

УДК 681.518:658

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-226-239](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-226-239)

Галан Людмила Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Факультет бізнесу та соціальних комунікацій, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, вул. Кузнечна, 1, м. Одеса, 65023, Україна, тел. 097-439-06-23, <https://orcid.org/0000-0002-4118-9255>

Борисевич Євгенія Георгіївна, старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу, Факультет бізнесу та соціальних комунікацій, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, вул. Кузнечна, 1, м. Одеса, 65023, Україна, тел. 095-750-64-01, <https://orcid.org/0000-0002-4678-116X>

УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ЯК ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ ОПЕРАТОРІВ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ

Анотація. Основа статті полягає в дослідженні застосування інноваційних стратегій в менеджменті з метою розвитку клієнтоорієнтованості операторів електронних комунікацій (надалі оператори) та постачальників електронних комунікаційних послуг (надалі постачальники послуг).

В ході проведених авторами досліджень визначено, що сьогодні сфера електронних комунікаційних послуг розвивається швидкими темпами, в цій сфері застосовуються передові інформаційні та інтелектуальні технології, на базі яких є можливість надавати клієнтам все більш різноманітні послуги, програмні додатки чи продукти. Зрозуміло, що цей процес обумовлює загострення конкуренції між операторами та постачальниками послуг, їхню боротьбу за кінцевого споживача – клієнта, результатом якої в кінцевому підсумку є формування та розвиток власної клієнтоорієнтованості.

В дослідженні визначено, що одним з напрямків формування, а особливо розвитку клієнтоорієнтованості відносно діяльності на ринку операторів та постачальників послуг, є стратегія утримання існуючих клієнтів, яка спирається на інноваційний підхід в менеджменті: управління досвідом клієнтів - СЕМ, Customer Experience Management. Також в дослідженні визначено, що для оптимізації очікувань клієнтів, і таким чином, мінімізації ризиків відтоку клієнтів операторам та постачальникам послуг необхідно вживати такі заходи в контексті здійснення стратегії СЕМ з метою формування та розвитку лояльності їхніх клієнтів: персоналізувати обслуговування в службах підтримки для формування у клієнтів відчуття власної унікальності, надавати нові, різноманітні сценарії обслуговування.





Крім того, в ході дослідження авторами запропонована комплексна оцінка лояльності клієнтів, яка включає в себе визначення лояльності як комплексу відношень: це переваги, засновані на думках, емоціях, почуттях, які клієнти, існуючі або потенційні, випробовують до якого-небудь оператора, постачальника послуг або певної послуги. Відповідно до даного підходу, лояльними є ті клієнти, які позитивно ставляться до діяльності оператора чи постачальника послуг, пропонованим ним продуктам та послугам до його персоналу, причому це позитивне відношення має бути стабільним у часі, тоді воно стане вагомим конкурентною перевагою.

Ключові слова: оператор електронних комунікацій, постачальник електронних комунікаційних послуг, клієнтоорієнтованість, управління досвідом клієнта, інноваційна стратегія СЕМ.

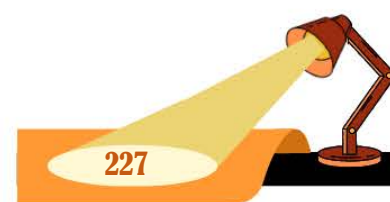
Halan Liudmyla Volodymyrivna, PhD in Economics, Associate Professor Department of Management and Marketing, Faculty of Business and Social Communications, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, st. Kuznechna, 1, Odessa, 65023, Ukraine, tel. 097-439-06-23, <https://orcid.org/0000-0002-4118-9255>

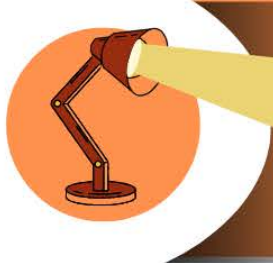
Borysevych Evgeniya Georgiivna, senior lecturer Department of Management and Marketing, Faculty of Business and Social Communications, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, st. Kuznechna, 1, Odessa, 65023, Ukraine, tel. 095-750-64-01, <https://orcid.org/0000-0002-4678-116X>

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT AS AN INNOVATIVE STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF CUSTOMER-ORIENTATION OPERATORS OF ELECTRONIC COMMUNICATIONS

Abstract. The basis of the article is the research of the application of innovative strategies in management for the purpose of developing customer orientation of electronic communications operators (hereinafter operators) and electronic communication service providers (hereinafter service providers).

In the course of research carried out by the authors, it was determined that today the field of electronic communication services is developing at a rapid pace, advanced information and intellectual technologies will be applied in this field, on the basis of which it is possible to provide customers with increasingly diverse services, software applications or products. It is clear that this process leads to the intensification of competition between operators and service providers, their struggle for the end consumer - the client, which ultimately results in the formation and development of one's own client orientation.





In the research, it was determined that one of the directions of formation, and especially the development of customer orientation in relation to the activity on the market of operators and service providers, is the retention strategy of existing customers, which is based on an innovative approach in management: customer experience management - CEM, Customer Experience Management. The research also determined that in order to optimize customer expectations, and thus minimize the risks of customer churn, operators and service providers need to take the following measures in the context of the implementation of the CEM strategy in order to form and develop the loyalty of their customers: personalize service in support services to form customers a sense of one's own uniqueness, to provide new, diverse service scenarios.

In addition, in the course of the research, the authors proposed a comprehensive assessment of customer loyalty, which includes the definition of loyalty as a set of relationships: these are preferences based on thoughts, emotions, feelings that customers, existing or potential, experience towards any operator, service provider or a certain service. According to this approach, loyal customers are those who have a positive attitude towards the activities of the operator or service provider, the products and services it offers, and its staff, and this positive attitude should be stable over time, then it will become a significant competitive advantage.

Keywords: electronic communications operator, provider of electronic communications services, customer orientation, customer experience management, innovative strategy of CEM.

Постановка проблеми. Динамічний розвиток сфери електронних комунікацій на базі новітніх технологій визначає загострення конкуренції. Оскільки зовнішнє середовище операторів та постачальників послуг має велику мінливість, важливо не тільки усвідомити майбутні зміни, але в певній мірі намагатися управляти ними [1]. Мається на увазі те, що поведження клієнтів, як однієї з головних складових цього зовнішнього середовища, можна розглядати як процес, який частково управляється. Розуміння цього поведження (мотивів, рушійних сил і можливих результатів) - найбільш складне завдання, що визначає успіх ринкової політики оператора або постачальника послуг.

Актуальність розгляду питань удосконалення ринкової політики операторів або постачальників послуг полягає в необхідності застосування стратегій, спрямованих на формування довгострокових відносин з існуючими клієнтами з використанням інноваційних технологій менеджменту, однією з яких є управління клієнтським досвідом (CEM, Customer Experience Management), яка орієнтована на підтримку довгострокових відношень з клієнтами, формуванні, розвитку та управлінні їхньою лояльністю.





Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження питання клієнтоорієнтованості, в тому числі з використанням різних технологій для компаній різноманітних сфер діяльності, зробили такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як В. М. Гранатуров, П. Бертон, Дж.Хулберт, О. А. Князева, М. Чайковська, Г.Кларк, Т.Фудзимото, К. Кристансен та ін. Проте залишається актуальним наступне питання: розвиток клієнтоорієнтованості операторів та постачальників послуг на основі застосування СЕМ-технологій.

Мета статті полягає у дослідженні процесу моніторингу лояльності клієнтів до операторів та постачальників послуг в контексті розвитку СЕМ стратегії з метою забезпечення їх сталої клієнтоорієнтованості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Про вплив клієнтоорієнтованості на інноваційний розвиток компаній нині продовжуються серйозні наукові дискусії. Частина дослідників (Кристенсен, Бауер) вважає, що клієнтоорієнтованість стимулює інноваційний розвиток, інша група дослідників (Кларк, Фудзимото, Кодама) навпаки акцентує увагу на тому, що саме нові технології, нові продукти створюють нові ринки та формують потреби споживачів.

Вперше було об'єднано концепції клієнтоорієнтованості та інноваційності компанії у моделі Бертон в рамках якої організація може мати різний ступінь орієнтації на клієнта та різну інноваційну орієнтацію (рис.1) [2].

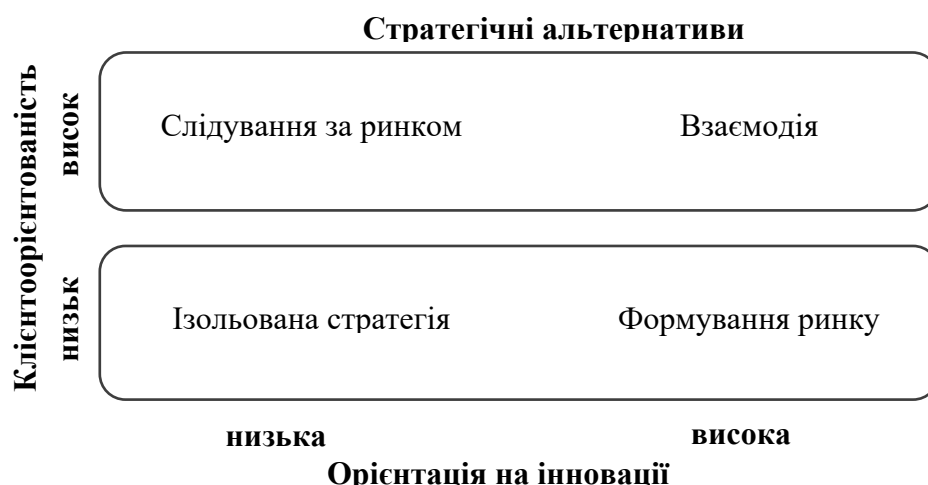
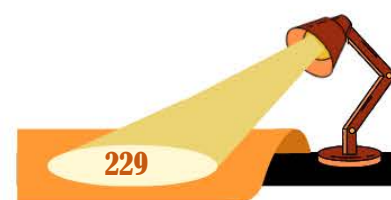


Рис. 1. Стратегічні альтернативи розвитку компанії
Джерело: [2]

Ізольована стратегія. Організація, яка здійснює таку стратегію, є внутрішньо орієнтованою. Мало уваги приділяється ринковим та технологічним дослідженням. Найчастіше концентрація зусиль спрямовано вдосконалення операційних процесів.



Слідування за ринком. Організація в цьому випадку проводить активні дослідження ринку та розробляє продукти та послуги відповідно до потреб клієнтів. Такі компанії здійснюють інкрементальні інновації.

Формування ринку. Організація, яка здійснює цю стратегію, приділяє багато уваги технологічним інноваціям. Але дуже часто клієнти не знають, як може бути задоволена їхня потреба з технологічної точки зору, або мають приховані потреби, які вони не можуть висловити та описати. Тому розробка нових продуктів та послуг відповідно до досліджень потреб клієнтів може не принести успіху.

Взаємодія. За цієї стратегії організація веде діалог зі своїм клієнтом і створює інновації разом із ним, постійно вивчаючи його потреби. У цьому випадку відбувається безперервний двосторонній процес обміну інформацією між організацією та клієнтом – пропозиція ідей, їх обговорення та доопрацювання на основі зворотного зв'язку від клієнта.

Кожна організація вибирає ту чи іншу стратегію в залежності від різних факторів: тип ринку, на якому вона оперує, умови довкілля, мета діяльності, тип інновацій, які вона розвиває, рівень конкуренції над ринком, фінансові ресурси.

В даний час з метою розвитку клієнтоорієнтованих стратегій з орієнтацією на інновації оператори та провайдери послуг, які діють на ринку електронних комунікацій, приходять до висновку, що необхідно керувати не тільки взаємовідносинами з клієнтами, але й так званим клієнтським досвідом СЕ (Customer Experience).

Клієнтський досвід СЕ включає сукупність всіх відчуттів і вражень, що отримуються клієнтом при користуванні електронною комунікаційною послугою протягом усього часу взаємодії з постачальником, починаючи від пошуку інформації, її оцінки і до безпосереднього контакту, заключенні договору співпраці, користування послугою та навіть участі у розповсюдженні позитивної інформації серед людей свого кола. Для оцінки таких емоційних вражень необхідно операторам та постачальникам послуг обов'язково налагодити з клієнтом ефективний зворотний зв'язок, а для того, щоб керувати ним, слід мати уявлення про переваги, моделі поведінки та ієрархію цінностей тих чи інших груп клієнтів.

Результати дослідження Customer Experience Impact Report, проведеного Harris Interactive, свідчать, що 86% споживачів послуг погодилися платити на 25% більше, якби їх клієнтський досвід враховувався повною мірою. І лише 1% вважає, що в даний час цей облік відповідає їх очікуванням [3].

Попередником Customer Experience є CRM (Customer Relationship Management), тобто технології, що дозволяють сегментувати клієнтів за різними демографічними та поведінковими характеристиками, визначати унікальну для цієї цільової групи пропозицію, а також призначати канали



доставки та сценарії взаємодії. Дані можливості спільно з функціоналом управління програмами лояльності створюють основу платформи для забезпечення унікального досвіду клієнта під час взаємодії з оператором.

Термін «Управління клієнтським досвідом» (Customer Experience Management — СЕМ) запропонував Бернд Шмітт, який охарактеризував його як «процес стратегічного управління досвідом взаємодії клієнта та компанії, пов'язаним із продуктом або компанією» [4]. СЕМ є методологією та процесом всебічного управління досвідом клієнта на всіх стадіях його взаємодії з компанією, продуктом, брендом або послугою. СЕМ являє собою інноваційний підхід, пов'язаний з радикальними перетвореннями в менеджменті, що пропонує аналітичний та творчий погляд на світ клієнта та забезпечує управління його емоційним досвідом, він нерозривно пов'язаний з поняттям емоційного інтелекту (EQ, Emotional Quotient) [4].

Необхідно зазначити, що поняття CRM та СЕМ неподільні: CRM є логічною частиною, що дає клієнту об'єктивну інформацію про компанію, товари або послуги, способи придбання, водночас СЕМ має впливати на емоції, формуючи дружнє сприйняття компанії та розповідаючи про правильне застосування продукту.

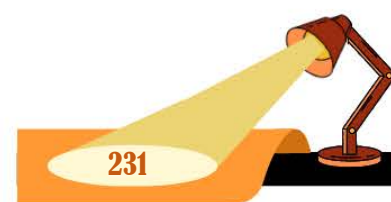
Бернд Шмітт виділяє наступні етапи побудови системи СЕМ [4]:

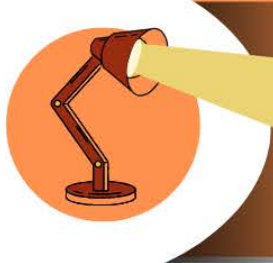
- аналіз світу споживача;
- розробка платформи споживчого досвіду;
- дизайн досвіду взаємодії споживача з брендом;
- розробка структури інтерфейсу взаємодії зі споживачем;
- залучення споживача в інноваційний процес.

В діяльності операторів та провайдерів послуг впровадження СЕМ є важливою задачею у зв'язку з небезпекою відтоку клієнтів. Можна стверджувати, що, в діяльності операторів та провайдерів послуг Customer Experience Management - це інноваційний підхід до управління лояльністю клієнтів, спрямований на збереження абонентської бази за рахунок утримання існуючих абонентів.

Протягом тривалого часу оператори та провайдери послуг вирішували проблему досягнення оптимального сервісу клієнта з метою його утримання. Якби можна було застосувати найкращий досвід кожного клієнта, то відтік клієнтів, і навіть кількість проблем суттєво зменшилася. Але правда в тому, що навіть якщо для клієнта було використано оптимальний підхід, згодом він перестане бути актуальним, так як сфера електронних комунікацій продовжує розвиватися та змінюватися швидкими темпами. Сьогодні клієнти стали більш вибірковими, вимогливішими, краще ознайомленими з продуктами та перевагою застосування споживчих прав, ніж кілька років тому.

Основні причини відтоку клієнтів від операторів та провайдерів послуг надані на рис. 2.





Основні причини відтоку клієнтів

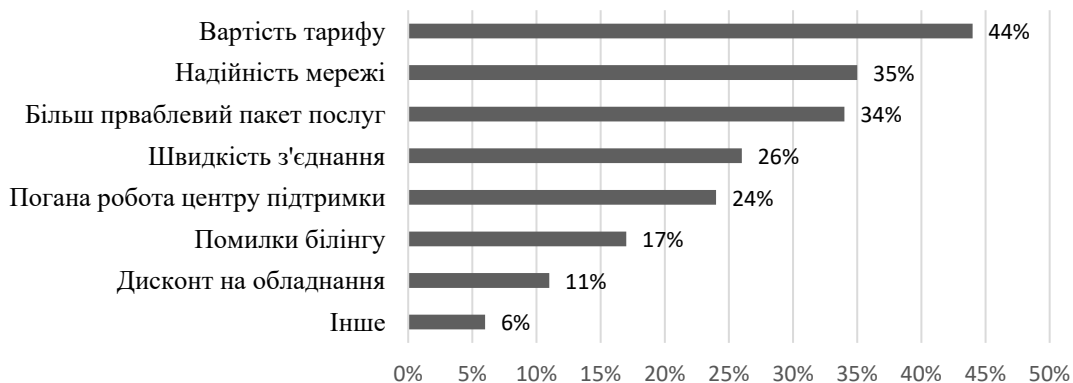


Рис. 2. Основні причини відтоку клієнтів у операторів та постачальників послуг

Джерело: складено авторами на основі аналізу [5].

Як можна побачити з рисунку, основними причинами відтоку є тарифне ціноутворення (44%), перехід до інших операторів через наявність у них більш якісних послуг (35%) та більш привабливих пакетів послуг (34%). Крім того, варто звернути увагу на проблему поганої сервісної підтримки клієнтів (24%), які звертаються в службу підтримки оператора чи провайдера послуг: клієнт не повинен мати багаторазові тривалі переговори з різними спеціалістами служби підтримки, які не завжди призводять до компетентних вирішень ситуацій, а іноді й зовсім зазнають невдачі у пошуках виходу.

На думку авторів, для того, щоб оптимізувати очікування клієнтів, і таким чином, мінімізувати ризики відтоку клієнтів, а також покращити потенційний ARPU, операторам та провайдерам послуг необхідно вживати такі заходи в контексті розвитку СЕМ:

- персоналізувати обслуговування в службах підтримки для формування у клієнтів відчуття власної унікальності;
- надавати нові, різноманітні сценарії обслуговування;
- використовувати аналітичні дані щодо моніторингу поведінки клієнтів для попередження виникнення проблем.

В ході дослідження авторами запропонована модель диференціації рівнів розвитку оператора або постачальника послуг в процесі управління досвідом клієнта (рис. 3) [6].

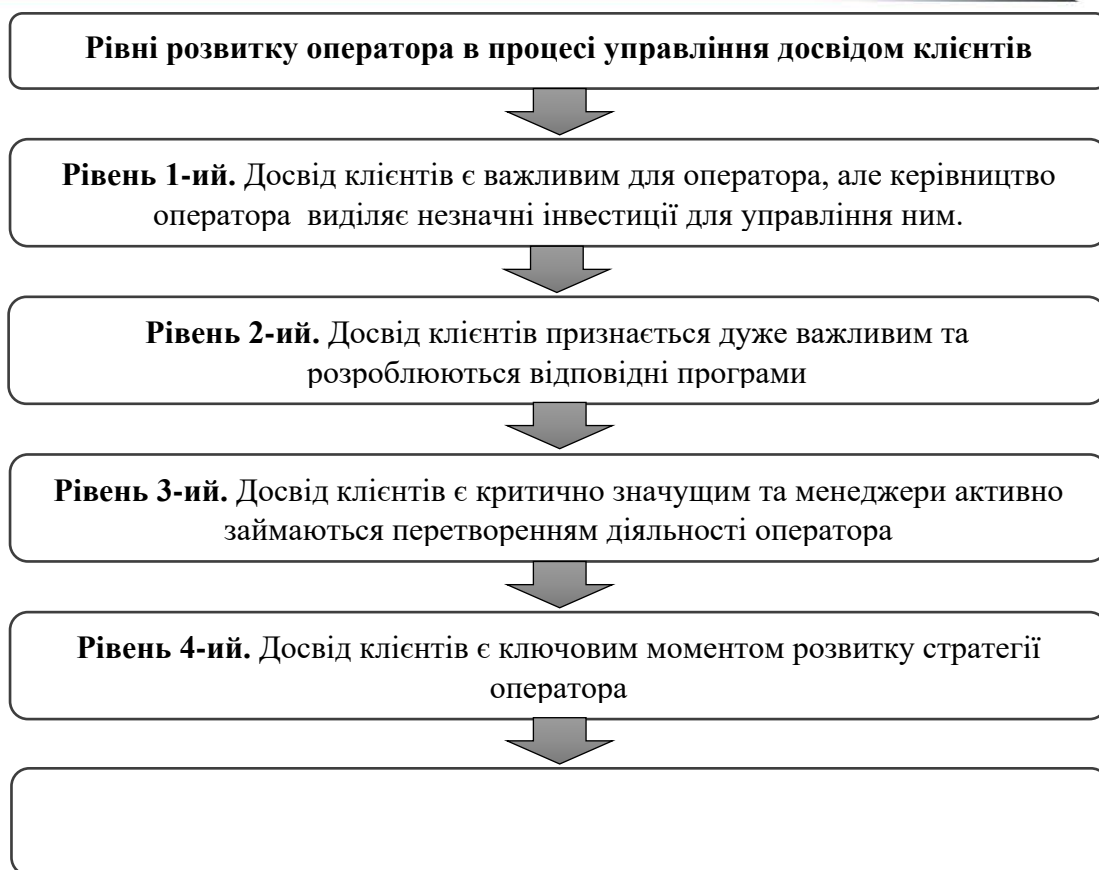


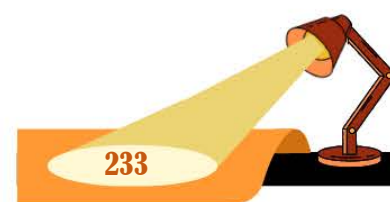
Рис. 3. Модель диференціації рівнів розвитку оператора або постачальника послуг в процесі розвитку стратегії СЕМ

Джерело: складено авторами.

Необхідно зауважити, що сьогодні крупні гравці на ринку електронних комутаційних послуг, як правило, знаходяться на другому та третьому рівні: це такі оператори як ПАО Укртелеком, Vodafone, Київстар. Більш дрібні гравці ринку, особливо постачальники послуг, наприклад, такі як Воля, Датагруп, Ланет, знаходяться на другому рівні.

На думку авторів, існує ряд причин, які перешкоджають повноцінному впровадженню СЕМ у практику діяльності операторів та постачальників послуг:

- недооцінка стратегічної ролі СЕМ у забезпеченні конкурентоспроможності та підвищенні ефективності діяльності на ринку послуг електронних комунікацій;
- неготовність персоналу операторів та постачальників послуг до зміни принципів роботи з клієнтами;
- відсутність фінансових можливостей для переоснащення базових інформаційних систем;





- відсутність чіткої формалізованої методики оцінки та прогнозу ефективності впровадження систем СЕМ, яка могла б бути надійним інструментом підтримки прийняття рішення про інвестиції у реалізацію таких проектів [7].

Метод СЕМ має великі перспективи успішного застосування в практичній роботі, проте ефективність його використання можлива лише за наявності серйозної підготовки співробітників та керівництва операторів, постачальників послуг [8].

Одним з напрямків такої підготовки є виявлення найбільш важливої складової стратегії СЕМ для операторів та постачальників послуг. (рис. 4) [9].

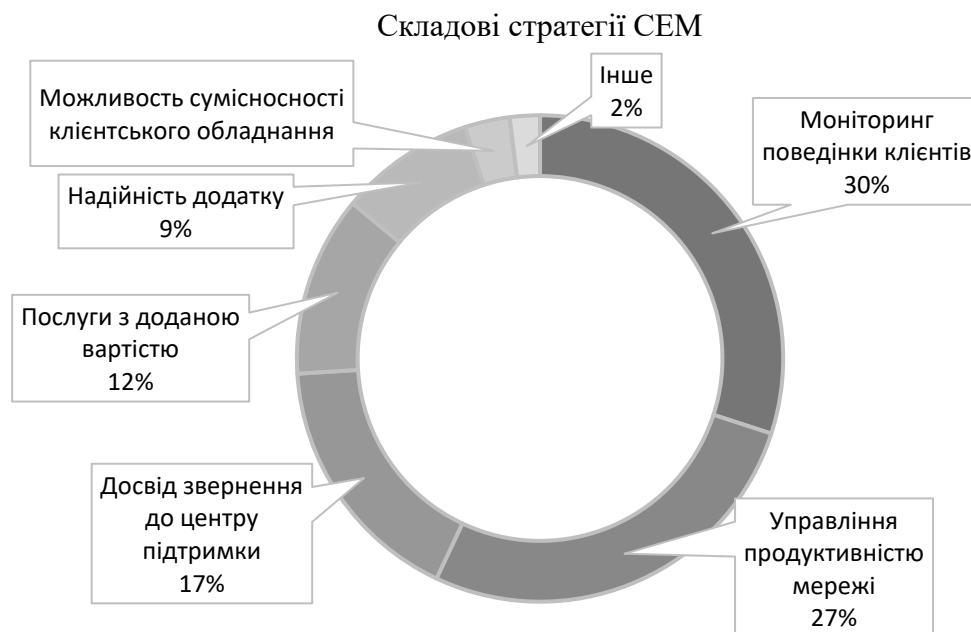


Рис. 4. Складові стратегії СЕМ для операторів та постачальників послуг. Джерело: складено авторами на основі аналізу [3,5].

Як можна побачити з рисунку, ключовими факторами для розвитку стратегії СЕМ є моніторинг поведінки клієнтів (30%) та управління продуктивністю мережі (27%). Причому сьогодні, як правило, оператори та постачальники послуг застосовують моніторинг та аналіз поведінки користувача в мережі тільки з метою оптимізації трафіку та забезпечення якості обслуговування QoS (Quality of service) для задоволення вимог чутливих до трафіку програм, таких як передача голосу та відео в реальному часі, а також для запобігання погіршенню якості, спричиненої технічними умовами користування мережею (втратою пакетів, затримкою та джиттером). В такому разі оператори та постачальники послуг використовують моніторинг лише для того, щоб передбачити поведінку клієнтів та оцінити мережеві умови таким чином, щоб адаптувати сервіси під кожного клієнта індивідуально.





На думку авторів моніторинг поведінки клієнтів необхідно розглядати не тільки в межах QoS, а в контексті формування лояльності клієнта на основі його задоволеності співпрацею з оператором чи постачальником послуг (рис. 5).

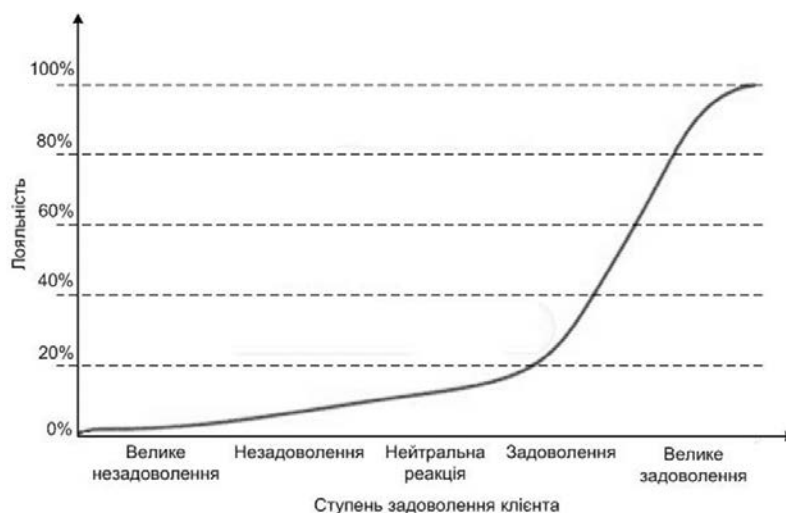
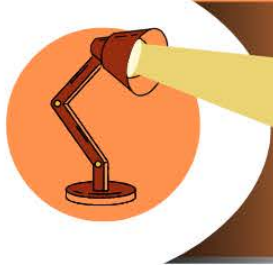


Рис. 5. Залежність лояльності клієнта від ступені його задовільності
Джерело: запропоновано авторами

Коло лояльних клієнтів - це дійсний капітал операторів (постачальників послуг), який неможливо отримати відразу, це можливо тільки завдяки тривалій і акуратній роботі з ними. Лояльність можна вимірювати готовністю клієнта співпрацювати з оператором чи постачальником послуг тривалий час та рекомендувати його колу родичів та знайомих. Не лінійність цієї залежності наводить на простий висновок: для оператора (постачальника послуг) вигідно домагатися високого ступеня задоволення, а не задовольнятися середнім рівнем, тому що тільки витрати зусиль на одержання високих ступенів задоволення приносять помітну віддачу у вигляді формування кола лояльних клієнтів. Якщо оператори (постачальники послуг) будуть задовольнятися нейтральними оцінками наданих послуг, то прийдеться знову й знову приводити до себе нових клієнтів, тому що старі підуть від них, а це додаткові витрати на маркетингові заходи [10].

В ході дослідження авторами запропонована комплексна оцінка лояльності, яка включає в себе визначення лояльності клієнта як комплексу відношень – це переваги, засновані на думках, емоціях, почуттях, які клієнти, існуючі або потенційні, випробовують до якого-небудь об'єкта (оператор, постачальник послуг, певна послуга). Відповідно до даного підходу, лояльними є ті споживачі, які позитивно ставляться до діяльності оператора (постачальника послуг), пропонованим ним продуктам, і послугам, його персоналу, причому це позитивне відношення є стабільним у часі, і воно є вагомою конкурентною перевагою. Це визначення лояльності більше опирається на майбутнє





поводження клієнта, чим відбиває його минулий досвід. У цьому випадку поняття лояльність містить у собі наступні категорії, які подані в табл. 1.

Таблиця 1

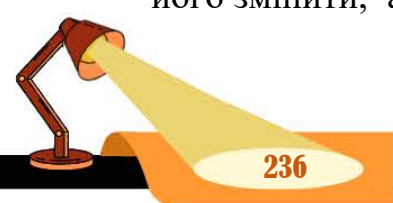
Категорії комплексної лояльності

Назва категорії	Зміст категорії
1. Думки - відношення	Доступність; легкість, з якою здійснюється контакт з оператором
	Упевненість; сприйняття оператора, який викликає довіру
	Близькість; відповідність образу бренду, цінностей оператора цінностям клієнта
	Ясність; виділення оператору серед інших
2. Емоції - задоволеність	Імідж; особисте сприйняття іміджу оператора
	Емоції; особисте відношення до оператора, емоційний фон при співпраці з ним
	Задоволеність; фактична задоволеність від роботи з оператором
3. Фактори дії	Намір; наміри наступних дій
	Рекомендації; імовірність рекомендації оператора іншим людям
	Чутливість; відношення до дій конкурентів
	Інертність; готовність до пошуку варіантів користування послугами у інших операторів

Джерело: складено авторами

Дослідження комплексної лояльності автори пропонують проводити за основі опитування клієнтів, при чому кожний аспект лояльності описується певним набором питань. Питання в кожному блоці побудовані так, що дозволяють розкрити досліджуваний аспект із різних сторін, виключити односторонність сприйняття (табл. 2). При аналізі результатів інтерпретуються не відповіді по кожному питанню, а розраховується середній показник відповідей по блоку питань з урахуванням розподілу балів. З таблиці 2 можна побачити, що максимальне значення оцінки відповіді в балах по певному запитанню дорівнює «+2», така оцінка свідчить про абсолютно лояльне відношення клієнта до оператора. Мінімальне значення оцінки відповіді в балах дорівнює «-2» і це означає відсутність лояльності, неприйняття оператора. Середнє значення оцінки в балах «0.0» означає байдуже відношення, клієнти не замислюються про значимість і місце компанії в співробітництві, працюють із ним по звичці, спеціально не шукають альтернатив, але при виникненні цікавих пропозицій можуть переіменити оператора чи постачальника послуг.

Якщо зробити розрахунки коефіцієнтів лояльності, користуючись умовними даними опитування клієнтів умовного оператора, які наведені в таблиці 2, то можна отримати наступні значення коефіцієнтів, які наведені в таблиці 3. Трактувати отримані значення комплексного коефіцієнта лояльності (ККЛ), який дорівнює «+8%» можна наступним чином: це достатньо низьке значення ККЛ, у клієнтів не сформовані позитивні думки і відношення до оператора, клієнту зручно працювати з оператором, він самостійно не прагне його змінити, але може піти до конкурентів при більш вигідних пропозиціях,





тобто у клієнта спочатку формується гарна думка про оператора, але потім вона зіпсується через практичні результати співробітництва. Для доцільності досліджень покажемо приклад анкетування для розрахунку рівня лояльності в таблиці 2.

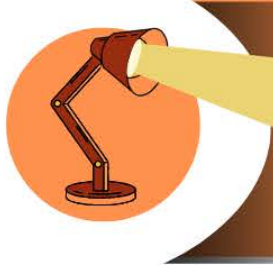
Таблиця 2

Приклад анкетування для розрахунку рівня лояльності

Питання анкети	повністю не згодний	не згодний	скоріше не згодний, чим	частково згодний, частково не	скоріше згодний, чим не згодний	згодний	повністю згодний
	оцінка відповіді в балах/кількість відповідей						
	-2.0	-1.0	-0.5	0.0	+0.5	+1.0	+2.0
категорія «думка-відношення»							
Всі оператори більш-менш однакові	9	32	14	14	18	4	9
Оперативність рішення проблем клієнта	4	9	14	9	23	27	14
Привабливість бренду оператора для клієнта	5	18	9	14	23	27	5
Незручне замовлення послуги	5	41	18	23	5	5	5
Довіра до оператора з боку клієнта	5	9	5	5	27	41	9
Оператор є лідером на ринку	5	18	14	32	18	5	9
Актуальність місії та цінностей оператора	5	5	5	50	14	18	5
категорія «емоція-задоволеність»							
Співпраця з оператором є вигідною	5	9	5	36	23	14	9
Оператор виділяється серед інших	5	18	–	14	32	23	9
Відчуття гордості з боку клієнта за співпрацю з оператором	9	18	5	18	32	14	5
Небайдужість до долі оператора	–	14	–	18	23	32	14
Оператор як найкраща альтернатива	5	23	5	27	23	14	5
Відповідність послуг вимогам клієнтів	9	14	–	23	36	9	9
Привабливість послуг для бізнесу	5	14	5	46	14	14	5
категорія «дії-рекомендації»							
Чи можлива співпраця з іншим оператором?	9	27	27	14	-	5	–
Можливість пошуку найбільш вигідних пропозицій від інших операторів	5	5	14	14	18	27	18
Я шкодую, що співпрацюю з оператором	5	32	27	18	–	9	9
Перехід до іншого оператора за умови розширення номенклатури послуг	5	14	32	5	18	14	14
Відданість як клієнта до оператора	–	9	–	9	27	41	14
Перехід до іншого оператора за умови більш низьких тарифів	5	23	18	27	14	5	9
Я бажаю співпрацювати з оператором при будь яких умовах	9	14	9	23	18	18	9
Готовий рекомендувати оператора своїм знайомим, родичам, діловим партнерам	9	5	–	14	18	36	18
При виборі оператора я порівнюю тарифи різних операторів	5	–	9	23	14	23	27

Джерело: складено авторами





Таблиця 3

Значення коефіцієнтів лояльності

Назва категорії	Назва коефіцієнта	Значення коефіцієнта
1. Думки-відношення	Лояльність відношення	+ 12%
2. Емоції-задоволеність	Лояльність поведження	+5%
3. Дії-рекомендації	Лояльність до дій	+ 7%
Комплексний коефіцієнт лояльності (ККЛ)		+8%

Джерело: складено авторами

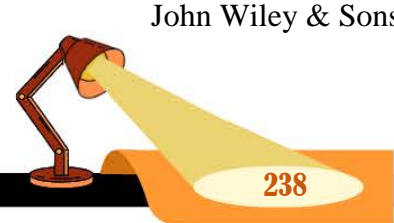
Спираючись на цей умовний приклад можна також виділити основні фактори, які описуються розрахованими в таблиці 3 коефіцієнтами лояльності:

- невиразне позиціонування оператора (постачальника послуг) в даному регіоні: клієнти згодні, що всі оператори (постачальники послуг), які працюють на ринку, не однакові, мають розходження, але поки вони не бачать особливих відмінностей в діяльності кожного з них; клієнтам незрозумілі їхні цінності й місія в цілому, часто гасла розходжуються з тим, що є на практиці, тому клієнти не можуть визначити своє відношення до них, відчуті причетність;
- клієнти потенційно готові продовжувати співробітництво з оператором (постачальником послуг), але на практиці можуть віддати перевагу співпраці з конкурентами, у яких більш вигідна пропозиція, тому необхідно переконувати клієнтів, що саме у них пропозиції і по номенклатурі послуг і по тарифних планах самі вигідні та привабливі.

Висновки. Таким чином, беручи до уваги результати дослідження можна стверджувати, що сьогодні розвиток клієнтоорієнтованості операторів та постачальників послуг доцільно здійснювати на основі стратегії СЕМ, яка в першу чергу, забезпечує утримання їх клієнтів. За допомогою певної лояльності клієнтів, яка може бути розвинута на основі застосування стратегії СЕМ оператори та постачальники послуг перш за все зможуть зменшити свої маркетингові затрати на залучення нових клієнтів та знизити ризики відтоку клієнтів при погіршенні макроекономічної ситуації.

Література:

1. Закон України «Про електронні комунікації», документ 1089-IX, чинний, поточна редакція від 31.03.2023, електронний ресурс, режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>, дата звернення 12.01.2024
2. P. R. Berthon, J. M. Hulbert and L. F. Pitt, “To Serve or Create? Strategic Orientations toward Customers and Innovation,” California Management Review, Vol. 42, No. 1, 2009, pp. 37-58.
3. 100 Customer Experience Stats For 2023, електронний ресурс, режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2023/06/26/100-customer-experience-stats-for-2023/>, дата звернення 12.01.2024.
4. Bernd H. Schmitt Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers Authors Bernd H Schmitt. Publication date 2010/7/9. Publisher John Wiley & Sons





5. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> . (дата звернення 17.01.2024)
6. Клієнторієнтовані послуги та належний догляд. Практичний посібник / Роберт Мілн.— Х: ХІСД, 2018 — 68 с.
7. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гудоров, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.
8. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.
9. Стратегія сталого розвитку: Підручник / [В.М.Боголюбов, М.О. Клименко, Мельник Л.Г., О.О. Ракоїд]. За редакцією професора В.М. Боголюбова і. – К.: ВЦ НУБІПУ, 2018. – 446 с.
10. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

References:

1. Zakon Ukraïni «Pro elektronni komunikacii» [The Law of Ukraine "On Electronic Communications"]. (n.d). zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> [in Ukrainian].
2. Berthon, P. R., Hulbert, J. M. and Pitt, L. F. (2009). To Serve or Create? Strategic Orientations toward Customers and Innovation. *California Management Review*, 42, 1, 37-58 [in English].
3. 100 Customer Experience Stats For 2023. [www.forbes.com](https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2023/06/26/100-customer-experience-stats-for-2023/) Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2023/06/26/100-customer-experience-stats-for-2023/> [in English].
4. Bernd, H. Schmitt (2010). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers* Authors Bernd H Schmitt. Publisher John Wiley & Sons [in English].
5. Derzhavna sluzhba statistiki Ukraïni [State Statistics Service of Ukraine]. www.ukrstat.gov.ua Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
6. Robert, Miln (2018). *Klientorientovani poslugi ta nalezhnij dogljad [Customer-oriented services and proper care]*. H: HISD [in Ukrainian].
7. Mihajlova, L.I., Gutorov, O.I., Turchina, S.G., Sharko, I.O. (2015). *Innovacijnij menedzhment [Innovative management]*. Kiiiv: Centr uchbovoï literaturi [in Ukrainian].
8. Kopitko, M. I., Blaga, N. V. (2022). *Upravlinnja innovacijami ta investicijami [Management of innovations and investments]*. (vol. 1-2). L'viv : L'vivs'kij derzhavnij universitet vnutrishnih sprav [in Ukrainian].
9. Bogoljubov, V.M., Klimenko, M.O. , Mel'nik, L.G., Rakoid, O.O. (2018). *Strategija stalogo rozvitku [Strategy of sustainable development]*. K.: VC NUBIPU [in Ukrainian].
10. Sumec', O. M. (2021). *Strategichnij menedzhment [Strategic management]*. Harkiv : HNUVS [in Ukrainian].

