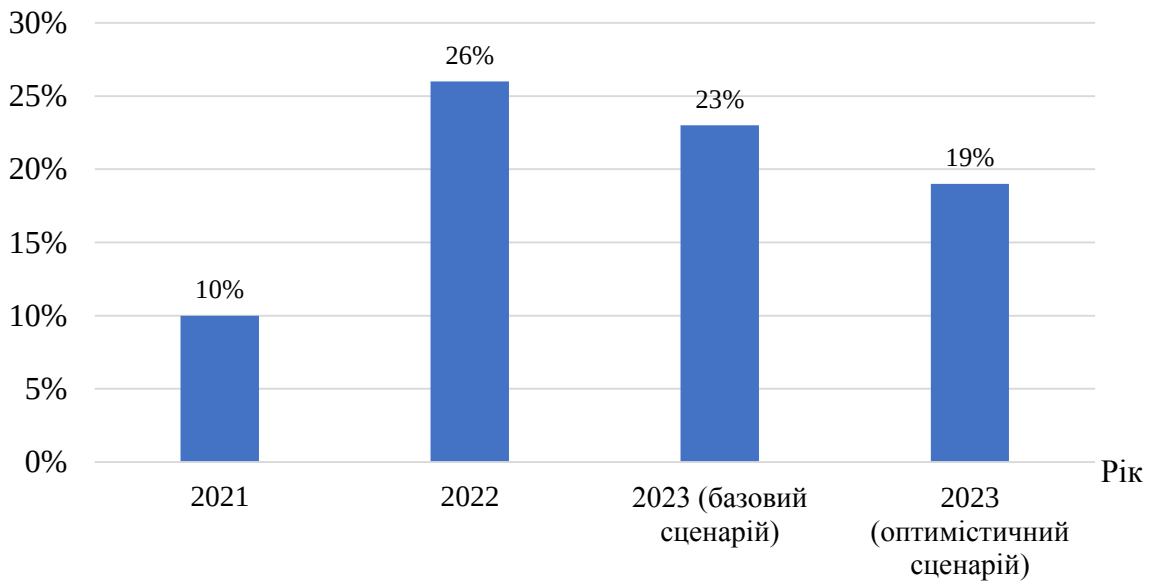



Рисунок 2.2 – Прогноз рівня інфляції в Україні, % [27]

Приймаючи до уваги прогнози економічного розвитку України, можна зазначити, що відновлення української економіки та ритейлу, зокрема, будуть залежати від успіхів ЗСУ та ситуації на фронтах.

## 2.2 Особливості клієнтоорієнтованої політики національних роздрібних мереж АТБ і Eva під час війни

З перших днів повномасштабної війни український бізнес змушений був приймати оперативні антикризові рішення, щоб зберегти підприємства, майно, забезпечити безпеку співробітників та продовжити працювати. Ритейлерам потрібно було забезпечити українців товарами першої необхідності, але це було складно зробити в умовах війни та непрогнозованого попиту на певні категорії продуктів, оскільки частина виробників частково або повністю згорнули свої виробництва, перевізники перемістили власний транспорт у відносно безпечні регіони. Більш того, були порушені основні логістичні ланцюги. Час прийняття рішень скоротився з тижнів до годин, тому ритейлерам довелося пристосовуватись у максимально стислі терміни [34].

Активне використання інструментів клієнтоорієнтованого маркетингу під час війни ускладнено, оскільки більшість продуктових мереж приєдналася до політики єдиних цін, а маркетинг почав виконувати більш соціальну функцію. З початку війни більшість ритейлерів припинили заходи стимулювання покупців, спрямував рекламний бюджет на гуманітарну допомогу країні [33].

Корпорація АТБ, яка є найбільшим продуктовим ритейлером в Україні, з початку повномасштабної війни не зупиняла роботу, а знаходила нові рішення, щоб забезпечувати українців необхідними товарами, надавати допомогу військовим та постраждалим людям.

Заради продовольчої безпеки країни з самого початку військового вторгнення компанія АТБ перейшла на особливий режим роботи 24/7. Були внесені корективи у логістичні ланцюжки; компанія запровадила власні прямі поставки продуктів та побутових товарів з країн Західної Європи (Польщі, Італії, країн Балтії) та Туреччини.

Коли сухопутний кордон був перевантажений через масову міграцію населення та рух гуманітарних вантажів, корпорація у контакті з урядовими та силовими структурами буквально в ручному режимі формувала «зелені» коридори для доставки продуктів в Україну [34].

Щоб замінити тимчасово недоступні товарні позиції корпорація АТБ розширила співпрацю з місцевими виробниками, збільшивши частку регіональних продуктів на полицях магазинів мережі. Було укладено більше 100 договорів з новими постачальниками, а для доставки товарів на склади та зі складів до магазинів було задіяно власний вантажний автопарк. Такі термінові антикризові заходи дозволили зберегти асортиментний ряд (понад 3,5 тис найменувань якісних товарів першої необхідності) та мінімізувати ризики гуманітарної катастрофи, а також позитивно вплинули на розвиток регіонального бізнесу та підтримку національної економіки.

Через війну і спричинений нею економічний спад українські споживачі стали більш раціонально підходити до прийняття рішень при здійсненні покупок, ніж у часи пандемії Covid-19 – зросла тенденція до придбання якісних товарів за прийнятними цінами [34]. Більшість супермаркетів мережі АТБ сертифіковані на відповідність загальновизнаному міжнародному стандарту ISO 22000:2005 (наявність такого документа є знаком якості та гарантією безпеки продуктів харчування). Фахівці ретельно відстежують шлях харчових продуктів: сировина, дотримання технологій під час виробництва, виконання умов зберігання та транспортування. Паралельно із закордонними аудиторами якість і безпеку продуктів харчування та товарів першої необхідності в мережі АТБ перевіряє власний відділ контролю [35].

Для стабільної роботи під час блекаутів та тривалого вимкнення світла корпорацією АТБ було прийняте рішення обладнати магазини мережі власними генераторами, завдяки чому більшість магазинів АТБ стабільно працювали під час вимкнень світла та стали центрами незламності, де українці могли безкоштовно зарядити мобільні телефони, ліхтарики та інші гаджети.

З перших днів війни мережа АТБ організувала збір гуманітарної допомоги для потреб ЗСУ та підрозділів територіальної оборони. В магазинах мережі були зібрані та відправлені на фронт понад 300 тонн продуктів харчування і товарів першої необхідності. Корпорація «АТБ-Маркет» передала для потреб ЗСУ понад 1000 транспортних засобів спеціального призначення (повнопривідні багатофункціональні пікапи, потужні всюдиходи з колісною формулою 6х6 та 8х8, штабні автомобілі, оперативно-піротехнічні машини, спеціальні фургончики газодимозахисної служби, пожежні автоцистерни, вантажні машини підвищеної прохідності тощо) [36].

Мережа «АТБ-Маркет» долучилася до національної благодійної платформи «єДопомога», яка має на меті забезпечення нагальних потреб громадян, які постраждали чи були змушені змінити своє місце перебування у зв’язку з війною [36].

У лютому 2023 року, до річниці повномасштабної війни, мережа АТБ розпочала благодійний проект «Сертифікат для ЗСУ» та «Сертифікат для медичних закладів». Купуючи в магазинах АТБ сертифікати-наліпки, покупці фактично передають кошти для допомоги ЗСУ і медичним установам. Протягом трьох місяців проекту було зібрано 34 млн 131 тис гривень, а АТБ подвоїла зібрану цю суму. Отже, загальна сума благодійної допомоги ЗСУ та медичним закладам склала близько 70 млн гривень [34].

Незважаючи на тяжкі часи стратегія розвитку АТБ на майбутнє передбачає поступове відновлення та розширення торговельної мережі,

розвиток власних торговельних марок, забезпечення покупців гарантовано свіжими продуктами за чесною ціною.

Як і продуктова мережа АТБ, свою роботу в умовах війни адаптувала й найбільша drogerie-мережа України – Eva, яка не припиняла роботу від самого початку війни, забезпечуючи покупців товарами першої необхідності та надаючи благодійну допомогу.

Мережа магазинів Eva до війни активно розвивала власний канал онлайн-продажів. Компанія відкрила точки видачі інтернет-замовлень у своїх фізичних магазинах по всій Україні (частка всіх доставок з інтернет-магазину на власні точки видачі становила 60%). Середня швидкість видачі замовлення від моменту, коли клієнт звертався до каси із запитом про посилку, і до закриття замовлення становила менше двох хвилин. Більш того, на виділених касах для інтернет-замовлень покупці обслуговувалися позачергово [37].

На сьогодні інтернет-магазин Eva залишається одним з небагатьох онлайн-майданчиків у сегменті товарів краси та здоров'я, які стабільно працюють. Під час війни головними пріоритетами компанії залишилися наявність товарів (в інтернет-магазині доступно до замовлення приблизно 50% асортименту довоєнного часу) та широка географія їх доставки у точки видачі EVA.UA та у відділення «Нова Пошта» та «Укрпошта» [38].

Під час війни кількість клієнтів мережі Eva відчутно зменшилася, через те, що мільйони людей (зокрема жінки та мами з дітьми, що є цільовою аудиторією компанії) тимчасово виїхали за кордон. Обсяг замовлень в інтернет-магазині EVA.UA складає приблизно 40% від довоєнної кількості [38]. Незважаючи на це метою компанії є покращення сервісу у точках видачі, щоб канал онлайн-продажів став більш зручнішим для клієнтів, а також інформування клієнтів про цей канал та зміцнення довіри до нього.

Керуючись принципами сталого розвитку та турботи про навколишнє середовище, мережа магазинів Eva здійснює перехід на більш екологічне

упакування замовлень для інтернет-магазину: замість звичайної клейкої стрічки для пакування використовується паперовий крафтовий скотч на натуральній клейовій основі [37].

Як більшість рітейлерів, під час війни мережа магазинів Eva скоротила витрати на трейд-маркетинг та заходи стимулювання покупців, спрямував рекламний бюджет на гуманітарну допомогу країні.

Так, Eva спільно з мережею VARUS перерахувала 5 млн грн до благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «Поверніс ь живим». В компанії було створено оперативний штаб, який протягом перших місяців війни обробив та вдовольнив близько 300 запитів з усіх областей від ЗСУ, територіальної оборони, благодійних організацій, волонтерів, лікарень, пологових будинків, інтернатів; була здійснена поставка 200 бронежилетів 4 класу з Ізраїлю для територіальної оборони Дніпра.

В мережі магазинів Eva було впроваджено опцію зняття до 2000 гривень готівки на касі; зменшено торгову націнку на товари до мінімально можливих 10%; було скасовано торгову націнку на 500 соціальних товарів [39].

На сьогодні компанія має декілька благодійних проектів. Головний фокус – діти. Проект «Childhood without war» («Дитинство без війни») був запущений у березні 2022 року на базі створеного благодійного фонду. В рамках цього проекту вдалося вивезти близько 2 тис дітей до Туреччини і забезпечити їх повноцінне життя за кордоном.

Корпоративний ресторан для працівників компанії Eva у Дніпрі забезпечує харчуванням (щоденними комплексними обідами) лікарню ім. Мечникова, яка приймає поранених військових [40].

Мережа магазинів Eva має програму лояльності, до якої залучені понад

7 млн активних користувачів. Для фокусування на потребах окремих категорій споживачів компанія застосовує різні види сегментації,

кластеризації, зокрема працює з портретом клієнта (кількістю людей у сегменті, їх поведінкою тощо) [40].

В мирні часи мережа активно розвивалася, реалізовувала десятки амбітних проектів. Проект Women Challenge було призупинено через війну. Проте залишилася закрита група, в якій понад 20 тис. клієнтів, яку компанія продовжує підтримувати, давати поради, знайомити з тренерами. Незважаючи на війну, проект EVA Beauty Lab продовжує розвиватися як окремий формат краси (можна протестувати косметику для шкіри, волосся, «приміряти» макіяж за допомогою діджитал-інструментів). Мережа продовжує робити фокус на власних торгових марках, деякі з яких стали самостійними брендами і мають своїх лояльних клієнтів [40].

У табл. 2.8 наведені основні інструменти трейд-маркетингу, які продовжують використовувати під час війни мережі АТБ і Eva, з метою формування лояльності клієнтів.

Таблиця 2.8 – Інструменти клієнтоорієнтованого маркетингу мереж АТБ і Eva

| Інструменти | АТБ-Маркет | Eva |
|---|---|---|
| Онлайн-замовлення | + | + |
| Доставка замовлення | + | + |
| Продукція власних брендів | + | + |
| Пропозиція товарів власного імпорту | + | + |
| Пропозиція продукції власного виробництва | + | - |
| Продаж екологічно чистої продукції, якість якої гарантується власними лабораторіями | + | - |
| Знижки з ціни | + | + |
| Платіжна картка від банків-партнерів | + | - |
| Накопичувальні дисконтні картки | - | + |
| Клуби постійних клієнтів | - | + |
| Подарункові сертифікати | - | + |
| Подарунки | - | + |
| Використання прямого маркетингу у політиці комунікацій | + | + |
| Благодійні проекти | + | + |

| | | |
|---|---|---|
| Зручне розташування магазинів | + | + |
| Використання стейджінгу | - | + |

Отже, під час війни маркетинг почав виконувати більш соціальну функцію. Лояльність покупців до компаній роздрібної торгівлі в значній мірі залежить від їх суспільної позиції – що робить бренд для суспільства та країни. Сьогодні у комунікаційній політиці корпоративних брендів позитивно сприймаються такі теми, як згадування української культури, історії (78%); допомога армії з боку бренда (76%); волонтерська діяльність бренда (74%) [41].

## 2.3 Аналіз трендів та тенденцій післявоєнного рітейлу в Україні

З початку повномасштабної війни в Україні рітейл став однією з перших галузей, яка відчула її наслідки. Роздрібні мережі змушені адаптуватися до нових нестабільних ринкових умов, знаходити ефективні стратегії та впроваджувати нові технологічні рішення, щоб залучити покупців та зберегти свої позиції на ринку.

Незважаючи на те, що сьогодні ринок роздрібної торгівлі в Україні має певну позитивну динаміку, існує багато викликів, які доведеться подолати:

1) економічна нестабільність, яка впливає на фінансовий стан роздрібних підприємств, їх інвестиційні можливості, розвиток та можливості ефективного управління;

2) руйнація інфраструктури, що позначається на здатності рітейлерів доставляти товари до магазинів;

3) зміни в споживчих звичках, зокрема зниження рівня споживчої активності, зміни у виборі товарів та послуг, обережні витрати при здійсненні покупок [42].

За даними досліджень, саме споживачі формуватимуть рітейл-тренди у післявоєнний період. Очікується, що основними вимогами покупців

стануть автоматизація процесів, доступність бюджетних товарів та репутація бренду з огляду на політичні та соціальні переконання [42]. Третина споживачів сьогодні приймає рішення про покупку, враховуючи рівень соціальної відповідальності компанії та її політичну позицію.

Основні тренди післявоєнного рітейлу в Україні, які визначатимуть шляхи розвитку цієї галузі, наведені на рис. 2.3.

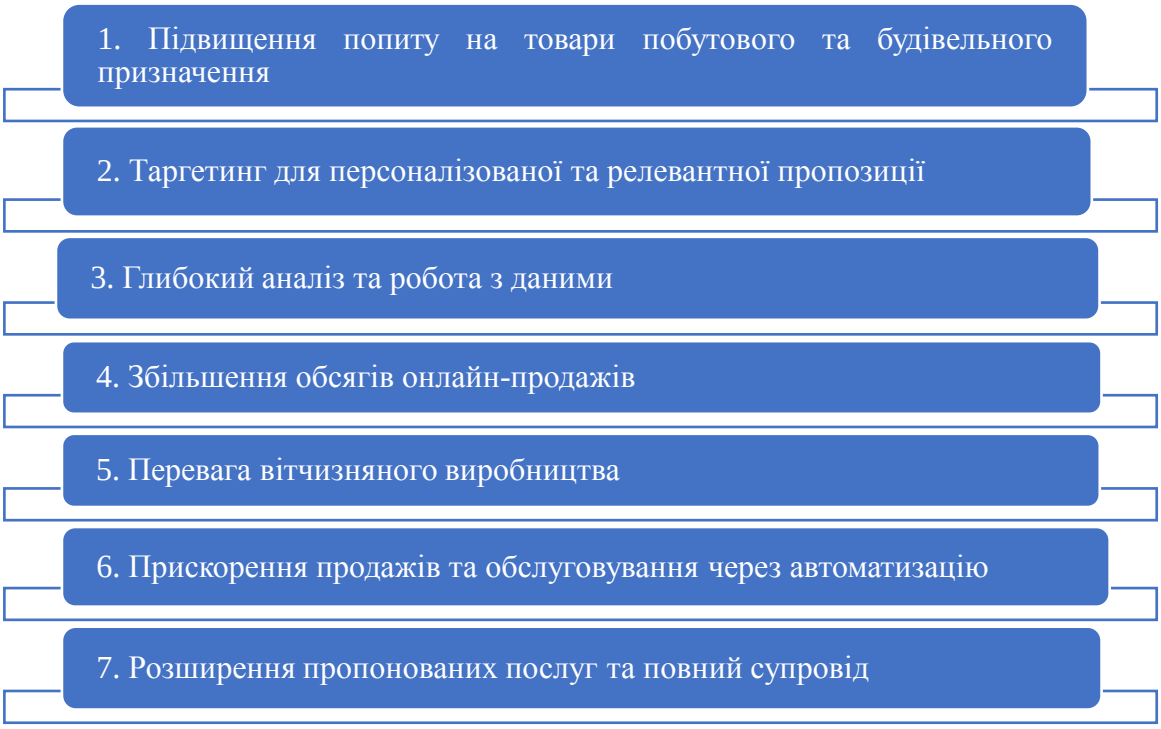



Рисунок 2.3 – Основні тренди післявоєнного рітейлу в Україні [42]

Тренд 1. Підвищення попиту на товари побутового та будівельного призначення. Після закінчення активної фази війни значна частина українців повертатиметься до своїх домівок, які зазнали руйнувань, а тому очікується підвищений попит на будівельні матеріали, меблі та побутові товари (зокрема товари для створення домашнього затишку).

Тренд 2. Таргетинг для персоналізованої та релевантної пропозиції. Оскільки роздрібна торгівля є b2c галуззю, розуміння потреб та очікувань клієнтів буде важливим фактором успіху. Рітейлери застосовуватимуть

спеціальні технології для збору та обробки великих масивів даних про споживачів. На основі статистичних даних про покупки у минулому періоді, уподобання споживачів тощо, створюватимуться профілі клієнтів для формування персоналізованих та релевантних пропозицій.

Тренд 3. Глибокий аналіз та робота з даними. Робота з даними у рітейлі може бути використана компаніями також для планування стратегії розвитку (розширення мережі, товарного асортименту тощо).

Тренд 4. Збільшення обсягів онлайн-продажів. З початку пандемії Covid-19 онлайн-продажі збільшилися, і ця тенденція продовжилася під час війни. Цей тренд спостерігатимиться і в майбутньому, оскільки забезпечує споживачам зручну та безпечну покупку.

Тренд 5. Перевага вітчизняного виробництва. Під час війни відбулося зростання попиту на товари, виготовлені в Україні. Після війни ця тенденція посилиться, що сприятиме відновленню національної економіки та стимулюватиме розвиток малих та середніх підприємств.

Тренд 6. Прискорення продажів та обслуговування через автоматизацію. Справжнім трендом в українському рітейлі стають каси самообслуговування.

Тренд 7. Розширення пропонованих послуг та повний супровід. Сучасний споживач має бажання придбати не тільки товари, але й отримати повноцінне сервісне обслуговування. Широка пропозиція товарів та послуг дозволяє рітейлерам привернути увагу нових клієнтів та підвищити лояльність існуючих. З цією метою роздрібні мережі активно пропонуватимуть товари власних брендів та програми лояльності, запроваджуватимуть послуги з доставки, забезпечуватимуть повний супровід до та після покупки [42].

Завдяки швидкому розвитку технологій безпілотників в Україні та їх ефективному використанню на фронті перспективним напрямком доставки товарів можуть стати дрони-кур’єри, які здатні скоротити витрати та час.

Важливий внесок у відбудову рітейлу в Україні робитиме IT-індустрія, надаючи різноманітні технологічні рішення, зокрема електронні платформи, системи аналітики та управління запасами, що збільшить ефективність діяльності, дозволить оптимізувати логістичні процеси та підвищити конкурентоспроможність роздрібних компаній.

Досягнення поставлених цілей та завдань роздрібною мережею залежить від кількості та лояльності клієнтів. Для збільшення продажів та прибутку компаніям важливо слідувати сучасним трендам у клієнтському сервісі (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Сучасні тренди у клієнтському сервісі роздрібних мереж [43]

| Тренд | Сутність |
|---|---|
| 1. Розробка омніканальної стратегії взаємодії з покупцями | Омніканальність передбачає з'єднання всіх каналів (покупки в магазинах, онлайн, соціальні мережі) у єдиний профіль чи кошик користувача |
| 2. Обслуговування клієнтів на високому рівні | – Зменшення черги біля кас та окремих відділів, наявність консультантів, щоб вчасно допомогти вирішити проблему клієнта;<br>– застосування індивідуального підходу при вирішенні кожної окремої ситуації;<br>– розумна політика обміну та повернення грошей;<br>– індивідуальний підхід та підтримка кожного покупця;<br>– забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами. |
| 3. Інформування покупців про товари. | Пропозиція товарів має бути однаковою на всіх онлайн та офлайн каналах продажів. Покупці повинні мати можливість отримувати повну інформацію про наявність товарів у магазинах та ціни на них за допомогою онлайн-додатків. |
| 4. Гнучка цінова політика | Рітейлери мають моніторити ціни та пропозиції товарів у мережах конкурентів, створюючи більш приємні пропозиції для клієнтів. |
| 5. Використання аналітики | Наявність інформації щодо продажів товарів та брендів у мережі; інформації по основних показниках продажів, обороту, прибутку магазинів мережі, щоб знати, як часто і за якими товарами клієнти приходять до магазинів. |
| 6. Збір та вивчення інформації про поведінку споживачів | Сегментація покупців за їх покупками, частотою відвідування мережі, величиною середнього чека тощо та орієнтація на них маркетингових кампаній. |
| 7. Розробка для клієнтів захоплюючих та приємно дивуючих | Реалізація wow-ефектів у роздрібній мережі, викладці товарів, професіоналізмі персоналу або промоактивності. |

| | |
|---|---|
| подій | |
| 8. Залучення клієнтів до маркетингової активності мережі | Використання мобільних месенджерів та смс-розсилки для інформування клієнтів про знижки та спеціальні пропозиції, проведення промоакцій та інші маркетингові заходи. |
| 9. Використання сучасних технологій | Оптимізація сервісів у магазинах: впровадження програми для швидкого пошуку потрібного товару, порівняння цін, рекомендацій інших цікавих товарів. |
| 10. Подарунки для клієнтів | Створення у клієнтів приємних емоцій та асоціацій з мережею: невеличкі подарунки за співпрацю з компанією, проведення конкурсів, залучаючи клієнтів; надання бонусів за відгуки та рекомендації у соціальних мережах тощо. |

Як показують результати досліджень, український рітейл слідкує за глобальними трендами: близько 51,6% компаній підтримують екологічні та соціальні ініціативи, 85% продають товари онлайн, майже 70% розвивають омніканальний бізнес, 11,6% впровадили комплексне управління клієнтським досвідом; 65,6% застосовують програми лояльності. Комунікація рітейлу з клієнтами відбувається через різноманітні прямі і непрямі канали, причому у більшості (73,5%) основним прямим каналом є месенджери (Viber, Telegram) [44].

Дослідження виявили проблеми, з якими стикається український роздрібний бізнес. Так, тільки близько половини компаній (51,6%) мають централізовані системи збору і обробки клієнтських даних, які роблять можливим здійснювати сегментацію клієнтської бази і формувати персоналізовані пропозиції для кожного клієнта. 25% компаній в галузі рітейлу не вважають доцільним здійснювати опитування клієнтів, а 29,3% проводять їх дуже рідко. Важливим елементом клієнтоорієнтованості в рітейлі є швидка обробка і доставка замовлень, проте більше половини компаній (47,3%) доставляє замовлені клієнтами товари протягом 2-3 днів або навіть більше [44].

Отже, українські рітейлери розвивають комунікацію з клієнтами і омніканальні продажі згідно зі світовими трендами, проте слабкими місцями вітчизняного роздрібного бізнесу є відсутність єдиних систем збору і обробки клієнтських даних, невикористання потенціалу опитувань

клієнтів (хоча існує багато інструментів для їх проведення) та досить повільна доставка.

# РОЗДІЛ 3
# ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СПОЖИВАЧІВ УКРАЇНСЬКИХ РОЗДРІБНИХ МЕРЕЖ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## 3.1 Застосування методу Кано в управлінні лояльністю клієнтів роздрібних мереж

Як зазначалося у розділі 2, менеджери національних роздрібних мереж, які відповідають за маркетинг та підтримку клієнтів, недооцінюють роль методів опитування клієнтів при формуванні програм лояльності. Діагностику рівня задоволеності та лояльності клієнтів роздрібних мереж з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно розробки програм лояльності можна здійснювати, використовуючи модель Н. Кано та методику SERVQUAL.

Модель Кано є одним з методів роботи з лояльністю споживачів. Даний метод – це спосіб вимірювання емоційної реакції споживачів на різні атрибути продукту (послуги). Він допомагає оцінити, що дійсно є цікавим і цінним для споживача у тому чи іншому продукті (послузі), від яких характеристик можна відмовитися або залишити їх у незмінному стані.

Норіакі Кано припустив, що лояльність споживачів взаємопов’язана з їх емоційною реакцією на характеристики продукції (послуги) і виділив п’ять різних реакцій – від неприязні до захоплення.

Відповідно до моделі Кано всі характеристики продукту можна розділити на 5 груп в залежності від рівня їх функціональності і тієї задоволеності, яку відчувають користувачі при наявності цієї властивості в продукті:

– обов’язкові (must-be) – це характеристики, які обов’язково мають бути присутніми; це ті атрибути товару чи послуги, за відсутності яких

споживач навіть не розглядає цей товар або послугу як альтернативу. Вони абсолютно необхідні для клієнта та інших зацікавлених сторін, тому їх відсутність призведе до формування незадоволеності, висловлюванню невдоволення, критиці, скаргам.

– одновимірні або бажані (one-dimensional) – ці характеристики викликають задоволення, якщо вони є, або незадоволення (якщо їх немає); це ті атрибути, для яких задоволеність споживача тим вища, чим більшою мірою присутній даний атрибут у продукті або послузі. Необхідно зазначити, що саме на основі одновимірних (бажаних) атрибутів продукту (послуги) компанії намагаються створювати конкурентні переваги, позиціонуючи свій продукт у порівнянні з конкурентним. Таким чином, чим вагоміший одномірний атрибут, тим краще. Визначити одновимірні атрибути набагато складніше, ніж обов'язкові.

– привабливі (attractive) – характеристики, які (якщо вони присутні в продукті/послузі) викликають почуття задоволення та захоплення, проте якщо цих характеристик немає, споживач не відчуває незадоволення. Відсутність таких характеристик сприймається споживачем нейтрально і не перешкоджає вибору, проте їх присутність різко збільшує задоволеність. Це «приємна несподіванка», яка не розглядається клієнтом як обов'язкова, оскільки властивості продукту значно перевищують очікування. Наявність таких характеристик дозволить значно підвищити рівень задоволеності клієнтів із часом.

– байдужі (неважливі) (indifferent) – це характеристики продукту (послуги), які споживача мало цікавлять або не цікавлять зовсім; їх вплив на задоволеність клієнта продуктом невеликий чи мізерний;

– небажані (reverse) – ці характеристики є протилежними одновимірним або бажаним характеристикам, оскільки по мірі їх зростання задоволеність чи привабливість продукту падає [45].

Для проведення опитування за цією методикою клієнтам роздрібної мережі пропонується оцінити послугу за двома взаємовиключними

параметрами, а саме: (1) наскільки їм подобається, якщо така послуга присутня у магазинах мережі (функціональна характеристика), та (2) наскільки їм подобається, якщо така послуга відсутня у магазині (дисфункціональна характеристика). Обидва параметри оцінюються за 5-бальною шкалою: 1 бал – супер, надзвичайно чудово, захоплення!; 2 бали – це норма; 3 бали – нейтральне відношення; 4 бали – не подобається, але можу терпіти; 5 балів – абсолютно неприйнятно.

Після опитування результати відповідей клієнтів підсумовуються та усереднюються, щоб визначити, як більшість з них висловили своє ставлення до певної послуги. Перетин відповідей у перехресній таблиці з цих двох питань формує матрицю Кано (рис. 3.1).

| | | Характеристика відсутня (-) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Атрибут (вимога клієнта до продукту або до послуги | Надзвичайно чудово, захоплення! | Це норма | Нейтральне відношення | Не подобається, але можу терпіти | Абсолютно неприйнятно |
| Характеристика присутня (+) | Надзвичайно чудово, захоплення! | Сумнівні (Q) | Бажані (A) | Бажані (A) | Бажані (A) | Лінійні (P) |
| | Це норма | Небажані (R) | Сумнівні (Q) | Неважливі (I) | Неважливі (I) | Обов’язкові (M) |
| | Нейтральне відношення | Небажані (R) | Неважливі (I) | Неважливі (I) | Неважливі (I) | Обов’язкові (M) |
| | Не подобається, але можу терпіти | Небажані (R) | Неважливі (I) | Неважливі (I) | Сумнівні (Q) | Обов’язкові (M) |
| | Абсолютно неприйнятно | Небажані (R) | Небажані (R) | Небажані (R) | Небажані (R) | Сумнівні(Q) |

Рисунок 3.1 – Матриця Кано для аналізу результатів опитування [45,46]

У матриці Кано представлені 6 категорій характеристик:

1) лінійні (P – Performance). Максимальне (до захоплення) задоволення, якщо ця характеристика є, і повна відсутність задоволеності, якщо її немає;

2) обов'язкові (M – Must-be). Відсутність цих показників не є прийнятним для споживачів, при цьому їх наявність сприймається як норма або нейтрально;

3) бажані (A – Attractive). Максимальне (до захоплення) задоволення, якщо ця характеристика є, і нейтральне до байдужості відношення, якщо ця характеристика відсутня. Це характеристики класу «приємний сюрприз»;

4) неважливі (I – Indifferent). Домінуючий тип ставлення до цих характеристик – байдужість як до їх наявності, так і до їх відсутності;

5) небажані (R – Reverse). Наявність цих характеристик загалом не подобається споживачам, а тому вони непотрібні;

6) сумнівні (Q – Questionable). Респондент або не зрозумів питання, або відповідав недобросовісно [46].

Для визначення того, наскільки використання тематичних експозицій в торговельних залах магазинів мережі АТБ та Eva підвищує рівень лояльності клієнтів до цих мереж під час війни, було запропоновано анкету з питаннями у відповідності до методу Кано:

Питання 1. Наявність використання тематичних експозицій в торговельних залах магазинів мережі АТБ (Eva):

1. Мені це подобається.

2. Це абсолютно необхідно.

3. Для мене це не має значення.

4. Я це сприймаю спокійно.

5. Мені це не подобається.

Питання 2. Відсутність тематичних експозицій в торговельних залах магазинів мережі АТБ (Eva):

1. Мені це подобається.

2. Це абсолютно необхідно.

3. Для мене це не має значення.

4. Я це сприймаю спокійно.

5. Мені це не подобається.

Результати опитування наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати опитування згідно методу Кано

| Атрибут | M | P | A | I | R | Q | Всього | Категорія |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Тематичні експозиції в торговельних залах АТБ | 3% | 4% | 52% | 41% | - | - | 100% | Бажані |
| Тематичні експозиції в торговельних залах Eva | 14% | - | 36% | 50% | - | - | 100% | Неважливі |

Можна бачити, що клієнти магазинів мережі АТБ вважають привабливим такий інструмент трейд-маркетингу, як створення тематичних експозицій у торговельному залі (особливо з нагоди свят). Покупці, що відвідують магазини мережі Eva, здебільшого вважають тематичні виставки неважливими (50%) та бажаними (36%).

За допомогою матриці Кано можна виявити емоційну реакцію клієнтів також на інші інструменти трейд-маркетингу, які використовують роздрібні мережі, що допоможе компанії підвищити рівень їх лояльності.

Модель Кано, крім задоволеності споживачів товарами або послугами, дозволяє аналізувати ефективність інвестицій, вкладених у підвищення задоволеності. Забезпечивши реалізацію базових та декількох основних характеристик, слід визначити, які привабливі властивості можна запропонувати споживачам, за рахунок чого зайняти більш привабливі позиції у порівнянні з конкурентами. Оскільки очікування та запити споживачів постійно зростають та змінюються, і властивість, яка сьогодні захоплює клієнта, вже завтра може перейти в розряд основних

властивостей, а через деякий час – в розряд базових, необхідно постійно працювати над покращенням продуктів та послуг.

3.2 Діагностика рівня задоволеності та лояльності клієнтів роздрібної мережі на основі методів опитування із застосуванням шкал відповідей

Методика SERVQUAL є широко використовуваним інструментом оцінки якості обслуговування саме з точки зору споживачів послуги [47]. Використання цієї методики опитування на базі шкали Лайкерта, яка визначає ступінь згоди або незгоди із запропонованим висловленням, дозволяє організації дізнатися про очікування і задоволеність клієнтів якістю послуг та прийняти до уваги усі помилки та недоліки з метою підвищення рівня обслуговування.

Питання в анкеті згруповані у блоки, що характеризують п’ять показників якості:

1) матеріальність (матеріальні об’єкти, які використовуються у процесі надання послуги: зовнішній та внутрішній вигляд приміщень, сучасне обладнання, вигляд співробітників тощо);

2) надійність (гарантія надання обіцяної послуги);

3) чуйність (готовність персоналу організації вирішити проблеми споживача під час обслуговування);

4) переконливість (висока репутація організації, компетентність персоналу; довіра клієнтів до організації);

5) співчуття (ступінь індивідуальної уваги до кожного клієнта) [48].

Для національних роздрібних мереж, зокрема АТБ і Eva, пропонуємо модифіковану методику SERVQUAL для визначення задоволеності покупців по кожному показнику якості з урахуванням їх важливості.

Як критерії оцінки якості послуг для рітейлерів можна запропонувати такі показники (табл. 3.2) [49].

Оскільки рівень задоволеності споживачів складає основу перцепційної лояльності, що є важливою складовою клієнтської лояльності,

визначимо цей показник для роздрібних мереж, застосовуючи методику SERVQUAL.

Таблиця 3.2 – Показники якості послуг магазинів роздрібних мереж

| № | Показник якості |
|---|---|
| Матеріальність: | |
| 1 | М1. Зручність розташування магазинів мережі |
| 2 | М2. Зовнішній вигляд магазинів |
| 3 | М3. Дизайн та логічне планування торговельного залу |
| 4 | М4. Торговельне обладнання |
| 5 | М5. Наявність інформаційної вітрини та рекламних матеріалів з анонсом акцій, які діють в магазині |
| Надійність: | |
| 6 | Н6. Гарантія високої якості товарів |
| 7 | Н7. Широкий асортимент товарів |
| 8 | Н8. Прийнятні ціни на товари та прозорі акції, що діють в магазині |
| 9 | Н9. Гарантія повернення грошей у випадку продажу неякісного (бракованого) товару |
| Чуйність: | |
| 10 | Ч10. Ввічливість співробітників магазину |
| 11 | Ч11. Надання консультацій |
| 12 | Ч12. Швидке рішення проблем клієнта |
| 13 | Ч13. Зручний графік роботи |
| Переконливість: | |
| 14 | П14. Наявність програм лояльності для постійних клієнтів |
| 15 | П15. Чітке позиціювання та сформована ідентичність бренда роздрібної мережі |
| 16 | П16. Компетентність персоналу |
| Співчуття: | |
| 17 | С17. Індивідуальний підхід до клієнтів при розробці програм лояльності |
| 18 | С18. Організація доставки замовлення клієнту |
| 19 | С19. Застосування інструментів директ-маркетингу для комунікації з клієнтами |

Для визначення рівня задоволеності клієнтів якістю послуг у магазинах роздрібної мережі на першому етапі необхідно розрахувати індекс задоволеності $I_З$. Для цього використовується лист опитування, питання в якому представлені у вигляді шкали Лайкерта, яка визначає ступінь згоди або незгоди із запропонованим висловленням за 7-и бальною шкалою (граничні значення шкали 1 бал – «абсолютно незгодний», 7 балів – «абсолютно згодний») – Додаток А.

Індекс задоволеності *Із* пропонується розраховувати за формулою (3.1)

$$I_з = \sum_{i=1}^{N} W_i \cdot P_i, \quad (3.1)$$

де *Wi* – ваговий коефіцієнт *i*-ого показника якості послуг магазинів роздрібної мережі;

*Pi* – середня оцінка *i*-ого показника якості послуг магазинів роздрібної мережі;

*N* – кількість показників (у пропонованій анкеті *N*=19).

Середня оцінка *Pi* показника якості послуг, в свою чергу, розраховується за формулою (3.2)

$$P_i = \frac{1}{S}\sum_{k=1}^{S} m_i^k, \quad (3.2)$$

де $m_i^k$– бальна оцінка сприйняття *i*-ого показника якості послуг, яка виставлена *k*-м клієнтом;

*S* – загальна кількість клієнтів, що приймали участь в опитуванні.

Ваговий коефіцієнт кожного показника якості послуг *Wi* також визначається шляхом опитування клієнтів за 7-и бальною шкалою Лайкерта, яка визначає важливість для покупця кожного показника якості послуг магазина (граничні значення шкали 1 бал – «зовсім неважливий», 7 балів – «дуже важливий») – Додаток Б.

Ваговий коефіцієнт *Wi* показника якості послуг розраховується за формулою (3.3)

$$W_i = \frac{\frac{1}{S}\sum_{k=1}^{S} n_i^k}{7}, \quad (3.3)$$

де $n_i^k$ – бальна оцінка важливості *i*-ого показника якості послуг, яка поставлена *k*-м клієнтом;

*S* – загальна кількість клієнтів, що приймали участь в опитуванні;

7 – найвищий бал.

Визначення рівня задоволеності *Кз* клієнтів магазинами роздрібної мережі пропонуємо визначати за формулою (3.4):

$$K_з = \frac{I_з}{I_з max} = \frac{Iз}{7 \cdot N}, \quad (3.4)$$

де *Кз* – рівень задоволеності клієнтів магазинами роздрібної мережі;

*Із* – індекс задоволеності клієнтів магазинами роздрібної мережі;

*Ізmax* – максимально можливий індекс задоволеності клієнтів (кількість показників якості послуг магазина *N*, помножених на максимальну бальну оцінку в пропонованій анкеті).

Рівень задоволеності *Кз* характеризує взаємовідносини споживачів з компанією (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Характеристика рівнів задоволеності споживачів діяльністю компанії

| Діапазон рівня задоволеності | Характеристика |
|---|---|
| 0,75≤*Кз*≤1,00 | Рівень повної задоволеності споживача |
| 0,5≤*Кз*<0,75 | Неповна задоволеність споживача |
| 0,25≤*Кз*<0,5 | Слабка задоволеність споживача |
| *Кз* <0,25 | Рівень втрати споживача |

Визначимо рівень задоволеності *Кз* споживачів якістю послуг магазинів роздрібної мережі АТБ.

У табл. 3.4 наведені результати розрахунку індексу задоволеності *Із* за показниками якості послуг з табл. 3.2.

Таблиця 3.4 – Розрахунок індексу задоволеності *Із* для магазинів мережі АТБ

| Шифр | Показник якості | Ваговий коефіцієнт, *Wi* | Середня оцінка, *Pi* | Зважена оцінка, *Wi* Pi* |
|---|---|---|---|---|
| М1. | Зручність розташування магазинів мережі | 0,96 | 6,78 | 6,51 |
| М2. | Зовнішній вигляд магазинів | 0,87 | 6,24 | 5,43 |
| М3. | Дизайн та логічне планування торговельного залу | 0,94 | 6,43 | 6,04 |
| М4. | Торговельне обладнання | 0,88 | 6,21 | 5,46 |
| М5. | Наявність інформаційної вітрини та рекламних матеріалів з анонсом акцій, які діють в магазині | 0,94 | 6,87 | 6,46 |
| Н6. | Гарантія високої якості товарів | 0,97 | 6,75 | 6,55 |
| Н7. | Широкий асортимент товарів | 0,95 | 5,60 | 5,32 |
| Н8. | Прийнятні ціни на товари та прозорі акції, що діють в магазині | 0,94 | 6,13 | 5,76 |
| Н9. | Гарантія повернення грошей у випадку продажу неякісного (бракованого) товару | 0,94 | 5,85 | 5,50 |
| Ч10. | Ввічливість співробітників магазину | 0,82 | 5,40 | 4,43 |
| Ч11. | Надання консультацій | 0,78 | 5,32 | 4,15 |
| Ч12. | Швидке рішення проблем клієнта | 0,88 | 6,10 | 5,37 |
| Ч13. | Зручний графік роботи | 0,96 | 6,52 | 6,26 |
| П14. | Наявність програм лояльності для постійних клієнтів | 0,87 | 5,73 | 4,99 |
| П15. | Чітке позиціювання та сформована ідентичність бренда роздрібної мережі | 0,73 | 5,98 | 4,37 |
| П16. | Компетентність персоналу | 0,75 | 5,21 | 3,91 |
| С17. | Індивідуальний підхід до клієнтів при розробці програм лояльності | 0,87 | 4,23 | 3,68 |
| С18. | Організація доставки замовлення клієнту | 0,68 | 4,67 | 3,18 |
| С19. | Застосування інструментів директ-маркетингу для | 0,67 | 4,50 | 3,02 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | комунікації з клієнтами | | | |
| Індекс задоволеності | | | | 96,37 |

Рівень задоволеності *Кз* клієнтів магазинами роздрібної мережі АТБ дорівнює :

$$K_з = \frac{96{,}37}{7 \cdot 19} = \frac{96{,}37}{133} = 0{,}73.$$

Отже, отриманий результат свідчить про неповну задоволеність споживачів якістю надання послуг продуктовою мережею АТБ, особливо за такими показниками як індивідуальний підхід до клієнтів при розробці програм лояльності, організація доставки замовлення клієнту, застосування інструментів директ-маркетингу для комунікації з клієнтами.

Для визначення рівня лояльності клієнтів роздрібної мережі необхідно визначити індекс лояльності *Ил*, який є значущим показником, оскільки дозволяє проаналізувати поведінковий аспект, прихильність та уподобання споживачів, а також їх бажання рекомендувати компанію іншим клієнтам.

Для визначення індексу лояльності покупців також може використовуватися опитування за шкалою Лайкерта: респондент повинен виразити згоду або незгоду з пропонованими ствердженнями за 7-ми бальною шкалою (1 бал – «повністю незгодний»; 7 балів – «повністю згодний»). Пропоновані ствердження об’єднані в дві групи – перцепційна та поведінкова лояльність (табл. 3.5).

Індекс лояльності *Ил* представляє собою середнє арифметичне значення для оцінок перцепційної та поведінкової лояльності, які розраховуються як середні арифметичні значення усереднених оцінок їх показників:

$$I_л = \frac{1}{2}\left(\frac{1}{N}\sum_{i=1}^{n} Per_i + \frac{1}{K}\sum_{i=1}^{K} Pov_i\right), \qquad (3.5)$$

де *Peri* – усереднена оцінка *i*-ого показника перцепційної лояльності;

*N* – кількість показників перцепційної лояльності;

*Povi* – усереднена оцінка *i*-ого показника поведінкової лояльності;

*К* – кількість показників поведінкової лояльності.

Таблиця 3.5 – Лист опитування для визначення індексу лояльності споживачів

| Ствердження | Рівень згоди | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Перцепційна лояльність | | | | | | | |
| Я відчуваю особливу прихильність до магазинів цієї мережі | | | | | | | |
| Я готовий витратити додатковий час на дорогу, щоб здійснювати покупки саме в цьому магазині | | | | | | | |
| Я завжди відчуваю задоволення від відвідування магазинів цієї мережі | | | | | | | |
| Я рекомендую відвідувати цей магазин своїм друзям, співробітникам, знайомим | | | | | | | |
| Вважаю магазини цієї мережі кращими серед конкурентів | | | | | | | |
| Поведінкова лояльність | | | | | | | |
| Я регулярно здійснюю покупки в магазинах цієї мережі | | | | | | | |
| Я багато років постійний клієнт магазинів цієї мережі | | | | | | | |
| Я купую товари в магазинах саме цієї мережі, навіть якщо маю змогу купити аналогічний товар в інших магазинах за нижчою ціною | | | | | | | |
| Я маю намір і надалі робити покупки в магазинах цієї мережі | | | | | | | |

Рівень лояльності клієнтів роздрібної мережі пропонуємо оцінити за формулою (3.6):

$$K_{\text{л}} = \frac{I_{\text{л}}}{I_{\text{л}}max} = \frac{I\text{л}}{7}, \tag{3.6}$$

де *Кл* – рівень лояльності клієнтів роздрібної мережі;

*Ілл* – індекс лояльності клієнтів роздрібної мережі;

*Ілmax* – максимально можливий індекс лояльності клієнтів (максимальна бальна оцінка згоди із ствердженнями в листі опитування).

Показник *Кл* характеризує ставлення клієнтів до роздрібної мережі та допомагає визначити рівень зменшення або підвищення лояльності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Характеристика рівнів лояльності споживачів

| Діапазон рівня лояльності | Характеристика |
|---|---|
| $0,75 \leq Кл \leq 1,00$ | Абсолютна лояльність |
| $0,5 \leq Кл < 0,75$ | Середня лояльність |
| $0,25 \leq Кл < 0,5$ | Слабка лояльність |
| $Кл < 0,25$ | Відсутність лояльності |

Визначимо рівень лояльності *Кл* споживачів роздрібної мережі АТБ.

У табл. 3.7 представлені результати розрахунку усереднених показників перцепційної та поведінкової лояльності, а також індексу лояльності *Іл*.

Таблиця 3.7 – Оцінки складових параметрів лояльності клієнтів мережі АТБ

| Складова | Усереднене значення |
|---|---|
| Перцепційна лояльність | 5,4 |
| Поведінкова лояльність | 6,7 |
| Індекс лояльності *Іл* | 6,05 |

Рівень лояльності клієнтів роздрібної мережі АТБ дорівнює:

$$K_{\text{л}} = \frac{6,05}{7} = 0,86.$$

Отже, значення рівня лояльності *Кл*=0,86 свідчить про те, що клієнти мережі АТБ є абсолютно лояльними.

Запропоновані методики оцінювання рівня задоволення та лояльності клієнтів на основі опитування допоможуть роздрібним мережам адаптувати свою маркетингову політику до вимог споживачів.

# ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене у кваліфікаційній роботі магістра дослідження дозволило зробити такі висновки та пропозиції:

1. При визначенні лояльності клієнтів виділяють поведінкову (транзакційну) та сприйману (або перцепційну) лояльність. Поведінковий підхід розглядає лояльність споживача з точки зору його поведінки, що виражається у тривалій взаємодії з компанією та здійсненні повторних покупок. Перцепційна лояльність формується у результаті узагальнення почуттів, емоцій, думок відносно послуги або самої компанії і виражається як надання переваги компанії з боку споживачів.

2. Лояльність покупців формується під впливом різних факторів, які обумовлюють довіру до компанії та її товарів (послуг). Ключовими факторами формування лояльності є: позитивний досвід взаємодії клієнта з компанією; рекомендації близьких та друзів; благодійна або громадська діяльність компанії; інформація про компанію (бренд) в соцмережах та ін.

3. Трейд-маркетинг представляє форму сучасного маркетингу в роздрібних мережах, який спрямований на створення і підтримку партнерських відносин, підвищення пізнаваності бренда, збільшення обсягів продажів та формування лояльності споживачів. Інструментами трейд-маркетингу формування лояльності покупців роздрібних мереж є: дисконтні програми; накопичувальні дисконтні картки; кешбек; подарункові сертифікати; розіграши призів; бонусні програми заохочень; клуби постійних клієнтів; інструменти мерчандайзингу.

4. Сучасними трендами роздрібних мереж є: продаж екологічно чистої продукції; пропозиція продукції власного виробництва (випічка, кулінарія, кава тощо); продажі товарів під власними торговими марками (private label); пропозиція товарів власного імпорту. Серед інновацій трейд-маркетингу в Україні можна виділити: автоматизацію всіх інструментів директ-

маркетингу; маркетинг в соціальних мережах (SMM); інтеграцію цифрових та традиційних маркетингових інструментів при плануванні процесу комунікації; використання стейджінгу для залучення покупців до магазину (створення особливої атмосфери в магазині, проведення тематичних тижнів); використання омніканальності, тобто об'єднання різних каналів (веб-сайтів, соціальних мереж, електронних купонів, «спливаючих магазинів» тощо) у єдину систему комунікацій.

5. Для реалізації стратегії управління лояльністю компанії необхідно: чітко визначити стратегію управління лояльністю споживачів у відповідності до цілей компанії та наявних матеріальних та інформаційних ресурсів; виділити цільові сегменти споживачів, на які компанія буде орієнтуватися; провести дослідження мотивів поведінки споживачів та їх ставлення до бренда/компанії; визначити кількісні та якісні критерії, за якими буде відбуватися оцінка лояльності споживачів та періодичність оцінювання; розробити систему формування позитивного клієнтського досвіду шляхом персоналізації пропозиції та індивідуалізації обслуговування; розробити систему зворотного зв'язку та оперативного реагування на запит; здійснити аналіз ефективності програм лояльності та інструментів комунікацій з клієнтом.

6. Основними проблемами національних продовольчих торговельних мереж під час війни стали: закриття або руйнування магазинів та складів, втрата контролю над об'єктами на окупованих територіях; обмеження асортименту та обсягів товару у постачальників; нестабільність логістики; значний відтік покупців товарів у багатьох регіонах України; скорочення робочого часу магазинів через запровадження комендантської години; відтік персоналу через мобілізацію, евакуацію за кордон та міграцію; зменшення купівельної спроможності споживачів.

7. Під час війни активне використання інструментів клієнтоорієнтованого маркетингу ускладнено, оскільки більшість роздрібних мереж приєдналася до політики єдиних цін, а маркетинг почав

виконувати більш соціальну функцію. З початку війни більшість рітейлерів, зокрема АТБ і Eva, припинили активне стимулювання покупців, спрямував рекламний бюджет на гуманітарну допомогу країні.

8. Основними трендами післявоєнного рітейлу в Україні, які визначатимуть шляхи розвитку цієї галузі, будуть:

– підвищення попиту на товари побутового та будівельного призначення;

– таргетинг для персоналізованої та релевантної пропозиції;

– глибокий аналіз та робота з даними;

– збільшення обсягів онлайн-продажів;

– перевага вітчизняного виробництва;

– прискорення продажів та обслуговування через автоматизацію;

– розширення пропонованих послуг та повний супровід.

9. Для роздрібних мереж було запропоновано метод діагностики рівня задоволеності клієнтів на основі моделі Н. Кано. Опитування клієнтів на базі методу Кано дозволило оцінити емоційну реакцію споживачів роздрібних мереж АТБ та Eva на наявність тематичних експозицій у торговому залі. Клієнти магазинів мережі АТБ вважають привабливим такий інструмент трейд-маркетингу, у той час як покупці, що відвідують магазини мережі Eva, здебільшого вважають тематичні виставки неважливими (50%) та бажаними (36%).

10. На основі методу SERVQUAL запропоновано підхід до визначення індексу та рівня задоволеності клієнтів послугами магазинів роздрібних мереж. Результати опитування клієнтів за методом SERVQUAL свідчать про неповну задоволеність споживачів якістю надання послуг продуктовою мережею АТБ, особливо за такими показниками як індивідуальний підхід до клієнтів при розробці програм лояльності, організація доставки замовлення клієнту, застосування інструментів директ-маркетингу для комунікації з клієнтами.

11. Розроблений лист опитування для визначення індексу та рівня лояльності споживачів допоможе роздрібним мережам адаптувати свою маркетингову політику до вимог споживачів. Результати опитування клієнтів мережі АТБ свідчать про те, що вони є абсолютно лояльними до компанії.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ


1. Aaker D.A. Managing Brand Equity. The Free Press, 2003, 300 p.
2. Hofmeyr J., Rice B. Commitment-Led Marketing. John Wiley and Sons, 2000, 298 p.
3. Frederick F. Reichheld, Thomas Teal. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Harvard Business School Press, 2001, 323 p.
4. Stephan A. Butscher. Customer Loyalty Programmes and Clubs. Gower Publishing, Ltd., 2002 , 206 p.
5. Gamble P. R., Stone M., Woodcock N., Foss B. Up Close&Personal: Customer Relationship Marketing @ Work. London and Philadelhia: KoganPage, 2006.
6. Кляченко І. О., Зозулев О. В. Програми лояльності споживачів до бренду. URL : http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-20.pdf (дата звернення 15.09.2023)
7. Іванова Л. О., Музика О. М. Лояльність споживачів та формування їх видів на споживчому ринку. *Національний лісотехнічний університет України*. 2013. Випуск 23-7. С. 164–172.
8. Виноградова О. В., Писар Н. Б. Управління лояльністю споживачів. Навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2021. 154 с.
9. Струк Н. С. Концептуальні засади розвитку маркетингу партнерських відносин підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 30-1. С. 121-126.
10. Парфентенко І. А Застосування трирівневої концепції мерчандайзингу для формування купівельної лояльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 342–348.
11. Wojnarowska. H. Znaczenie lojalnosci klientow w kreowaniu rvnkowejwartosci przed siebiorstwa: Monografiaz Miedzvnarodowej Konferencji

Naukowej «Marketingowe strategie budowania wartosciprzedsie biorstwa». Krakow : Akademia kohomiczna w Krakowie, 2006, s 547.

12. Пчелянська Г. О. Теоретичні підходи до визначення лояльності споживачів на продовольчому ринку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 2 (76). С. 169-175.

13. Вдовічена О. Г. Основні підходи та особливості формування ефективних програм лояльності бренду. *Маркетинг*. 2018. Випуск I-II (69-70). С. 69-79.

14. Гурджиян К.В. Сутність та типи лояльності споживачів. *Економіка розвитку*. 2015. № 2(74). С. 78–86.

15. Князик Ю. М., Лебідь Т. В. Формування лояльності споживачів як один з напрямків збільшення прибутковості підприємства. URL : https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/bb19542e-9f73-4a3c-bd62-78b069f8f85a/content (дата звернення 15.09.2023)

16. Волков А. В. Сучасна інтерпретація еволюції рівнів лояльності споживача. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 25, частина 1. С. 59-63.

17. Розумей С. Б, Юденко Г. Ю., О. А. Гончарова Сучасні тенденції використання трейд-маркетингу на виробничих та торговельних підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 1 (75). С. 107–117.

18. Богун Л. Ю., Розумей С. Б. Ніколаєнко І. В. Класифікація інструментів трейд-маркетингу. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 4. С. 167-172.

19. Бойко Р. В., Андрушкевич З. М. Трейд-маркетинг як інструмент рекламного менеджменту та управління лояльністю споживачів. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 54-59.

20. Парфентенко І. А. Застосування трирівневої концепції мерчандайзингу для формування купівельної лояльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 342-348.

21. Заячковська Г. А., Власюк Ю. О., Сікула А. О. Інновації у трейд-маркетингу в сегменті FMCG. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету.* Економічні науки. 2020. № 60. С. 48-53.

22. Буднікевич І. М., Гавриш І. І., Мельник А. С. Маркетингові стратегії лояльності та інструменти їх реалізації. *Науковий вісник Чернівецького університету*. Економіка. 2020. Випуск 825. С.27-32.

23. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 62-72.

24. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретико-методичні аспекти оцінки лояльності споживачів як об'єктивна умова розвитку підприємництва. *Проблеми економіки*. 2019. № 1 (39). С. 102-108.

25. Журило В. В. Оцінка та аналіз показників споживчої лояльності у маркетинговій діяльності компанії. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Випуск 1 (34). С. 87-95.

26. Сіньковська В. М. Вимірювання лояльності споживачів в умовах конкуренції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Том 3. № 4. С. 40-53.

27. Бондаренко Є. Війна і рітейл. URL : https://trademaster.ua/articles/313633 (дата звернення 22.09.2023)

28. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73 (дата звернення 22.09.2023)

29. Рітейл в умовах війни: товарооборот компаній роздрібної торгівлі в 2022 році перевищив 1,1 трлн грн. URL : https://rau.ua/novyni/ritejl-v-umovah-vijni/ (дата звернення 22.09.2023)

30. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 22.09.2023)

31. Український рітейл в умовах війни. URL : https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratili-merezhi-14/ (дата звернення 22.09.2023)

32. Як змінилася географія українського рітейлу за 2022 рік – дослідження RAU. URL : https://www.ucsc.org.ua/rik-vijny-yak-zminylas-geografiya-roboty-ritejlu-v-ukrayini-za-2022-j/ (дата звернення 24.09.2023)

33. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. URL : https://hub.kyivstar.ua/news/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny/#6 (дата звернення 22.09.2023)

34. Таранова Є. Попри воєнні випробування та виклики часу: як корпорація АТБ продовжує розвивати свій бізнес та допомагає країні. URL : https://delo.ua/business/popri-vojenni-viprobuvannya-ta-vikliki-casu-yak-korporaciya-atb-prodovzuje-rozvivati-svii-biznes-ta-dopomagaje-krayini-423488/ (дата звернення 25.09.2023)

35. Пиж А. URL : https://portal.lviv.ua/news/2020/09/18/za-iakymy-pryntsypamy-vidbuvaietsia-sertyfikatsiia-supermarketiv-atb-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-kliientiv (дата звернення 26.09.2023)

36. Переможемо разом з «АТБ»: як лідер вітчизняної торгівлі підтримує ЗСУ, рятівників і військово-цивільні адміністрації. URL : https://uzhgorod.net.ua/news/176236 (дата звернення 26.09.2023)

37. Eva збільшує кількість точок видачі інтернет-замовлень і переходить на більш екологічне пакуванн. URL : https://logist.fm/news/eva-zbilshuie-kilkist-tochok-vidachi-internet-zamovlen-i-perehodit-na-bilsh-ekologichne (дата звернення 26.09.2023)

38. Як найбільша drogerie-мережа України Eva адаптується до роботи в умовах війни. URL : https://logist.fm/publications/yak-naybilsha-drogerie-merezha-ukrayini-eva-adaptuietsya-do-roboti-v-umovah-viyni (дата звернення 27.09.2023)

39. Eva стоїть пліч-о-пліч з українськими волонтерами на час воєнних дій. URL : https://logist.fm/news/eva-stoyit-plich-o-plich-z-ukrayinskimi-volonterami-na-chas-voiennih-diy (дата звернення 29.09.2023)

40. Сомова О. Як працює маркетинг EVA? Екосистема бізнесу, безшовний досвід клієнта та інструменти для сегментації. Інтерв'ю з CMO

мережі про головне. URL : https://web-promo.ua/ua/blog/yak-pracyuye-marketing-eva-ekosistema-biznesu-bezshovnij-dosvid-kliyenta-ta-instrumenti-dlya-segmentaciyi-intervyu-z-smo-merezhi-pro-golovne/ (дата звернення 29.09.2023)

41. Дослідження Kantar: як війна вплинула на українців і як діяти брендам. URL : https://retailers.ua/news/menedjment/13461-doslidjennya-kantar-yak-viyna-vplinula-na-spojivachiv-i-yak-diyati-brendam (дата звернення 27.09.2023)

42. Оганесян А. Технологічне майбутнє маркетів. URL : https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/5/699826/ (дата звернення 30.09.2023)

43. 10 лайфхаків ритейлеру: як відповідати очікуванням покупців. URL : https://datawiz.io/uk/blog/tips-for-retailer (дата звернення 30.09.2023)

44. Опитування: наскільки клієнтоорієнтованим є український рітейл-бізнес. URL : https://allretail.ua/news/75599-opituvannya-naskilki-kliyentooriyentovanim-ye-ukrajinskiy-riteyl-biznes (дата звернення 30.09.2023)

45. Данченко О. Б., Дзюба Т. В. Маркетингові дослідження у проектах : навчальний посібник. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 224 с.

46. Нагорний Є. І., Березова С. М. Методичні засади діагностики споживчого капіталу для оцінювання ринкових перспектив товарних інновацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Випуск 33. Частина 1. С. 119-123.

47. Parasuraman A., Zeithaml Valarie A., Berry Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing. 1985. Vol. 49 (4). P. 41–50.

48. Білий Ю. Методика SERVQUAL. URL : https://iqholding.com.ua/articles/metodika-servqual (дата звернення 12.10.2023)

49. Головань О. О., Олійник О. М., Маркова С. В., Корнієнко А. І. Адаптація механізму оцінки лояльності клієнтів у контексті забезпечення ринкових позицій підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2016. Т. 22. №5. С. 76-84.

ДОДАТОК А

Анкета SERVQUAL: вимірювання рівня сприйняття покупцями показників якості обслуговування в магазинах роздрібної мережі

| № | Показник якості | Сприйняття | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Матеріальність (відчутність) | | | | | | | | |
| 1 | М1. Зручність розташування магазинів мережі | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | М2. Зовнішній вигляд магазинів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | М3. Дизайн та логічне планування торговельного залу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | М4. Торговельне обладнання | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | М5. Наявність інформаційної вітрини та рекламних матеріалів з анонсом акцій, які діють в магазині | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Надійність | | | | | | | | |
| 6 | Н6. Гарантія високої якості товарів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Н7. Широкий асортимент товарів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | Н8. Прийнятні ціни на товари та прозорі акції, що діють в магазині | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 | Н9. Гарантія повернення грошей у випадку продажу неякісного (бракованого) товару | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Чуйність | | | | | | | | |
| 10 | Ч10. Ввічливість співробітників магазину | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | Ч11. Надання консультацій | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | Ч12. Швидке рішення проблем клієнта | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | Ч13. Зручний графік роботи | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Переконливість | | | | | | | | |
| 14 | П14. Наявність програм лояльності для постійних клієнтів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | П15. Чітке позиціювання та сформована ідентичність бренда роздрібної мережі | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | П16. Компетентність персоналу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Співчуття | | | | | | | | |
| 17 | С17. Індивідуальний підхід до клієнтів при розробці програм лояльності | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18 | С18. Організація доставки замовлення клієнту | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19 | С19. Застосування інструментів директ-маркетингу для комунікації з клієнтами | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

ДОДАТОК Б

Анкета SERVQUAL: визначення важливості показників якості обслуговування покупців в магазинах роздрібної мережі

| № | Показник якості | Важливість | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Матеріальність (відчутність) | | | | | | | | |
| 1 | М1. Зручність розташування магазинів мережі | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | М2. Зовнішній вигляд магазинів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | М3. Дизайн та логічне планування торговельного залу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | М4. Торговельне обладнання | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | М5. Наявність інформаційної вітрини та рекламних матеріалів з анонсом акцій, які діють в магазині | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Надійність | | | | | | | | |
| 6 | Н6. Гарантія високої якості товарів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Н7. Широкий асортимент товарів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | Н8. Прийнятні ціни на товари та прозорі акції, що діють в магазині | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 | Н9. Гарантія повернення грошей у випадку продажу неякісного (бракованого) товару | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Чуйність | | | | | | | | |
| 10 | Ч10. Ввічливість співробітників магазину | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 | Ч11. Надання консультацій | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | Ч12. Швидке рішення проблем клієнта | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | Ч13. Зручний графік роботи | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Переконливість | | | | | | | | |
| 14 | П14. Наявність програм лояльності для постійних клієнтів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 | П15. Чітке позиціювання та сформована ідентичність бренда роздрібної мережі | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | П16. Компетентність персоналу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Співчуття | | | | | | | | |
| 17 | С17. Індивідуальний підхід до клієнтів при розробці програм лояльності | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18 | С18. Організація доставки замовлення клієнту | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19 | С19. Застосування інструментів директ-маркетингу для комунікації з клієнтами | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |