

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет  
имени П. А. Столыпина»

На правах рукописи



**Сухостав Елизавета Васильевна**

**УПРАВЛЕНИЕ ОМНИКАНАЛЬНЫМ МАРКЕТИНГОМ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

Диссертация на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Специальность 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент

**О. А. Козлова**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОМНИКАНАЛЬНЫМ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ .....	12
1.1 Сущность и развитие омниканального маркетинга.....	12
1.2 Трансформация модели поведения цифрового потребителя.....	37
1.3 Анализ подходов к управлению омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли .....	50
Выводы по главе 1 .....	61
2 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОМНИКАНАЛЬНЫМ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ .....	62
2.1 Методика построения карты гейтов цифровых потребителей в процессе принятия решения о покупке .....	62
2.2 Инструментарно-методический аппарат омниканального маркетинга.....	70
2.3 Разработка алгоритма управления омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли.....	85
Выводы по главе 2 .....	97
3 РЕАЛИЗАЦИЯ АЛГОРИТМА УПРАВЛЕНИЯ ОМНИКАНАЛЬНЫМ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ .....	98
3.1 Апробация алгоритма управления омниканальным маркетингом для организации розничной торговли мягкой бескаркасной мебелью .....	99
3.2 Анализ возможности перехода к омниканальному маркетингу для организации розничной торговли обувью, реализующей мультиканальный маркетинг .....	122
3.3 Оценка реализованного омниканального маркетинга в розничной сети бытовой техники и электроники с точки зрения восприятия потребителя .....	148
Выводы по главе 3 .....	159
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	161
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	169
Приложение А – Краткая характеристика организаций розничной торговли, выбранных для исследований .....	190
Приложение Б – Техническое задание на выполнение исследования 1 .....	191
Приложение В – Техническое задание на выполнение исследования 2 .....	193
Приложение Г – Анкета для опроса покупателей обуви г. Омска .....	194

Приложение Д	– Структура респондентов по гендерному и возрастному признаку.....	198
Приложение Е	– Главная страница официального сайта интернет-магазина «КС-немецкая обувь», адаптированная для различных устройств.....	200
Приложение Ж	– Визуализация интеграции графического контента аккаунтов розничной сети «КС-немецкая обувь» в социальных сетях....	202
Приложение И	– Техническое задание на выполнение исследования 3 .....	204
Приложение К	– Бланк проверок метода «Тайный покупатель» обувной розничной сети «КС-немецкая обувь».....	205
Приложение Л	– Визуализация различных маркетинговых каналов розничной сети «М.Видео».....	209
Приложение М	– Техническое задание на выполнение исследования 4 .....	212
Приложение Н	– Анкета для опроса покупателей бытовой техники и электроники розничной сети «М.Видео» г. Омска.....	213
Приложение П	– Структура респондентов по гендерному и возрастному признаку.....	217

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Управление маркетингом представляет собой достаточно сложный и многогранный процесс, который, в свою очередь, требует комплексного последовательного подхода. Маркетинг постоянно эволюционирует, учитывая в своем развитии множество процессов от цифровизации экономики до трансформации модели поведения потребителя, что способствует развитию новых подходов к маркетинговой деятельности, одним из которых является омниканальный маркетинг.

Преобладающим и наиболее перспективным сектором экономики для развития омниканального маркетинга является рынок розничной торговли, что связано со спецификой отрасли, основанной на широких возможностях применения большого количества каналов коммуникаций и сбыта, а также динамикой развития торговли в целом и ростом показателей интернет-торговли в частности. В качестве предпосылок развития омниканального маркетинга в розничной торговле можно выделить развитие новых форматов торговли; отказ от изолированного развития онлайн- и офлайн-каналов, принятие их взаимосвязи и взаимодополнения для достижения целей торговой организации; появление цифрового потребителя, находящегося под влиянием информационных и цифровых технологий, обладающего новыми ожиданиями и привычками при совершении покупок.

Ожидается, что рынок розничной торговли продолжит расти, и конкурентное преимущество в этой ситуации получают организации, предоставляющие покупателю единый опыт совершения покупок во всех физических и цифровых каналах взаимодействия с компанией, что является непосредственной задачей омниканального маркетинга и подчеркивает его актуальность.

Внедрение омниканального маркетинга для каждой отдельной организации имеет свою специфику, но при этом основывается на единых сформированных теоретических положениях и подходах к управлению омниканальным маркетингом, которые в настоящий момент представлены в недостаточном объеме и носят

поверхностный, фрагментарный характер. В связи с этим тема использования омниканального маркетинга требует более детального изучения, проведения актуальных исследований и апробации результатов в деятельности организаций розничной торговли.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретические аспекты эволюции маркетинга получили освещение в работах таких авторов, как В. И. Черенков, Л. А. Пасечко, О. В. Буреш, О. А. Третьяк, Л. М. Капустина, Н. М. Глебова, Т. П. Медведева, Н. В. Кучерова, И. И. Скоробогатых, Ф. Вебстер и др.

Вопросы управления маркетингом рассматривают Ф. Котлер, К. Л. Келлер, П. Дойль, Ф. Штерн, Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон, Л. М. Капустина, О. А. Козлова, А. А. Воронов и др.

Тема развития маркетинга применительно к отрасли розничной торговли раскрывается в трудах следующих авторов: В. Гаспарян, О. М. Калиева, Н. В. Лужнова, О. А. Козлова, В. А. Бондаренко, А. А. Воронов, Н. Ю. Веселова, В. В. Панюкова, Л. Б. Нюренбергер, Е. И. Беккер, Е. Ю. Селезнева, Е. Г. Кащенко, Е. Е. Прушковская, В. В. Пасечко, А. В. Панкрухин, В. В. Никишкин и др.

Вклад в развитие теории омниканального маркетинга внесли зарубежные и российские ученые: Г. Кук, К. Маккейб, С. Саулди, С. Каммнис, Дж. Пельтье, А. Диксон, П. С. Верхоев, П. К. Каннан, Дж. Инман, Б. Арсон, Д. Сили, А. Дейн, М. Роуз, Д. Мунк, С. Чиза, Г. Миталл, Д. Ньюмен, М. Дюн, В. В. Панюкова, И. А. Ипатьева, В. Гаспарян, Е. Устюгова, А. Нестеренко, С. П. Гурская и др.

Вопросы трансформации модели поведения потребителей представлены в работах Н. Г. Зеркалий, З. М. Алиевой, М. Пейтерса, И. И. Скоробогатых, Ж. Б. Мусатовой, И. В. Аввакумовой, Л. Б. Нюренбергер, О. В. Леушиной и др.

Анализ литературы показал, что вопросы управления омниканальным маркетингом в условиях усложнившейся рыночной среды с учетом трансформации модели поведения потребителей и с развитием информационных и цифровых технологий набирают актуальность, но пока остаются малоизученными. Отсутствует общепринятый подход к содержанию дефиниции «омниканальный маркетинг»,

к управлению омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли. Все это определило выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

**Объектом исследования** выступает маркетинговая деятельность организаций розничной торговли, использующих омниканальный маркетинг.

**Область исследования** соответствует п. 9.3 «Управление маркетинговой деятельностью, направления и формы организации маркетинга и их адаптация к изменяющимся рыночным условиям в экономике России и на глобальных рынках» и п. 9.12 «Факторы и мотивы потребительского поведения: методы исследования, оценка и использование в маркетинге» Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 (экономические науки).

**Предметом исследования** являются организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе управления омниканальным маркетингом, и взаимодействие с потребителями в организациях розничной торговли.

**Цель исследования** состоит в развитии теоретических и методических положений управления омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли.

Цель и логика диссертационного исследования predetermined постановку и решение следующих основных теоретических, методологических и практических задач:

1) уточнить содержание дефиниции «омниканальный маркетинг» на основе анализа и обобщения существующих представлений;

2) разработать и апробировать методiku построения карты гейтов цифрового потребителя в процессе принятия решения о покупке с учетом трансформации модели поведения потребителя и использования потребителем онлайн- и офлайн-маркетинговых каналов;

3) предложить инструментарно-методический аппарат омниканального маркетинга, подразумевающий создание модели, объединяющей основные элементы омниканального маркетинга, с целью управления ими как контрольными точками омниканального маркетинга;

4) разработать и апробировать алгоритм управления омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли, учитывающий трансформацию модели поведения цифрового потребителя и включающий в себя инструментально-методический аппарат омниканального маркетинга.

**Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования** составили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные изучению общей теории маркетинга, теории управления маркетингом, теории поведения потребителей.

В ходе исследования применялись общие и специальные методы научного познания: системный подход, методы экономического анализа статистической информации, сравнительный анализ, логико-структурный анализ и синтез, контент-анализ, а также методы маркетинговых исследований: опрос, глубинное интервью, метод «тайный покупатель», методы веб-аналитики.

**Информационной базой исследования** послужили данные отраслевых порталов, исследовательских и консалтинговых компаний, таких как Deloitte («Делоит»), Nielsen («Нильсен»), KPMG (КПМГ), Criteo («Критео»), специализирующихся на проведении маркетинговых исследований, а также ресурсы сети Интернет, результаты проведенных автором полевых маркетинговых исследований.

Результаты исследования, обладающие, по мнению автора, признаками **научной новизны**.

1. Уточнено содержание дефиниции «омниканальный маркетинг», отличающееся от других трактовок выделением ценностей бренда организации и формированием интеграции бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем. Обобщено понятие «маркетинговый канал», что позволило продемонстрировать слияние функций маркетинговых каналов коммуникации и каналов сбыта, на основании чего предложена классификация маркетинговых каналов в омниканальном маркетинге (п. 9.3 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

2. Разработана и апробирована методика построения карты гейтов цифрового потребителя, учитывающая действия покупателя в офлайн- и онлайн-маркетинговых каналах и основанная на четырех основных элементах процесса принятия

решения о покупке: поиск информации о товаре (найти); принятие решение о покупке и оплате товара (купить); возможность получения товара в наиболее удобных для потребителя местах сбыта (получить); распространение информации о покупке путем написания отзыва о товаре (поделиться) (п. 9.12 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

3. Предложен инструментально-методический аппарат омниканального маркетинга, представляющий собой модель ПБИТ (Потребитель. Бренд. Интеграция. Технологии), объединяющую основные элементы омниканального маркетинга, такие как потребитель, ценности бренда, интеграция и маркетинговые IT-технологии, с целью управления ими как контрольными точками омниканального маркетинга. Проработка элементов модели предполагает: реализацию выбора маркетинговых каналов приоритетных для цифрового потребителя (элемент «потребитель»), формирование единой ценности бренда во всех маркетинговых каналах (элемент «бренд»), обеспечение интеграции маркетинговых каналов, товарной, ценовой политики, программы лояльности и бизнес-процессов, ориентированных на потребителя (элемент «интеграция»), использование маркетинговых IT-технологий (элемент «технологии»), направленных на взаимодействие с потребителем, что дает возможность реализации омниканального маркетинга (п. 9.3 и 9.12 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

4. Разработан и апробирован алгоритм управления омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли, включающий четыре последовательных этапа, сформированных в аналитическую и организационно-технологическую части. Аналитическая часть связана с анализом маркетинговой среды и подразумевает изучение модели поведения цифрового потребителя в процессе совершения покупки через методику построения карты гейтов цифрового потребителя; организационно-технологическая часть включает в себя применение инструментально-методического аппарата омниканального маркетинга, представленного моделью омниканального маркетинга ПБИТ (Потребитель. Бренд. Интеграция. Технологии), последующую организацию, контроль маркетинговых мероприятий и оценку



результативности омниканального маркетинга (п. 9.3 и 9.12 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

**Теоретическая значимость исследования** заключается в обобщении научных представлений, теорий отечественных и зарубежных ученых в части содержания дефиниции омниканального маркетинга; развитии теоретических положений трансформации модели поведения цифрового потребителя и управления омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли.

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в возможности использования его результатов при внедрении омниканального маркетинга в организациях розничной торговли.

Отдельные результаты диссертации могут использоваться в системе высшего образования при преподавании дисциплин «Основы маркетинга», «Маркетинговые исследования», «Управление маркетингом», «Поведение потребителей».

**Апробация и реализация результатов исследования.** Результаты исследований апробированы на розничных торговых предприятиях «Субо» (производство и розничная торговля мягкой бескаркасной мебелью) и «КС-немецкая обувь» (розничная торговля обувью), а также использованы резидентами бюджетного учреждения Омской области «Омский региональный бизнес-инкубатор», что подтверждено соответствующими документами.

Основные положения диссертационного исследования получили положительную оценку на международных и всероссийских научно-практических конференциях в таких городах, как Екатеринбург (2017), Ставрополь (2017), Омск (2018), Нижневартовск (2019), Ланьчжоу, КНР (2019).

Теоретико-методические и практические результаты диссертационного исследования применяются автором в учебном процессе ФГБОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского» в рамках курсов дополнительного профессионального образования по программам «Маркетинговое управление бизнесом», «Современные маркетинговые технологии», а также при подготовке учебно-методических комплексов по дисциплинам «Маркетинг», «Марке-

тинговые исследования» в учебном процессе ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет им. П. А. Столыпина».

**Публикации.** Результаты исследования опубликованы в научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ (5 статей), и научных журналах, индексируемых в Scopus (1 статья). Всего по теме диссертационного исследования автором опубликовано 19 работ общим объемом 22,1 п. л. (из них 6,6 п. л. авторских), в том числе 1 глава в коллективной монографии.

**Структура и объем диссертации** соответствуют предмету, цели, задачам и логике исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 186 наименований, и 13 приложений. Основной текст включает 26 таблиц и 40 рисунков. Общий объем диссертации – 189 страниц.

Во **введении** обоснованы выбор темы и актуальность диссертационного исследования, сформулированы его цель и задачи, определены объект и предмет исследования, раскрыта информационная база, сформулированы положения научной новизны, обоснована теоретическая и практическая значимость работы.

В **первой главе** «Теоретические основы управления омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли» рассмотрена эволюция маркетинга, уточнено содержание дефиниции «омниканальный маркетинг», предложена классификация маркетинговых каналов в омниканальном маркетинге; изучены аспекты трансформации модели поведения цифрового потребителя, выделены новые критерии удовлетворенности цифрового потребителя в процессе совершения покупки; проанализированы подходы разных авторов к управлению омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли.

Во **второй главе** «Методическое обеспечение управления омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли» разработана методика построения карты гейтов цифрового потребителя в процессе принятия решения о покупке; предложен инструментально-методический аппарат омниканального маркетинга, представляющий собой модель, объединяющую основные элементы омниканального маркетинга, с целью управления ими как контрольными точками омниканального маркетинга; разработан алгоритм управления омниканальным маркетин-

гом в организациях розничной торговли, включающий в себя четыре последовательных этапа, представленных в виде аналитической и организационно-технологической частей; предложены показатели результативности омниканального маркетинга.

В *третьей главе* «Реализация алгоритма управления омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли» представлены результаты практического применения алгоритма управления омниканальным маркетингом на примере нескольких организаций розничной торговли: проведена апробация алгоритма управления омниканальным маркетингом для организации розничной торговли мягкой бескаркасной мебелью (розничная организация «Субо»); выполнен анализ возможности перехода на омниканальный маркетинг для организации розничной торговли обувью, использующей мультиканальный маркетинг (розничная сеть «КС-немецкая обувь»); дана оценка внедренного омниканального маркетинга розничной сети бытовой техники и электроники с точки зрения восприятия потребителя (розничная сеть «М.Видео»).

В *заключении* обобщены результаты исследования, представлены основные выводы.

В *приложениях* представлены вспомогательные материалы, дополняющие отдельные положения диссертации.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОМНИКАНАЛЬНЫМ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

## 1.1 Сущность и развитие омниканального маркетинга

В современных рыночных условиях маркетинг выступает в роли локомотива всестороннего развития компании, способствуя созданию необходимых товаров и услуг, информированию о них потенциального покупателя, а также доведению готового продукта или услуги до конечного потребителя. При этом важно учитывать, что маркетинг – динамично развивающаяся область экономической и социальной деятельности, в связи чем для достижения высоких показателей организациям необходимо отслеживать и внедрять актуальные маркетинговые подходы, понимать и предвидеть требования рынка, анализировать поведение потребителей. В своем эволюционном движении маркетинг учитывает все процессы, происходящие в социально-экономическом развитии: глобализацию и интернационализацию рынков, ускорение темпа жизни и появление нового типа потребителя, технические и цифровые возможности настоящего времени<sup>1</sup>.

Эволюция маркетинга рассматривается такими современными авторами, как В. И. Черенков<sup>2</sup>, Л. А. Пасечко<sup>3</sup>, О. А. Козлова<sup>4</sup>, О. В. Буреш и О. М. Калиева<sup>5</sup>,

---

<sup>1</sup> Скоробогатых И. И. Эволюция маркетинга в мире и в России: к 25-летию кафедры маркетинга Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2014. – № 9(75). – С. 97–113.

<sup>2</sup> Черенков В. И. Генерализация маркетинговой теории: эволюция маркетинга и парадигма выживания Карла-Эрика Линна // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – С. 3–11.

<sup>3</sup> Пасечко Л. А. Генезис категорий и концепций маркетинга // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2009. – № 1(29). – С. 128–137.

<sup>4</sup> Козлова О. А. Уровни взаимодействия концептуальных подходов в маркетинге // Альманах современной науки и образования. – 2010. – № 12(43). – С. 178–180.

<sup>5</sup> Буреш О. В., Калиева О. М. Парадигма холистического маркетинга как результат эволюции концепций управления // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 8 (169). – С. 205–211.

О. А. Третьяк<sup>1</sup>, Н. М. Глебова<sup>2</sup>, Т. П. Медведева и Н. В. Кучерова<sup>3</sup>, Л. М. Капустина<sup>4</sup>, И. И. Скоробогатых<sup>5</sup>, С. П. Куц<sup>6</sup>, Е. Н. Дьячкова<sup>7</sup>, Ю. В. Асташова, В. М. Каточков и И. П. Савельева<sup>8</sup>, Ф. Вебстер<sup>9</sup>, Ж. Ландреви<sup>10</sup>. В трудах перечисленных авторов предпринимаются попытки структурирования маркетинговых подходов, определения уровней их взаимодействия, выделения концептуальных платформ.

Развитие омниканального маркетинга, согласно исследованию компании Deloitte, является продолжением мультиканального (многоканального) маркетинга. Переход от мультиканального подхода к омниканальному маркетингу представляет собой переход от цифровой эпохи 1.0 к цифровой эпохе 2.0, в то время как наличие единственного канала сбыта у компании отражает аналоговую эпоху. Основные отличия выделяемых эпох касаются дефиниций «покупатель» и «канал продаж». Покупатель проходит трансформацию от наивного (аналоговая эпоха) к информированному (цифровая эпоха 1.0) и «постоянно на связи» (цифровая

---

<sup>1</sup> Третьяк О. А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, № 2. – С. 129–144.

<sup>2</sup> Глебова Н. М. Развитие маркетинговых концепций: смещение акцентов в производстве и потреблении // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 2(38). – С. 129–136.

<sup>3</sup> Медведева Т. П., Кучерова Н. В. Развитие и систематизация концепций маркетинга в современных условиях // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2012. – № (2)34. – С. 166–169.

<sup>4</sup> Капустина Л. М. Маркетинг партнерских отношений в контексте эволюций маркетинговых концепций // Государственное управление и менеджмент организаций в информационной экономике : сб. науч. ст. по материалам Междунар. науч.-практ. интернет-конф., посвященной 15-летию факультета менеджмента и международных экономических отношений Уральского государственного экономического университета. – Екатеринбург, 2008. – С. 209–213.

<sup>5</sup> Скоробогатых И. И. Маркетинг: от транзакций к ценностям. эволюция маркетинга и эволюция маркетинговых определений в мире и в России // Маркетинг в России 2017: справочник Гильдии маркетологов. – М. : НП «Гильдия маркетологов», 2017. – С. 178.

<sup>6</sup> Куц С. П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2003. – № 4. – С. 3–25.

<sup>7</sup> Дьячкова Е. Н. Интернет-маркетинг как инновационное направление современной концепции маркетинга // Белгородский экономический вестник. – 2014. – № 4(76). – С. 128–138.

<sup>8</sup> Асташова Ю. В., Каточков В. М., Савельева И. П. Генезис современных маркетинговых концепций // Актуальные вопросы в науке и практике : сб. ст. по материалам IV Междунар. науч.-практ. конф. : в 5 ч. (Самара, 11 декабря 2017 г.). – Самара, 2017. – Ч. 2. – С. 96–100.

<sup>9</sup> Webster F. The changing role of marketing in the corporation // Journal of marketing. – 1992. – Vol. 56, iss. 4. – P. 1–17.

<sup>10</sup> Ландреви Ж., Леви Ж., Линдон Д. Меркатор: теория и практика маркетинга : пер. с фр. : в 2 т. – 2-е изд. – М. : МЦФЭР, 2007. – Т. 2. – 664 с.

эпоха 2.0) соответственно. Каналы распределения, в свою очередь, эволюционируют от использования единственного канала до многих каналов в изолированном виде, что в последующем (в настоящее время) должно преобразоваться в равноценный подход на всех каналах<sup>1</sup>.

Сказанное позволяет утверждать, что омниканальный маркетинг по своей природе является продолжением традиционного и мультиканального маркетинга.

Под традиционным будем понимать использование компанией моноканального распределения, когда организация предоставляет клиенту единственный канал для осуществления покупки<sup>2</sup>.

Под мультиканальным маркетингом понимается использование нескольких каналов, имеющих различную ценовую политику, ассортимент, программы лояльности и пр. Мультиканальный маркетинг подразумевает увеличение числа используемых каналов при работе с потребителем, в том числе реализацию действий по продвижению и продажам в онлайн-формате, но при этом взаимосвязь между цифровыми и физическими каналами отсутствует. Каждый потребитель выбирает удобный для себя канал, возможность перехода одного потребителя между каналами не учитывается. Управление каналами осуществляют различные подразделения, не имеющие общей цели создать единый потребительский опыт во всех каналах. Другими словами, синхронизация между каналами коммуникации и сбыта в мультиканальном маркетинге отсутствует так же, как и персонализация и целостная ориентация на потребителя<sup>3</sup>.

Омниканальный маркетинг, в отличие от предшествующих подходов, подразумевает использование всевозможных каналов коммуникации и сбыта (онлайн и офлайн) и являет собой наивысшую степень их интеграции для обеспечения ка-

---

<sup>1</sup> Гаспарян В. Новые возможности для Online Retail / Deloitte. – URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/ECR\\_Forum\\_presentation.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/ECR_Forum_presentation.pdf) (дата обращения: 01.05.2019).

<sup>2</sup> Панюкова В. В. Эволюция розничной торговли и формирование ее интегрирующей роли в XXI веке : монография. – М. : Креативная экономика, 2017. – 194 с.

<sup>3</sup> Алешникова В. И., Береговская Т. А., Сумарокова Е. В. Стратегия омниканального маркетинга // Вестник Университета. – 2019. – № 2. – С. 39–45.

чественно нового уровня взаимодействия с потребителем и на базе этого повышения эффективности функционирования компании в целом (рисунок 1).



Рисунок 1 – Развитие омниканального маркетинга<sup>1</sup>

Латинский корень «omni» – это собирательная форма со значением «все». По мнению аналитиков Бостонской консалтинговой группы, понятие «омниканальный маркетинг» представляет собой маркетинговую стратегию, задача которой – объединить все возможные каналы в одно целое<sup>2</sup>. По словам А. Дормана, в омниканальном маркетинге потребители взаимодействуют с компанией, используя сразу несколько различных каналов, прежде чем совершить покупку, в отличие от мультиканального маркетинга, где покупатель пользуется одним выбранным каналом<sup>3</sup>. Иначе говоря, главной целью омниканального маркетинга становится обеспечение полного отсутствия границ между каналами.

<sup>1</sup> Becker M. What's the difference between multichannel and omnichannel. – URL: <https://www.emarsys.com/resources/blog/multi-channel-marketing-omnichannel> (last access: 10.02.2019).

<sup>2</sup> Шевченко Е. И., Рудская Е. Н. Омниканальная стратегия: интеграция каналов продвижения банковских продуктов и услуг // Молодой ученый. – 2015. – № 10. – С. 850–861.

<sup>3</sup> Dorman A. J. Omni-channel retail and the new age consumer: an empirical analysis of direct-to-consumer channel interaction in the retail industry : [B. A. thesis]. – Claremont McKenna College, 2013. – URL: [http://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses/590](http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/590) (last access: 13.09.2019).

Такие авторы, как A. Dane<sup>1</sup>, D. Sealey<sup>2</sup>, M. Rouse<sup>3</sup>, J. Munk<sup>4</sup>, И. А. Ипатьева<sup>5</sup>, подчеркивают, что это касается обслуживания покупателей как в онлайн-, так и в офлайн-каналах, так как омниканальный маркетинг невозможен без сочетания всех физических и цифровых коммуникаций с потребителем. Иначе говоря, предприятия, фокусирующиеся на омниканальном подходе, стремятся обеспечить плавный и взаимодополняющий процесс потребительского восприятия при использовании множества маркетинговых каналов. Таким образом, переход от использования одного канала к другому последователен и не разрознен.

Обращение к научной литературе позволяет констатировать, что омниканальный маркетинг имеет иностранные истоки, о чем свидетельствует наибольшая освещенность понятия в зарубежной литературе. Определения изучаемого термина в подходах иностранных авторов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Содержание понятия «омниканальный маркетинг»  
(видение зарубежных авторов)

Содержание понятия	Автор
«...синергетическое управление многочисленными доступными каналами и точками взаимодействия с клиентами с целью оптимизации клиентского опыта по каналам и эффективности каналов»	P. C. Verhoef, J. J. Inmann, P. K. Kannan <sup>6</sup>

<sup>1</sup> Dane A. 3 Easy Steps to Omnichannel Success. – URL: <http://www.retailtouchpoints.com/features/executive-viewpoints/3-easy-stepsto-omnichannel-success> (last access: 11.06.2019).

<sup>2</sup> Sealey D. Why retailers need a strategy to plan for omnichannel retail. – URL: <http://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/multichannelstrategies/a-briefing-on-managing-omnichannel-retail> (last access: 11.06.2019).

<sup>3</sup> Rouse M. Omnichannel. – URL: <http://searchcio.techtarget.com/definition/omnichannel> (last access: 11.06.2019).

<sup>4</sup> Munk J. A process for executing an omni-channel strategy. – URL: <https://blogs.sas.com/content/hiddeninsights/2015/02/17/a-process-for-executing-an-omni-channel-strategy> (last access: 02.06.2018).

<sup>5</sup> Ипатьева И. А. Развитие омниканальных сбытовых систем и их адаптация на российском рынке // Студенческий научный форум : материалы VII Междунар. студенческой электрон. науч. конф. – URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/939/7581> (дата обращения: 27.04.2018).

<sup>6</sup> Verhoef P. C., Inmann J. J., Kannan P. K. From multi-channel retailing to Omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing // Journal of Retailing. – 2015. – Vol. 91, no. 2. – P. 176.



## Продолжение таблицы 1

Содержание понятия	Автор
«...маркетинговая стратегия бесперебойного обслуживания клиентов по всем каналам, включающая в себя цифровые взаимодействия, такие как социальные сети и покупки в электронной торговле, и их интеграцию с межличностными взаимодействиями»	К. McCabe <sup>1</sup>
«...использование всех каналов сбыта и коммуникаций, возможных для конкретного вида продукции, и их безупречная интеграция»	С. Саулди <sup>2</sup>
«...психологическая характеристика личностного выбора современных клиентов, для которых особую важность приобретают комфортность взаимодействия с компанией по критерию времени и способа взаимодействия»	G. Cook <sup>3</sup>
«...синергетические маркетинговые коммуникации, позволяющие унифицировать контакты потребителей и возможности связей с ними для формирования клиентского опыта на любой стадии покупки»	S. Cummnis, J. Peltier, A. Dixon <sup>4</sup>
«...обозначает согласование различных каналов сбыта, которое способствует упрощению и оптимизации взаимодействия с клиентами»	B. Arson <sup>5</sup>
«...сочетание всех физических и цифровых каналов, чтобы создать инновационный и единый пользовательский опыт»	D. Sealey <sup>6</sup>
«...представляет собой маркетинговую стратегию продвижения, задачей которой является объединить различные каналы, такие как веб-сайты, приложения, социальные сети, электронные купоны, флеш-продажи, рор-ур-магазины и прочее, в одно целое»	Бостонская консалтинговая группа <sup>7</sup>
Примечание – Составлено автором.	

Тем не менее на сегодняшний день появляются и труды отечественных авторов, затрагивающие данную тематику. Например, В. В. Панюкова, И. А. Ипатьева, В. Гаспарян, Е. Устюгова, А. Нестеренко выдвигают свои теории в отношении возможной области применения омниканального маркетинга (таблица 2).

<sup>1</sup> McCabe K. Omnichannel marketing: what it is, why it matters, and how to execute it. – URL: <https://learn.g2.com/omnichannel-marketing> (last access: 11.06.2019).

<sup>2</sup> Саулди С. Omni-channel – ступенька в эволюции ритейла // Практика торговли. – 2013. – № 10. – С. 36.

<sup>3</sup> Cook G. Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents // Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice. – 2014. – Vol. 15. – P. 262.

<sup>4</sup> Cummnis S., Peltier J., Dixon A. Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: a review and research extensions // Journal of Research in Interactive Marketing. – 2015. – Vol. 10. – P. 4.

<sup>5</sup> Arson B. Multi-channel, cross-channel, omni-channel retailing: business in all its forms (1/2). – URL: <http://blog.atinternet.com/en/series-multi-channel-cross-channel-omni-channelretailing-business-forms-12/> (last access: 10.05.2019).

<sup>6</sup> Sealey D. Why retailers need a strategy to plan for omnichannel retail. – URL: <http://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/multichannelstrategies/a-briefing-on-managing-omnichannel-retail> (last access: 11.06.2019).

<sup>7</sup> Шевченко Е. И., Рудская Е. Н. Омниканальная стратегия: интеграция каналов продвижения банковских продуктов и услуг // Молодой ученый. – 2015. – № 10. – С. 850.

Таблица 2 – Содержание понятия «омниканальный маркетинг»  
(видение российских авторов)

Содержание понятия	Автор
«...подразумевает высокую степень интеграции между каналами коммуникаций и каналами продаж»	В. В. Панюкова <sup>1</sup>
«...система сбыта, основанная на интегрированном подходе к покупателю, наличии множества различных каналов сбыта, связанных между собой, с большим объемом доступной информации об ассортименте товаров и услуг, одинаковых по своим характеристикам и по цене на различных каналах»	И. А. Ипатьева <sup>2</sup>
«...подход к взаимодействию с клиентом, обеспечивающий бесшовный клиентский опыт, возможность простого переключения между каналами без потери качества коммуникации и максимизирующий полезность для клиента»	Е. Устюгова, А. Нестеренко <sup>3</sup>
«...подход, нацеленный на интеграцию всех каналов с потребителем»	М. М. Пилявская, И. М. Гаврилова <sup>4</sup>
«...подход к коммуникации с покупателем, при котором покупатель выбирает наиболее удобный для себя канал совершения покупки»	В. М. Мещерякова, К. А. Нефедова <sup>5</sup>
«...это стратегия сбыта, подразумевающая эффективное использование всех доступных ресурсов для максимального удовлетворения потребностей существующих клиентов и привлечения новых, основанная на непрерывной коммуникации за счет интеграции офлайн- и онлайн-точек соприкосновения с покупателем в единую систему для совершения покупки»	С. П. Гурская <sup>6</sup>
«...полностью интегрированный подход к коммерции, который представляет покупателем единую систему продаж в онлайн- и офлайн-каналах»	Я. Б. Лавриненко, В. И. Тинякова <sup>7</sup>
Примечание – Составлено автором.	

<sup>1</sup> Панюкова В. В. Реализация стратегии омниканального маркетинга торговыми организациями // Торгово-экономический журнал. – 2015. – Т. 2, № 4. – С. 322.

<sup>2</sup> Ипатьева И. А. Развитие омниканальных сбытовых систем и их адаптация на российском рынке // Студенческий научный форум : материалы VII Междунар. студенческой электрон. науч. конф. – URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/939/7581> (дата обращения: 27.04.2018).

<sup>3</sup> Устюгова Е., Нестеренко А. Омниканальность в российском ритейле. Анализ / КПМГ. – URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/11/ru-ru-omnichannel-survey-november-2018.pdf> (дата обращения: 11.06.2019).

<sup>4</sup> Пилявская М. М., Гаврилова И. М. Омниканальность – стратегия реализации товара // Инновационное развитие легкой и текстильной промышленности (ИНТЕКС-2016) : сб. материалов Всерос. науч. студ. конф. (Москва, 5–7 апреля 2016 г.) : в 2 ч. – М. : Московский государственный университет дизайна и технологии, 2016. – Ч. 2. – С. 16.

<sup>5</sup> Мещерякова В. М., Нефедова К. А. Омниканальность: стратегия развития успешного совмещения интернет-магазина и традиционной розницы // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации : сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 5 июня 2018 г.). – Пенза : МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. – С. 76.

<sup>6</sup> Гурская С. П. Омниканальность в розничной торговле // Коммерция, логистика и маркетинг в инновационной экономике: научная дискуссия : сб. науч. ст. Междунар. науч.-практ. интернет-конф. (Гомель, 25 октября 2018 г.) / под науч. ред. О. В. Пигуновой. – Гомель : Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2018. – С. 40.

<sup>7</sup> Лавриненко Я. Б., Тинякова В. И. Омниканальность: симбиоз офлайн- и онлайн-торговли // Электронный бизнес: проблемы, развитие и перспективы : материалы XVI Всерос. науч.-практ. интернет-конф. (Воронеж, 28–29 мая 2018 г.) / под ред. В. В. Давниса. – Воронеж : Воронежский центр науч.-техн. информации – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2018. – С. 28.

В процессе анализа дефиниции было отмечено, что разные авторы рассматривают изучаемое понятие с различных точек зрения. Так, S. Cummnis, J. Peltier, A. Dixon, P. C. Verhoef, J. J. Inmann, P. K. Kannan, В. М. Мещерякова, К. А. Нефедова видят омниканальный маркетинг как подход, ориентированный на интеграцию маркетинговых коммуникаций; В. Arson, И. А. Ипатьева, С. П. Гурская, Я. Б. Лавриненко, В. И. Тинякова – подход, ориентированный на развитие каналов сбыта; К. McCabe, D. Sealey, С. Саулди – подход, ориентированный на интеграцию каналов коммуникации и сбыта (таблица 3). В связи с этим, помимо понятия «омниканальный маркетинг», в литературе можно встретить понятия «омниканальные продажи», «омниканальный сбыт», «омниканальные коммуникации».

Таблица 3 – Подходы к понятию «омниканальный маркетинг»

Подход	Авторы
Подход, ориентированный на интеграцию маркетинговых коммуникаций	S. Cummnis, J. Peltier, A. Dixon, P. C. Verhoef, J. J. Inmann, P. K. Kannan, В. М. Мещерякова, К. А. Нефедова
Подход, ориентированный на развитие каналов сбыта	В. Arson, И. А. Ипатьева, С. П. Гурская, Я. Б. Лавриненко, В. И. Тинякова
Подход, ориентированный на интеграцию каналов коммуникации и сбыта	К. McCabe, С. Саулди, D. Sealey
Примечание – Составлено автором.	

Однако сама сущность рассматриваемой дефиниции, исходя из представленных выше определений разных авторов, несмотря на разницу подходов, сводится к двум следующим положениям:

1) омниканальный маркетинг подразумевает наивысшую степень интеграции каналов коммуникации и сбыта;

2) омниканальный маркетинг обеспечивает максимизацию удовлетворенности при совершении покупки через формирование единого потребительского опыта.

Под потребительским опытом стоит понимать когнитивную и эмоциональную оценку потребителями процесса совершения покупки<sup>1</sup>. Другими словами,

<sup>1</sup> Klaus P., Maklan S. Towards a better measure of customer experience // International Journal of Market Research. – 2013. – Vol. 55. – P. 227–246.

можно констатировать, что потребительский опыт представляет собой внутреннюю, субъективную реакцию покупателей на взаимодействие с компанией<sup>1</sup>. Взаимодействие с компанией происходит на всем пути процесса совершения покупки, включая поиск, оценку вариантов, непосредственное совершение покупки, получение товара, пользование, обслуживание. Одним из факторов, способствующих созданию положительного потребительского опыта, М. Шарма и Т. Стаффорд называют применение технологий и других инноваций в розничной торговле, включая онлайн-возможности<sup>2</sup>. Таким образом, создание единого потребительского опыта неразрывно связано с формированием интеграции всех маркетинговых каналов, в том числе онлайн-каналов и офлайн-каналов, чтобы потребитель получал единое коммуникационное и информационное поле, оперативное решение возникающих вопросов во всех маркетинговых каналах в процессе совершения покупки.

Анализируя подробнее основные выделенные элементы понятия «омниканальный маркетинг», можно заметить, что интеграция здесь основана на плотном пересечении каналов коммуникации и каналов сбыта.

В этом контексте целесообразно уделить внимание понятиям «маркетинговые коммуникации», «канал коммуникаций», «канал сбыта», «канал распределения», «маркетинговый канал».

Вопросы сущности дефиниции «маркетинговая коммуникация» находят отражение в работах Ф. Котлера, Дж. Бернета, С. Мориарти<sup>3</sup>, П. Дойля и Ф. Штерна<sup>4</sup> и сводятся к процессу передачи обращения от компании к потребителям с целью представить товар или услуги компании в привлекательном для целевой аудитории свете.

---

<sup>1</sup> Meyer C., Schwager A. Understanding customer experience // Harvard Business Review. – 2017. – Vol. 85. – P. 117–126.

<sup>2</sup> Sharma A., Stafford T. The effect of retail atmospherics on customers' perceptions of salespeople and customer persuasion: An empirical investigation // Journal of Business Research. – 2000. – Vol. 49. – P. 183–191.

<sup>3</sup> Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с.

<sup>4</sup> Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 317 с.

Другими словами, маркетинговые коммуникации выполняют функцию информирования потребителей о товарах и услугах, представленных на рынке. Маркетинговые коммуникации призваны донести информацию о преимуществах товара, способах и местах его приобретения, сервисных возможностях и пр. Эти цели достигаются с помощью использования каналов коммуникации.

Иначе говоря, маркетинговый канал коммуникации (далее – канал коммуникации) – это средство, при помощи которого информация о товаре передается целевой аудитории. В качестве каналов коммуникации могут выступать социальные сети, интернет, наружная реклама, выставки, мобильные приложения, e-mail-рассылки и др.

Если исходить из сути понятия «канал коммуникации», то потребитель не может осуществить фактическую покупку через канал коммуникации; он может лишь узнать о товаре, его свойствах, преимуществах и, сформировав для себя благоприятное отношение к товару, приобрести его в канале сбыта.

Так, определения понятия «канал сбыта» и «канал распределения» с точки зрения содержательной сути носят скорее тождественный характер и изучены такими авторами, как Д. И. Баркан<sup>1</sup>, Б. Розенблум<sup>2</sup>, Ж.-Ж. Ламбен<sup>3</sup>, Дж. Кревенс<sup>4</sup>. Краткую формулировку канала сбыта, передающую смысл и других теорий, предлагает Д. И. Баркан: «структура, доводящая товары и услуги производителя до конечного покупателя»<sup>5</sup>, т. е. канал сбыта обеспечивает доступность товара для приобретения потенциальными потребителями<sup>6</sup>.

В трудах группы авторов понятия «канал распределения» или «канал сбыта» замещаются понятием «маркетинговый канал». Так, Л. В. Штерн, А. И. Эль-Ансари, Э. Т. Кофлан под маркетинговым каналом понимают совокупность взаимозависимых организаций, задача которых состоит в перемещении чего-либо,

---

<sup>1</sup> Баркан Д. И. Эффективное управление сбытом. – М. : Академия, 2012. – 347 с.

<sup>2</sup> Розенблум Б. Управление каналами распределения // Маркетинг / под ред. М. Бейкера. – СПб. : Питер, 2002. – 860 с.

<sup>3</sup> Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.

<sup>4</sup> Кревенс Д. В. Стратегический маркетинг. – М. : Вильямс, 2008. – 512 с.

<sup>5</sup> Баркан Д. И. Эффективное управление сбытом. – М. : Академия, 2012. – С. 181.

<sup>6</sup> Сухостав Е. В. Эволюционные и инновационные подходы в развитии системы распределения // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2017. – № 6. – С. 44–47.

имеющего потребительскую ценность, из пункта изобретения, добычи или производства в пункт потребления<sup>1</sup>. Аналогичную формулировку имеет определение маркетингового канала в трудах Ф. Котлера и К. Л. Келлера: «совокупность взаимозависимых организаций, делающих товар или услугу доступными для использования или потребления; совокупность путей, которыми товары или услуги попадают к покупателям, а затем и к конечным потребителям»<sup>2</sup>. По мнению В. Н. Наумова, «маркетинговый канал – это ориентированная на потребителей сфера взаимодействия бизнес-партнеров, характеризующаяся многосторонними коммуникативными потоками, которые возникают в процессе перемещения товаров или услуг»<sup>3</sup>.

Анализируя содержательные аспекты представленных определений понятия «маркетинговый канал», мы приходим к выводу о постепенном дополнении и расширении рассматриваемой дефиниции. При этом суть маркетингового канала трактуется с точки зрения сбыта и распределения товара.

В. И. Алешникова, Т. А. Береговская и Е. В. Сумарокова отмечают, что, как правило, компания выбирает канал, ориентируясь на возможность, во-первых, оценки его эффективности, во-вторых, контроля действий всех участников и, в-третьих, оперативного внесения коррективов при изменении внешних и внутренних условий. Перечисленные критерии выбора канала учитывают только интересы самой организации. Но стоит признать, что организация тесно связана со своими потребителями, поэтому при выборе маркетинговых каналов необходимо учитывать интересы покупателей, чтобы выстраивать с ними долговременные отношения, повышая лояльность к бренду организации<sup>4</sup>. К тому же нельзя не учитывать появление новых каналов коммуникации и каналов сбыта, которые развиваются под влиянием возможностей интернета и цифровых технологий.

---

<sup>1</sup> Штерн Л. В., Эль-Ансари А. И., Кофлан Э. Т. Маркетинговые каналы / пер. с англ. О. И. Медведь и др. ; под ред. И. С. Половицы. – 5-е изд. – М. : Вильямс, 2002. – 621 с.

<sup>2</sup> Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг. Менеджмент. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – С. 212.

<sup>3</sup> Наумов В. Н. Стратегическое взаимодействие бизнес-субъектов в маркетинговых каналах : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. – СПб., 2008. – С. 22.

<sup>4</sup> Алешникова В. И., Береговская Т. А., Сумарокова Е. В. Стратегия омниканального маркетинга // Вестник Университета. – 2019. – № 2. – С. 39–45.

В своем развитии маркетинговые каналы коммуникации и каналы сбыта начинают пересекаться и выходить за рамки представленных определений. Это связано с тем, что для одного потребителя интернет-магазин будет выступать точкой поиска товара (каналом коммуникации), а для осуществления покупки он выберет офлайн-магазин (канал сбыта). В то время как другой потребитель, планируя купить этот же товар, осуществит предварительный поиск и оценку вариантов посредством посещения офлайн-магазина, просматривая информацию в социальных медиа и используя мобильное приложение (каналы коммуникации), а для совершения покупки отдаст предпочтение интернет-магазину (канал сбыта). Таким образом, когда речь идет об интеграции каналов, важно понимать, что потребитель в любом случае осуществляет покупку только через один канал, который выбирает самостоятельно, исходя из своего удобства. Другие каналы служат для потребителя вспомогательными, представляя собой информационную платформу, что с точки зрения маркетинга образует действия по продвижению и представляет собой совокупность каналов коммуникации. Фактическая продажа через них не осуществляется, но без их использования компания не сможет обеспечить единый потребительский опыт, о котором идет речь в содержании дефиниции «омниканальный маркетинг».

Поэтому, учитывая изменения рыночных условий и поведение потребителя, понятие маркетингового канала следует расширить, что также отмечали такие авторы, как К. А. Гуртовой, С. И. Кирюков, В. И. Алешникова, Т. А. Береговская, Е. В. Сумарокова, с которыми, безусловно, стоит согласиться<sup>1</sup>.

Так, В. И. Алешникова, Т. А. Береговская и Е. В. Сумарокова констатируют: «...в современных условиях маркетинговый канал является местом одновременной реализации функций продаж, обслуживания и коммуникаций, т. е. становится единым интегрированным управляемым инструментом обеспечения долговремен-

---

<sup>1</sup> Гуртовой К. А. Планирование маркетинговых каналов на основе критерия клиентоориентированности // Регион: системы, экономика, управление. – 2014. – № 1(24). – С. 95–100; Алешникова В. И., Береговская Т. А., Сумарокова Е. В. Стратегия омниканального маркетинга // Вестник Университета. – 2019. – № 2. – С. 39–45; Кирюков С. И. Эволюция теории управления маркетинговыми каналами // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 95–112.

ного взаимовыгодного взаимодействия организации и потребителя, направленным на создание ценностного предложения потребителю»<sup>1</sup>.

Таким образом, под маркетинговым каналом будем понимать совокупность каналов коммуникации и каналов сбыта офлайн- или онлайн-пространства, выполняющих функции предварительного информирования, контакта, продажи, послепродажного обслуживания покупателей, направленных на создание ценностного предложения и имеющих целью удовлетворение потребителей в процессе совершения покупки.

Классификация маркетинговых каналов в омниканальном маркетинге представлена на рисунке 2.

На наш взгляд, чтобы говорить о качественной интеграции маркетинговых каналов в омниканальном маркетинге необходимо определить фактор объединения данных каналов. Таким фактором, по нашему мнению, выступает бренд организации, который не был отмечен в трудах авторов, изучающих понятие «омниканальный маркетинг». Именно в этом контексте сущность изучаемого понятия имеет некоторое упущение и требует дополнения и конкретизации, с точки зрения определения роли бренда в омниканальном маркетинге.

Прежде чем говорить о роли бренда в омниканальном маркетинге, отметим, что понятие «бренд» может быть представлено с точки зрения трех различных подходов: юридического, финансового и потребительского. В рамках изучения омниканального маркетинга интерес представляет потребительский подход, где имеет место определение К. Л. Келлера: «Бренд – это набор уникальных и позитивных ассоциаций, возникающих в сознании потребителей, которые добавляют воспринимаемую ценность товару или услуге»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Алешникова В. И., Береговская Т. А., Сумарокова Е. В. Стратегия омниканального маркетинга // Вестник Университета. – 2019. – № 2. – С. 39–45.

<sup>2</sup> Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. – М. : Вильямс, 2005. – С. 214



Классификация маркетинговых каналов в омниканальном маркетинге				
	Информационные каналы	Контактные каналы	Продающие каналы	Доставляющие каналы
Офлайн-каналы	Офлайн-магазин	Офлайн-магазин	Офлайн-магазин	Офлайн-магазин
	Офлайн-мероприятия	Офлайн-мероприятия	Офлайн-мероприятия	Офлайн-мероприятия
	Офлайн-каталог	Call-центр	Вендинг	Вендинг
	Реклама, радио, ТВ			Пункт выдачи
	Флаеры, листовки			Постаматы
	Наружная реклама			
	Телевизионная реклама			
	Реклама на радио			
	Реклама в печатных СМИ			
	Онлайн-каналы	Интернет-магазин	Интернет-магазин	Интернет-магазин
Социальные сети (Instagram, «ВКонтакте», Facebook и др.)		Социальные сети (Instagram, «ВКонтакте», Facebook и др.)	Социальные сети (Instagram, «ВКонтакте», Facebook и др.)	
Мобильное приложение		Мобильное приложение	Мобильное приложение	
Сервисы отзывов (Flamp, 2Gis, и пр.)		Сервисы отзывов (Flamp, 2Gis, и пр.)		
Агрегаторы		Мобильные мессенджеры (WhatsApp, Viber и пр.)		
Онлайн-каталог		Чат-боты		
YouTube		Push-уведомления		
E-mail-рассылка				
Таргетированная реклама				
Реклама в электронных СМИ				

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 2 – Классификация маркетинговых каналов в омниканальном маркетинге

Также в основе потребительского подхода лежит формулировка термина «бренд», представленная Ж.-Н. Капферером: «имя, обладающее силой влияния на покупателя»<sup>1</sup>.

Из этих определений вытекает нематериальная природа бренда, его эмоциональная характеристика и, как следствие, главная задача, которая состоит в дальнейшем создании ценности бренда для покупателя.

Обращаясь к понятию ценности бренда, мы придерживаемся теории Е. П. Голубкова, согласно которой ценность бренда включает в себя физические свойства бренда, позитивные отзывы потребителей о его потребительской пользе и его эмоциональные характеристики. Ценность создается в результате дифференциации бренда и его окружения от брендов конкурентов, отражает практическую и эмоциональную пользу бренда<sup>2</sup>. Под ключевыми ценностями бренда понимается совокупность абстрактных ассоциаций (атрибутов и преимуществ), характеризующих от 5 до 10 его важных аспектов и измерений. Иногда они определяют позиционирование, так как связаны с точками дифференциации.

Согласно Ф. Котлеру, ценность сильного бренда выражается в его способности завоевывать предпочтения и лояльность потребителей. Сильный бренд обладает высоким капиталом бренда – это положительное дифференциальное влияние, оказываемое знанием названия бренда на отношение клиентов к соответствующему товару или услуге<sup>3</sup>. Таким образом, ценность бренда для потребителя – это набор выгод, которые потребитель ожидает получить от взаимодействия с брендом.

Завершая изучение дефиниции ценности бренда, важно отметить, что применительно к омниканальному маркетингу под ценностью бренда стоит понимать совокупность атрибутов и преимуществ бренда, транслируемых потребителю при каждом взаимодействии с брендом. То есть при любом последовательном взаимодействии с брендом в омниканальном маркетинге задача организации – обеспе-

---

<sup>1</sup> Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. – 3-е изд. – М. : Вершина, 2006. – С. 95.

<sup>2</sup> Голубков Е. П. Еще раз о понятии «бренд» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 34–37.

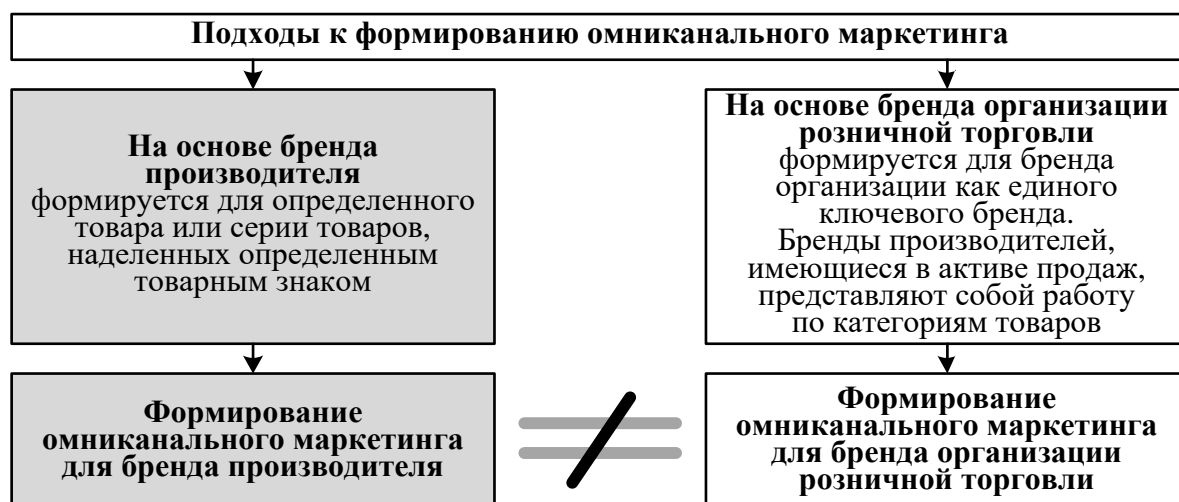
<sup>3</sup> Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2009. – 1072 с.

чить потребителю унифицированное, единое представление бренда во всех маркетинговых каналах.

За счет единого имени, логотипа, символов, корпоративных героев, графических образов, шрифта, текстовых и иных атрибутов во всех маркетинговых каналах у потребителя формируется единая коммуникационная цепочка, в том числе при переходе из одного канала коммуникации в другой, изменении одного устройства взаимодействия с брендом на другое.

Особенностью трансляции ценности бренда в омниканальном маркетинге является такая комбинация атрибутов в каждом маркетинговом канале, которая приведет к пониманию бренда потребителем вне зависимости от количества используемых им каналов и не вызовет у него диссонанс при смене маркетингового канала в процессе совершения покупки.

Для выстраивания ценности бренда в рамках омниканального маркетинга первоначально необходимо сформировать понимание, на платформе какого бренда будет выстраиваться омниканальный подход. Существует два диаметрально противоположных подхода: формирование омниканального маркетинга на базе бренда производителя или бренда организации розничной торговли (рисунок 3).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3 – Подходы к формированию омниканального маркетинга относительно бренда

Оmnikanальный маркетинг для производителя и розничного продавца различен прежде всего из-за особенностей экзистенции самих брендов, которые затрагивающих в том числе управленческие процессы, которые также влияют на реализацию omnikanального подхода. В случае производителя omnikanальный маркетинг формируется для определенного товара или серии товаров, наделенных единым товарным знаком. Для розничного продавца рассматриваемый подход строится вокруг бренда самой торговой организации. Так, бренд организации розничной торговли является ключевым, а бренды производителей, имеющиеся в активе продаж, представляют собой работу по категориям товаров.

Под брендом организации розничной торговли будем понимать узнаваемое имя, создающее добавленную стоимость организации и формирующее определенные эмоции, ассоциации, ожидания качества в сознании потребителя.

Бренд организации розничной торговли является важной составляющей в omnikanальном маркетинге, так как позволяет:

- идентифицировать организацию розничной торговли;
- унифицировать маркетинговые каналы и создать единый целостный образ торговой сети во всех каналах;
- увеличить объем продаж, в том числе за счет повторных покупок;
- сформировать потребительскую лояльность.

Перечисленные возможности бренда организации розничной торговли реализуются через атрибуты бренда, к которым можно отнести имя, логотип, символ, элементы фирменного стиля, шрифт и текстовые атрибуты, цветовые и графические решения коммуникационных материалов, а также торговый формат и технологии торговли, дизайн и оформление торгового пространства физических и цифровых маркетинговых каналов.

Интеграция маркетинговых каналов подразумевает объединение всех имеющихся каналов в организации с точки зрения информационного представления бренда. В рамках omnikanального маркетинга интеграция маркетинговых каналов подразумевает обеспечение единства во всех каналах:

- атрибутов бренда;

- товарной политики;
- ценовой политики;
- программы лояльности.

Вопросы формирования единого ассортимента, ценообразования и программы лояльности во всех маркетинговых каналах организации в рамках омниканального подхода затронуты в трудах В. В. Панюковой<sup>1</sup>, И. А. Ипатьевой<sup>2</sup>.

Для обеспечения грамотной интеграции маркетинговых каналов на основе ценностей бренда автор диссертационной работы предлагает выделить в омниканальном маркетинге бизнес-процессы, направленные на взаимодействие с потребителем.

Обращаясь к понятию «бизнес-процесс» в целом, оговорим, что в теории Б. Андерсена бизнес-процессы представляют собой цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей<sup>3</sup>. М. Хаммер, Дж. Чампи приводят следующее определение: «Бизнес-процесс – комплекс действий, в котором на основе одного или более видов исходных данных создается ценный для клиента результат»<sup>4</sup>. Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов указывают, что «бизнес-процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя»<sup>5</sup>. Таким образом, системность и структура бизнес-процессов приводят к созданию ценности для потребителя.

---

<sup>1</sup> Панюкова В. В. Реализация стратегии омниканального маркетинга торговыми организациями // Торгово-экономический журнал. – 2015. – Т. 2, № 4. – С. 317–328.

<sup>2</sup> Ипатьева И. А. Развитие омниканальных сбытовых систем и их адаптация на российском рынке // Студенческий научный форум : материалы VII Междунар. студенческой электрон. науч. конф. URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/939/7581> (дата обращения: 27.04.2018).

<sup>3</sup> Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 272 с.

<sup>4</sup> Хаммер М., Чампи Дж. Совершенство управления процессами. – М. : Стандарты и качество, 2007. – С. 33.

<sup>5</sup> Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг организации и информационные технологии. – М. : Финансы и статистика, 1997. – С. 78.

Для создания ценности в рамках бизнес-процессов Ф. Котлер использует понятия «процесс привлечения и удержания потребителей», под которым понимает эффективное привлечение клиентов, развитие и сохранение отношений с покупателями, и «процесс управления взаимодействием с клиентом» – все виды деятельности, направленные на более полное понимание каждого клиента, налаживание взаимоотношений с ним<sup>1</sup>.

Иными словами, бизнес-процессы, направленные на взаимодействие с потребителем, – это совокупность бизнес-процессов, которые обеспечивают качественный процесс взаимодействия потребителя и организации. Для структурного представления данных бизнес-процессов предложено разделить их на процессы вертикального и горизонтального уровня. В этом случае вертикальный уровень включает в себя маркетинговые процессы, горизонтальный – работу с персоналом, обеспечивающим контакт потребителя с компанией в различных маркетинговых каналах (рисунок 4).

Горизонтальный уровень подразумевает реструктуризацию бизнес-процессов внутри организации между отделами, отвечающими за различные маркетинговые каналы. В частности, речь идет о каналах, где потребитель может не только получить информацию, но и непосредственно совершить покупку. Формирование бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем, подразумевает управление разными маркетинговыми каналами, в том числе офлайн и онлайн, как единым каналом, с точки зрения работы персонала. В этом контексте целесообразно ввести понятие «омниканальный продавец»<sup>2</sup> – это сотрудник торговой организации, имеющий целью своих действий предоставить качественную информационную помощь потенциальному покупателю на базе обеспечения единого потребительского опыта для совершения конечной сделки между потребителем и торговой организацией в любом канале сбыта, удобном для покупателя.

---

<sup>1</sup> Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с.

<sup>2</sup> Сухостав Е. В. Влияние торгового персонала на реализацию омниканальной стратегии // Омские научные чтения – 2018 : материалы Второй Всерос. науч. конф. (Омск, 10–15 декабря 2018 г.). – Омск : Омский гос. ун-т, 2018. – С. 809–811.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 4 – Бизнес-процессы, направленные на взаимодействие с потребителем

Выстраивание бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем, позволяет избежать конкуренции между каналами в омниканальном маркетинге, которая может проявляться при борьбе за одного и того же потребителя в разных каналах. Руководители и сотрудники должны понимать, что все маркетинговые каналы преследуют единую цель – максимизировать удовлетворение потребностей потребителей путем предоставления единого потребительского опыта во всех каналах взаимодействия с брендом компании.

Ниже приведем ключевые элементы дефиниции «омниканальный маркетинг», выделенные на основании анализа трудов в данной области и сделанных автором выводов:

- интеграция маркетинговых каналов;
- интеграция бизнес-процессов;
- выделение ценности бренда;
- создание единого потребительского опыта.

Более детально наличие данных содержательных элементов в определениях разных авторов представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Состав элементов понятия «омниканальный маркетинг»

Автор	Элементы понятия «омниканальный маркетинг»			
	Интеграция маркетинговых каналов	Интеграция бизнес-процессов	Выделение ценности бренда	Создание единого потребительского опыта
P. C. Verhoef	+		+	+
K. McCabe	+			+
C. Саулди	+			
G. Cook				+
S. Cummnis	+			+
B. Arson	+			+
D. Sealey	+			+
BCG	+			
В. В. Панюкова	+	+		+
И. А. Ипатьева	+	+		+
Е. Устюгова	+			+
М. Пилявская	+			+
В. Мещерякова	+			+
С. П. Гурской	+			+
Я. Лавриненко	+			
Примечание – Составлено автором.				

Итак, по мнению большинства авторов, омниканальный маркетинг строится на интеграции маркетинговых каналов и создании единого потребительского опыта. При этом реализация двух перечисленных элементов, на наш взгляд, невозможна без формирования единой ценности бренда во всех используемых маркетинговых каналах и без интеграции бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем.

В связи с этим автор диссертационной работы предлагает уточнить определение омниканального маркетинга, дополнив его отсутствующими элементами.



На основании этого авторское видение омниканального маркетинга представим следующим образом: *омниканальный маркетинг – это маркетинговый подход, основанный на представлении единой ценности бренда через расширенную интеграцию маркетинговых каналов (офлайн и онлайн) и бизнес-процессов с целью создания единого потребительского опыта во всех возможных точках контакта с брендом.*

Отличительными содержательными характеристиками авторского определения являются:

1) выделение ценностей бренда организации в рамках дефиниции «омниканальный маркетинг»;

2) формирование интеграции бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем.

На основании проанализированных в ходе исследования теорий целесообразно выделить ряд преимуществ омниканального маркетинга, которые позволяют:

– увеличить долю рынка посредством расширения количества маркетинговых каналов и охвата целевой аудитории;

– повысить показатели лояльности и вовлеченности потребителей за счет комплексного интегрированного подхода во всех маркетинговых каналах, единства видения бренда потребителем во всех каналах и единства процесса совершения покупки;

– внедрить персональные и единые для онлайн- и офлайн-каналов программы лояльности посредством формирования единой базы данных о клиентах;

– повысить точность прогнозирования действий покупателя за счет установления более тесного контакта и регулярного анализа действий клиента в различных каналах;

– обеспечить слаженность работы различных отделов организации, представляющих разные каналы (онлайн и офлайн) за счет интеграции бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем;

– достичь более высокой рентабельности;

– увеличить скорость выхода в новые регионы за счет использования возможностей дистанционной торговли (электронных, мобильных решений)<sup>1</sup>.

Перечисленные преимущества омниканального маркетинга подтверждают кейсы компаний различных секторов экономики. Так, компания Nordstrom предлагает клиентам множество способов совершать покупки. Омниканальный подход Nordstrom позволяет купить онлайн, забрать в магазине, резервировать онлайн и осуществить примерку в магазине. Кроме того, внедрен сервис «Совет по стилю», который позволил увеличить продажи на 30 %. Прирост числа новых клиентов за счет синергии каналов составил 45 %. Интеграция цифрового и физического опыта привел к тому, что 85 % онлайн-возвратов были сделаны в удобном для потребителя офлайн-магазине. Посещение магазина с целью возврата также способствовало совершению покупок<sup>2</sup>.

Косметическая компания Benefit владела 50 %-й долей британского рынка продукции для бровей. Эксперимент по применению омниканального маркетинга позволил увеличить эту долю до 60 %. Сейчас пятерка самых популярных продуктов страны принадлежит компании Benefit<sup>3</sup>.

Розничная сеть по продаже мебели и товаров для дома «Crate & Barrel» зафиксировала, что многие потребители переключаются через несколько различных устройств, прежде чем завершить покупку. Чтобы извлечь выгоду из такого потребительского поведения, «Crate & Barrel» реализовала омниканальный подход, усовершенствовав взаимосвязь системы работы на разных устройствах, не прерывая, а запоминая действия клиента. Новая система позволяла продолжить процесс совершения покупки на том же этапе, на котором произошла остановка или смена устройства. Фактически внедрение омниканального подхода к обслуживанию клиентов привело к тому, что выручка «Crate & Barrel» от новых усовершенство-

---

<sup>1</sup> Chrisos M. 3 Benefits of omnichannel marketing to boost revenue. – URL: <https://www.techfunnel.com/martech/3-benefits-of-omni-channel-marketing-to-boost-revenue> (last access: 20.05.2019); Панюкова В. В. Реализация стратегии омникального маркетинга торговыми организациями // Торгово-экономический журнал. – 2015. – Т. 2, № 4. – С. 317–328.

<sup>2</sup> Yonatan R. 5 Use-Case Examples of Effective Omni-channel Marketing in / SaaSList. – URL: <https://getcrm.com/blog/omnichannel-marketing-use-cases> (last access: 10.10.2019).

<sup>3</sup> Seven Best-in-Class Examples of Omni-Channel Marketing. – URL: <https://iterable.com/blog/7-best-in-class-examples-omni-channel-marketing> (last access: 10.10.2019).

ванных мобильных и веб-решений увеличилась на 10 %<sup>1</sup>. Продвигаясь по пути инноваций, компания выпустила собственную дизайнерскую версию 3D-комнаты, позволяя потребителям разместить любой товар «Crate & Barrel» в своем доме перед покупкой.

Таким образом, кейсы компаний, реализующих омниканальный маркетинг, позволяют подтвердить преимущества данного подхода, которые проявляются в увеличении показателей доли рынка, повышении объема продаж и чистой прибыли посредством изучения клиентов и предоставления им соответствующего пользовательского опыта.

Помимо отмеченных выше компаний, на сегодняшний день на рынке присутствуют и другие иностранные и отечественные организации, предпринимающие попытки внедрить омниканальный маркетинг (таблица 5).

Следует обратить внимание, что в представленный список организаций входят представители различных рынков: услуги, производство, розничная торговля. При этом внутри каждого рынка присутствуют различные сектора экономики: от банковского сектора в сфере услуг до продуктов питания в секторе розничной торговли. Важно отметить, что подавляющее большинство попыток по внедрению омниканального подхода предпринимается на рынке розничной торговли. Именно здесь присутствуют различные отрасли ритейла (бытовая техника и электроника, одежда, обувь, мебель и товары для дома, ювелирные изделия, продукты питания), представители которых подходят к реализации омниканального маркетинга с разных сторон. Таким образом, отрасль функционирования предприятия является важнейшим фактором, оказывающим влияние на выбор в пользу омниканальности<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Becker M. Five Examples of Omnichannel Retail Experiences. – URL: <https://www.emarsys.com/resources/blog/omnichannel-for-ecommerce-retailers> (last access: 10.05.2019).

<sup>2</sup> Сухостав Е. В. Опыт реализации омниканальной стратегии на основе международной практики // Межкультурный диалог и сотрудничество ЕС и России: опыт реализации проектов Жан Монне в Нижневарттовском государственном университете : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Нижневарттовск, 15–19 мая 2019 г.). – Нижневарттовск : Нижневарттовский гос. ун-т, 2019. – С. 146–149.

Таблица 5 – Компании, использующие элементы омниканального маркетинга

Услуги	Производство	Розничная торговля
Банковский сектор: – SNS Bank, – «Сбербанк»; – «Альфа-Банк»; – Банк «Открытие»; – Банк ВТБ. Развлечения: – Disney. Сфера гостеприимства: – Hilton. Кафе и рестораны: – Starbucks	Отсутствие успешных кейсов компаний-производителей	Бытовая техника и электроника: – «Связной»; – «Эльдорадо»; – «М.Видео». Обувь: – Rendez-Vous. Мебель и товары для дома: – ИКЕА; – Crate & Barrel. Ювелирные изделия: – Sunlight. Косметика: – Sephora. Продукты питания: – «Ашан»; – «Дикси»; – «Азбука вкуса»
	Одежда*: – Zara; – Mango; – Massimo Dutti; – Bershka; – Marks&Spenser; – Next	
<p>Примечание – Составлено автором по: Абель Т. Пять вдохновляющих примеров омниканального маркетинга. – URL: <a href="https://rusability.ru/internet-marketing/5-vдохnovlyayushihh-primero-v-omnikanalnogo-marketinga">https://rusability.ru/internet-marketing/5-vдохnovlyayushihh-primero-v-omnikanalnogo-marketinga</a> (дата обращения: 26.03.2019); Бахарев И. Десять «топов» об омниканальности. – URL: <a href="http://www.e-pepper.ru/news/10-topov-ob-omnikanalnosti.html">http://www.e-pepper.ru/news/10-topov-ob-omnikanalnosti.html</a> (дата обращения: 30.03.2019); Руководство по омниканальности для ритейлеров / Criteo. – URL: <a href="https://www.criteo.com/ru/wp-content/uploads/sites/10/2017/09/Criteo-17-eBook-Omnichannel-August2017-RU.pdf">https://www.criteo.com/ru/wp-content/uploads/sites/10/2017/09/Criteo-17-eBook-Omnichannel-August2017-RU.pdf</a> (дата обращения: 11.06.2019).</p> <p>* Все представители имеют собственное производство и собственную розничную сеть.</p>		

Кроме того, каждая компания, принимающая решение о переходе к омниканальному маркетингу, имеет свою историю, опыт и уровень развития. Омниканальный подход зачастую не начинается с нулевой отметки; как правило, происходит трансформация существующей системы, что отражает индивидуальный подход к реализации омниканального маркетинга для различных компаний.

Отдельно стоит отметить, что при рассмотрении вопроса о реализации омниканального подхода имеет значение не только уровень развития компании в конкретный момент времени или ее готовность к изменениям, но и, как было отмечено

но выше, отрасль, в которой функционирует организация. Так, производственный рынок более сложно воспринимает процесс перехода, так как сталкивается со сложностями применения омниканального маркетинга для каждой отдельной торговой марки, реализуемой на рынке, и должен работать в единой стратегии с посредником, в роли которого будет выступать представитель ритейла. Представители розничной торговли, напротив, в силу специфики отрасли за счет использования большого количества каналов коммуникаций и сбыта более успешно и активно применяют омниканальный маркетинг.

Опыт внедрения омниканального маркетинга формируется в настоящее время в секторе розничной торговли. Именно поэтому объектом исследования диссертационной работы выступает маркетинговая деятельность организаций розничной торговли, использующих омниканальный маркетинг.

## 1.2 Трансформация модели поведения цифрового потребителя

Развитие информационных и цифровых технологий является не только движущим фактором трансформации бизнес-среды, представители которой, отвечая на вызовы рынка, принимают решения для достижения целей организации, но и фактором изменения модели поведения потребителей. Усложнившаяся рыночная среда характеризуется интенсивным взаимным влиянием организаций и потребителей. Технологии позволяют сделать процесс взаимодействия компаний и потребителей более интерактивным, информационно и эмоционально насыщенным, а также более оперативным. Безусловно, вследствие этого меняется и модель поведения самого потребителя: технологии встраиваются в процесс совершения покупки, появляются новые критерии удовлетворенности потребителя. По словам Л. Б. Нюренбергер и ее коллег, для поиска успешных решений в области торговли, способствующих максимальному удовлетворению запросов потребителей, для оптимизации существующих и разработки перспективных направлений развития

необходимо иметь информацию о модели поведения потребителей в изменившихся условиях<sup>1</sup>.

Трансформация модели поведения потребителей многими авторами рассматривается в разных аспектах: изучение особенностей индивидуального потребления и характеристика нового типа потребителя<sup>2</sup>, трансформация подходов к системе исследований<sup>3</sup>, отдельные отраслевые особенности покупателей<sup>4</sup>, поведение в интернет-среде<sup>5</sup> и т. д. Тем не менее названные аспекты объединяет тема проникновения технологий в повседневную жизнь потребителя, которые меняют отношение к процессу совершения покупок.

По данным исследования Boston Consulting Group, временной этап до 2010 г. характеризовался быстрым проникновением интернета в жизнь потребителей, далее до 2020 г. следует «эра социальных сетей и мессенджеров». Текущий период отличает быстрое и взаимозависимое проникновение гораздо более широ-

---

<sup>1</sup> Нюренбергер Л. Б., Леушина О. В., Лучина Н. А. Исследование потребительских предпочтений на рынке продовольственных товаров: влияние кризиса // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-2 (89). – С. 1102–1106.

<sup>2</sup> Сухостав Е. В. Омниканальный потребитель – будущее современного маркетинга // Маркетинг и брендинг: вызовы XXI века : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 7 ноября 2017 г.). – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. – С. 232–237; Кметь Е. Б., Крутьяков М. С. Исследование поведения российских потребителей в процессе трансграничных онлайн-покупок // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8, № 3(28). – С. 206–208; Ценностные ориентиры и потребительские предпочтения молодежной аудитории : монография / Р. Р. Сидорчук, И. И. Скоробогатых, А. А. Мешков и др. – М. : Креативная экономика, 2017. – 182 с.; Нюренбергер Л. Б., Леушина О. В., Карицкая И. М. Мотивационные аспекты формирования потребительской лояльности // Общественные науки. – 2016. – № 2-2. – С. 201–206.

<sup>3</sup> Козлова О. А. Модификация подходов к анализу потребительского поведения // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 4(36). – С. 220–224.

<sup>4</sup> Коровкина В. Путь пользователя к покупке автомобиля в эпоху мобильных устройств // Think brand with Google. – 2018. – С. 1–33; Локтев К. Путь онлайн пользователя при выборе и покупке смартфона : презентация к выступлению на конференции Think brand with Google / Nielsen. – URL: [https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/3346/7dae5\\_10\\_K.Loktev\\_Think\\_Brand\\_2016\\_Preso\\_Clickstream\\_phones\\_FINAL\\_1.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/3346/7dae5_10_K.Loktev_Think_Brand_2016_Preso_Clickstream_phones_FINAL_1.pdf) (дата обращения: 01.10.2019); Напалкова А. А. Исследование взаимодействия потребителей с онлайн-бренд-сообществами косметических товаров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 3. – С. 18–28.

<sup>5</sup> Зеркалий Н. Г. Трансформация взаимоотношений с потребителем в условиях развития интернет-бизнеса // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 2. – С. 118–125; Мусатова Ж. Б., Скоробогатых И. И. Трансформация моделей потребительского поведения и управление клиентским опытом // Вестник факультета управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2017. – № 1-1. – С. 294–298; Мусатова Ж. Б., Скоробогатых И. И., Аввакумова И. В. Влияние информационных технологий на трансформацию потребительского опыта // Инициативы XXI века. – 2018. – № 3–4. – С. 55–59.

кого спектра цифровых сервисов, продуктов и систем, происходит слияние онлайн- и офлайн-сфер. В качестве ключевых факторов, благодаря которым стало возможным развитие новой ступени цифровой революции, стоит отметить следующие: всеобщая подключенность к интернету, развитие и распространение сенсорных устройств и цифровых данных<sup>1</sup>. В вышеописанных условиях у представителей бизнеса появляются новые возможности как в области маркетинговых исследований, так и в вопросах продвижения товаров. Интернет в этом случае является эффективным инструментом для определения потребностей, установления с потребителями двусторонних отношений и реализации необходимых им товаров и услуг<sup>2</sup>.

По итогам 2018 г. среди российских граждан 90 млн чел. в возрасте от 16 лет и старше являются пользователями интернета, что на 3 млн пользователей больше по сравнению с результатами предыдущего отчетного периода<sup>3</sup>. При этом 86 % россиян используют интернет ежедневно<sup>4</sup>, 73 млн чел. используют мобильное устройство – планшет или смартфон.

По данным на конец 2018 г., 90 % россиян, участвовавших в онлайн-исследовании Nielsen Connected Commerce, отметили, что совершили по меньшей мере одну покупку в интернете в течение последних лет.

Каждый год объем рынка интернет-торговли увеличивается: пять лет назад он рос на 100 млрд р. в год, в 2018 г. – на 185 млрд. При сохранении существующих трендов к 2023 г. рынок вырастет более чем в два раза до 2,4 трлн р. при среднегодовых темпах роста 16 % (2019–2023 гг.)<sup>5</sup> (рисунок 5).

---

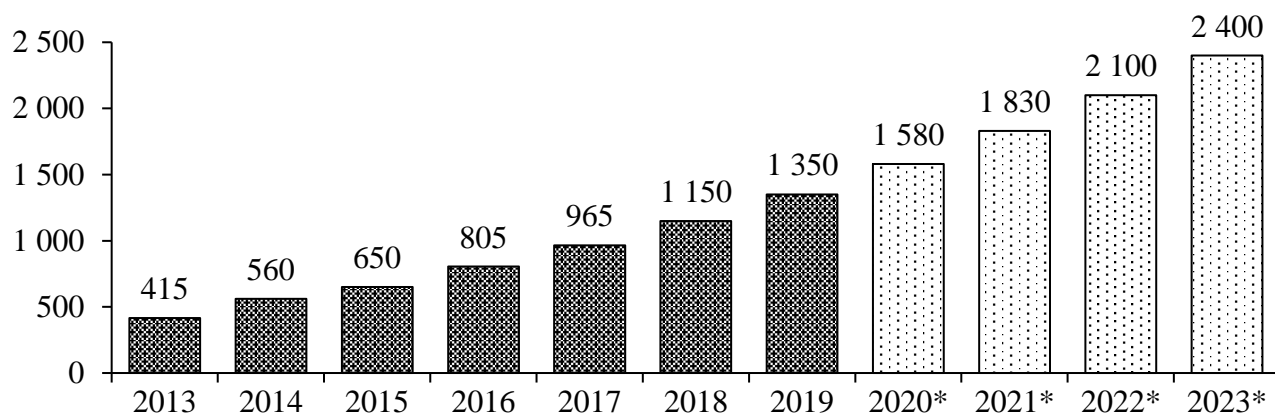
<sup>1</sup> Россия онлайн? Догнать нельзя отстать / The Boston Consulting Group; Б. Банке, В. Бутенко, И. Котов и др. – URL: [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online\\_tcm27-152058.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online_tcm27-152058.pdf) (дата обращения: 30.03.2019).

<sup>2</sup> Воронов, А. А., Степченко Т. С., Сторожева Г. Н. Методы и инструменты интернет-маркетинга в системе маркетинговых коммуникаций современной торговли // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3-2 (56). С. 937-942.

<sup>3</sup> Проникновение Интернета в России: итоги 2018 г. / GfK. – URL: [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/RU/Documents/Press\\_Releases/2019/GfK\\_Rus\\_Internet\\_Audience\\_in\\_Russia\\_2018.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/RU/Documents/Press_Releases/2019/GfK_Rus_Internet_Audience_in_Russia_2018.pdf) (дата обращения: 11.06.2019).

<sup>4</sup> Интернет-торговля в России 2018. – URL: [http://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_Ecommerce%202018.pdf](http://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Ecommerce%202018.pdf) (дата обращения: 11.06.2019).

<sup>5</sup> Там же.



Примечание – \* Прогноз.

Источник: Интернет-торговля в России 2018. – URL: [http://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_Ecommerce%202018.pdf](http://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Ecommerce%202018.pdf) (дата обращения: 11.06.2019).

Рисунок 5 – Объем онлайн-продажи в России в 2013–2019 гг. и прогноз на 2020–2023 гг., млрд р.

Росту онлайн-продаж способствует общее развитие мобильной коммерции: 61 % пользователей выходят в интернет со смартфона. С помощью него же почти половина россиян совершает все покупки в Сети. 81 % заказов еды на дом также делаются со смартфонов, через мобильные приложения<sup>1</sup>. Большинство ритейлеров запускает онлайн-продажи, а покупатель все чаще готов заказывать онлайн даже те товары, которые раньше продавались только офлайн<sup>2</sup>.

Онлайн-магазины – перспективное решение для разных отраслевых направлений ритейла, включая детские товары и продукты питания<sup>3</sup>. В Стратегии развития электронной торговли в Российской Федерации на период до 2025 г. запланировано достижение следующих показателей: не менее 70 % розничных магазинов используют в продажах интернет-канал и не менее 80 % населения старше 12 лет

<sup>1</sup> Онлайн-ритейл возрос на треть. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/romir-onlajn-ritejl-vyros-za-god-na-tret-34799.html> (дата обращения: 20.05.2019).

<sup>2</sup> Исследование: тренды труда и востребованные специальности в PR, digital, FMCG и ритейле 2018. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/issledovanie-trendy-truda-i-vostrebovannye-spetsialnosti-v-pr-digital-fmcg-i-ritejle-2018-34804.html> (дата обращения: 20.05.2019).

<sup>3</sup> Краткий аналитический обзор «Российский ритейл: итоги 2017 г. – I полугодия 2018 г.». – URL: [http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analitic\\_article/Обзор\\_Ритейл\\_2018%20%28-к%20публикации%29.pdf](http://www.ra-national.ru/sites/default/files/analitic_article/Обзор_Ритейл_2018%20%28-к%20публикации%29.pdf) (дата обращения: 01.10.2019).



используют интернет для совершения покупок<sup>1</sup>. Пока доля онлайн-покупок российских потребителей существенно отстает от покупок в магазинах: на 4,6 покупки в офлайн-магазине приходится 1,4 онлайн-покупки в месяц<sup>2</sup>.

Согласно М. Д. Твердохлебовой, основными характеристиками интернет-среды выступают виртуальность, интерактивность, отсутствие географических преград, особые поведенческие паттерны. Но работу в онлайн-среде необходимо интегрировать с работой в офлайне, настроить онлайн на усиление позиций офлайн-маркетинга и на единые общие цели<sup>3</sup>. Здесь также важно отметить, что потребители не отказываются от использования офлайн-возможностей для приобретения товаров, но все больше включают онлайн-возможности в процесс поиска, оценки вариантов, совершения покупки и получения приобретенного товара.

В этой ситуации, например, И. И. Скоробогатых и Ж. Б. Мусатова<sup>4</sup> констатируют появление нового сегмента – потребителей, находящихся постоянно «на связи» и названных «цифровыми» или «омниканальными», поскольку они имеют постоянный выход в интернет с помощью самых разных устройств, но при этом используют для покупок и офлайн-возможности. Такие потребители могут быть представителями разного пола, возраста, рода занятий, уровня дохода. Их объединяет модель поведения при совершении покупки, сочетающая использование новых возможностей интернета в синергии с офлайн-пространством. Как следствие, цифровые потребители обладают определенными общими характеристиками, которые будут рассмотрены в данном разделе диссертационной работы.

Так, цифровые (омниканальные) покупатели сочетают офлайн- и онлайн-активность в процессе совершения покупки, используют несколько различных

---

<sup>1</sup> Стратегия развития электронной торговли в Российской Федерации на период до 2025 г. – URL: [http://minpromtorg.gov.ru/docs/#!proekt\\_strategiya\\_razvitiya\\_elektronnoy\\_torgovli\\_v\\_rossiyskoj\\_federacii\\_na\\_period\\_do\\_2025\\_goda](http://minpromtorg.gov.ru/docs/#!proekt_strategiya_razvitiya_elektronnoy_torgovli_v_rossiyskoj_federacii_na_period_do_2025_goda) (дата обращения: 10.11.2018).

<sup>2</sup> Пейтерс М. Исследование потребительского поведения в России за 2018 г. Цифровая революция определяет привычки потребителей / PwC. – URL: <https://www.pwc.ru/retail-consumer/publications/retail-rus/gcis-consumer-ru-final.pdf> (дата обращения: 01.02.2019).

<sup>3</sup> Твердохлебова М. Д. Формы маркетинговой активности компании в интернет-среде // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 6. – С. 183–186.

<sup>4</sup> Скоробогатых И. И., Мусатова Ж. Б. Особенности поведения «цифровых» потребителей // Проблемы современной экономики. – 2018. – № 4(68). – С. 127–130.

каналов продвижения и продаж в рамках приобретения определенного товара одной компании<sup>1</sup>. Организации во всем мире прикладывают серьезные усилия, чтобы повысить уровень осведомленности о деятельности своих клиентов в период выбора и покупки товара. По данным исследования Deloitte, 78 % покупателей сочетают три и более канала для поиска и приобретения товара, а также используют несколько устройств<sup>2</sup>.

Важным устройством для цифрового потребителя является смартфон, который позволяет иметь постоянный доступ к интернету и мобильным сервисам. Согласно данным Zenith Optimedia, такие потребители проводят в среднем 30 % интернет-времени на стационарном устройстве (десктопе), а остальное время – на мобильных устройствах, причем последний показатель из года в год растет. По данным исследования компании Nielsen, смартфон по сравнению с другими устройствами, имеющими доступ в интернет, отличается высокой частотой ежедневного использования, причем особенно много времени потребители проводят с ним в выходные дни. Таким образом, исследователи делают вывод о влиянии смартфона на процесс совершения покупок<sup>3</sup>. Так, 67 % покупателей используют смартфон для поиска информации о товаре, прежде чем приобрести его в розничном магазине. Напротив, 23 % онлайн-покупателей, отыскав информацию о товаре через смартфон, далее используют офлайн-магазин как шоурум, чтобы оценить товар в физическом пространстве, а затем совершают покупку в режиме онлайн<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Козлова О. А., Сухостав Е. В. Характеристика и гейты омниканального потребителя // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 2(124). – С. 65–71; Юн Е. Л. Построение омниканальной карты пользовательского пути // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – Т. 7, № 12А. – С. 145–154.

<sup>2</sup> Гаспарян В. Новые возможности для Online Retail / Deloitte. – URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/ECR\\_Forum\\_presentation.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/ECR_Forum_presentation.pdf) (дата обращения: 01.05.2019).

<sup>3</sup> Сухостав Е. В. Омниканальный потребитель – будущее современного маркетинга // Маркетинг и брендинг: вызовы XXI века : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 7 ноября 2017 г.). – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. – С. 232–237.

<sup>4</sup> Гаспарян В. Новые возможности для Online Retail / Deloitte. – URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/ECR\\_Forum\\_presentation.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/ECR_Forum_presentation.pdf) (дата обращения: 01.05.2019).

Исследовательская компания GfK опубликовала данные, согласно которым более 80 % потребителей предварительно изучают информацию о товаре в интернете перед покупкой офлайн<sup>1</sup>. С использованием онлайн-каналов для поиска дальнейшие онлайн-покупки в основном совершаются в секторе одежды (53 %) и мелкой бытовой техники (42 %)<sup>2</sup>, далее следуют товары для детей, мобильные телефоны, компьютеры. Для потребителя становится важным наличие у одного производителя нескольких каналов распространения товара<sup>3</sup>. Иначе говоря, в настоящее время предлагаемые рынком маркетинговые инструменты побуждают потребителя к предварительному поиску информации о продукции посредством Сети. Данные, опубликованные в Harvard Business Review, говорят о том, что чем больше каналов использует клиент, тем более он заинтересован в покупке. Омниканальный покупатель тратит на 4 % больше тех, кто покупает только онлайн, и на 10 % больше тех, кто покупает только офлайн. Проходя более длинный путь к покупке, омниканальные покупатели проявляют бóльшую лояльность и делают на 23 % больше повторных покупок, а также чаще делятся своим опытом с друзьями и близкими<sup>4</sup>. Исследования, проведенные компанией Teleperformance, показывают, что около 70 % опрошенных делятся своим мнением о бренде на собственных страницах социальных сетей и только 30 % используют для этого сайт продавца<sup>5</sup>. Происходит смена предпочтений, обусловленная феноменом «социально-сетевой экономики»: потребители стремятся получить впечатления и приобрести

---

<sup>1</sup> Судник А. Интегрируй это: как российские ритейлеры на практике становятся омниканальными. – URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/338781-integriruyeto-kak-rossiyskie-riteylery-na-praktike-stanovyatsya-omnikanalnymi> (дата обращения: 06.05.2019).

<sup>2</sup> Сухостав Е. В. Омниканальный потребитель – будущее современного маркетинга // Маркетинг и брендинг: вызовы XXI века : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 7 ноября 2017 г.). – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. – С. 232–237.

<sup>3</sup> Сухостав Е. В. Омниканальная стратегия распределения в маркетинге // Современные вызовы и реалии экономического развития России : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Ставрополь, 4–6 октября 2017 г.). – Ставрополь : СКФУ, 2017. – С. 294–297.

<sup>4</sup> К 2025-му число омниканальных потребителей в мире удвоится. – URL: <https://mresearcher.com/2017/04/nielsen-k-2025-mu-chislo-omnikanalnye-potrebiteli-v-mire-udvoitsya.html> (дата обращения: 20.05.2019).

<sup>5</sup> Виниченко К. Клиентский опыт коммуникаций с брендом в России. – URL: <https://www.stekspb.ru/blog/it/klientskiy-opyt-kommunikacii> (дата обращения: 01.05.2019).

товары, которые вписываются в концепцию их личного бренда, представленного ими в социальных сетях<sup>1</sup>.

Таким образом, предварительное допокупочное взаимодействие с брендом может насчитывать до 10 точек контакта: каталоги, сайты компаний, социальные медиа, мобильные приложения, мобильные мессенджеры, интернет-магазины, офлайн-магазины. Изучение этих точек контакта является основополагающим для компаний, которые осознают, как важно понимать поведение своего потенциального клиента, и планируют использовать омниканальный маркетинг.

В целом речь идет о минимизации проблемных этапов шопинга и максимизации удобства и удовольствия от пребывания в магазине. Цифровые потребители хотят иметь возможность общаться с семьей и друзьями во время покупок, получать информацию об ассортименте, ценах и интересных продуктовых предложениях<sup>2</sup>. Они предпочитают экономить время, избегая очередей, поэтому активно используют новые технологии оплаты<sup>3</sup>. Главное требование цифровых потребителей можно сформулировать как «хочу сейчас». Этим объясняется стремление такого потребителя к мобильным поиску, покупкам, платежам: возможность сделать предварительный заказ, проверить наличие товара, получить персональные предложения, купить без очередей, централизовать все бонусы от программ лояльности<sup>4</sup>.

На основе проведенного анализа автором диссертационной работы выделены базовые характеристики модели поведения цифрового потребителя (таблица б).

---

<sup>1</sup> Kozlova O. A., Sukhostav V., Anashkina N. A., Tkachenko O. N., Shatskaya E. Consumer model transformation in the digital economy era // *Advances in Intelligent Systems and Computing*. – 2019. – Vol. 726. – P. 279–287.

<sup>2</sup> Бондаренко В. А., Миргородская О. Н. Омниканальный маркетинг в системе розничных продаж // *Проблемы и перспективы формирования маркетинговых стратегий в условиях нестабильных рынков: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, 19–23 ноября 2018 г.)*. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2018. – С. 172–177.

<sup>3</sup> Маносалва П. Явление омниканального потребителя. – URL: <http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/reports/2017/connected-spender.html> (дата обращения: 12.06.2019).

<sup>4</sup> Там же.

Таблица 6 – Характеристика модели поведения цифрового потребителя

Базовые черты	Предпочтения	Данные исследований
<p>Активно использует интернет на различных устройствах.</p> <p>Заявляет о своих предпочтениях используя социальные сети.</p> <p>Готов делиться потребительским опытом в социальных сетях.</p> <p>Технически подкованный.</p> <p>Информированный.</p> <p>Любопытный.</p> <p>Настойчивый.</p> <p>Имеет возможность покупок после удовлетворения базовых потребностей.</p> <p>Имеет активную жизненную позицию.</p> <p>Уверен в будущем</p>	<p>Комфортно (в удобное время, в удобном месте) выбирать/получать товар.</p> <p>Хочет получать персонализированные предложения.</p> <p>Заинтересован получать информацию о промоакциях в режиме реального времени.</p> <p>Хотел бы пользоваться касками самообслуживания.</p> <p>Хотел бы использовать Wi-Fi в офлайн-магазине.</p> <p>Возможность совершения покупки через мобильное приложение</p>	<p>Более 80 % изучают товар в интернете перед совершением покупки.</p> <p>78 % используют три и более канала для поиска и приобретения товара.</p> <p>80 % используют технологии во время шопинга.</p> <p>67 % используют смартфон для поиска информации о товаре, перед тем как приобрести его в розничном магазине.</p> <p>70 % изучают отзывы о товаре перед покупкой.</p> <p>38 % делятся своим опытом (положительным/отрицательным) в социальных сетях.</p> <p>Совершают на 23 % больше повторных покупок</p>

Примечание – Составлено автором по: Гаспарян В. Новые возможности для Online Retail / Deloitte. – URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/ECR\\_Forum\\_presentation.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/ECR_Forum_presentation.pdf) (дата обращения: 01.05.2019); E-Commerce-инсайты: 58 фактов о том, как пользователи выбирают интернет-магазин и что влияет на решение о покупке. – URL: [https://new-retail.ru/business/e\\_commerce/e\\_commerce\\_insayty\\_58\\_faktov\\_o\\_tom\\_kak\\_polzovately\\_vybirayut\\_internet\\_magazin\\_i\\_chno\\_vliyaet\\_na\\_resh9314](https://new-retail.ru/business/e_commerce/e_commerce_insayty_58_faktov_o_tom_kak_polzovately_vybirayut_internet_magazin_i_chno_vliyaet_na_resh9314) (дата обращения: 30.03.2019); К 2025-му число омниканальных потребителей в мире удвоится. – URL: <https://mresearcher.com/2017/04/nielsen-k-2025-mu-chislo-omnikanalnye-potrebiteli-v-mire-udvoitsya.html> (дата обращения: 20.05.2019); Судник А. Интегрируй это: как российские ритейлеры на практике становятся омниканальными. – URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/338781-integriruyeto-kak-rossiyskie-riteylery-na-praktike-stanovyatsya-omnikanalnymi> (дата обращения: 06.05.2019); Benjamin B., Sopadjieva E. U., Dholakia M. A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works : Harvard Business Review digital article. – URL: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works> (last access: 11.09.2018).

Вместе с анализом характеристик модели поведения, которая свойственна цифровому потребителю, необходимо затронуть тему изменения критериев удовлетворения потребностей таких потребителей.

С. В. Мокичев и Д. К. Рахматуллина предлагают говорить об удовлетворении потребности с точки зрения нескольких категорий:

– удовлетворенность от самого товара;

– удовлетворенность от процесса совершения покупки<sup>1</sup>.

В рамках изучения трансформации модели поведения потребителя применительно к омниканальному маркетингу интерес представляет вторая категория – удовлетворенность от процесса совершения покупки. Критериями удовлетворенности для цифрового потребителя становятся удобство, комфорт, доступность онлайн, сохранение времени, элемент развлечения.

По данным исследования Nielsen, особенно высоко потребитель ставит критерий удобства совершения покупки, о чем свидетельствуют 64 % респондентов<sup>2</sup>. Это подтверждают данные исследования Л. Б. Нюренбергер и А. С. Алимпаевой, по результатам которого выявлено, что доминирующими факторами, влияющими на приобретение определенных категорий товаров, становятся комфорт и удобство при покупке<sup>3</sup>.

Согласно исследованию PwC, критерий удобства для цифрового потребителя включает в себя удобные способы оплаты, удобный сайт, удобную навигацию в офлайн- и онлайн-магазине, удобную политику возврата<sup>4</sup>. Данные Nielsen также свидетельствуют, что критерий удобства более значим, чем критерий качества товара, который отметили 61 % опрошенных потребителей.

Свыше 30 % потребителей считают важным фактором возможность купить товар онлайн, что не означает обязательное использование данной функции, но ее наличие повышает доверие к бренду<sup>5</sup>. Таким образом, подходы к удовлетворению потребностей потребителя, которые предполагают фокусирование на самом товаре, становятся менее эффективными.

---

<sup>1</sup> Мокичев С. В., Рахматуллина Д. К. Трансформация системы потребностей в современной экономике // Актуальные проблемы экономики и права. – 2012. – № 2(22). – С. 5–10.

<sup>2</sup> Любит – не любит: что влияет на лояльность потребителя бренду / Nielsen. – URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2019/lyubit-ne-lyubit-cto-vliyaet-na-loyalnost-potrebiteleya-brendu> (дата обращения: 20.10.2019).

<sup>3</sup> Нюренбергер Л. Б., Алимпаева А. С. Покупательские предпочтения жителей мегаполиса // Научное обозрение. – 2016. – № 6. – С. 158–164.

<sup>4</sup> Пейтерс М. Настало время сделать потребителя центром компании. Глобальное исследование потребительского поведения за 2019 г. / PwC. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/publications/gcis-2019-ru.pdf> (дата обращения: 01.12.2019).

<sup>5</sup> Любит – не любит: что влияет на лояльность потребителя бренду. – URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2019/lyubit-ne-lyubit-cto-vliyaet-na-loyalnost-potrebiteleya-brendu> (дата обращения: 20.10.2019).

Нельзя не заметить, что, с одной стороны, трансформация модели потребителей поведения заставляет компании применять новые маркетинговые действия, а с другой – инструментарий, который сегодня возможно применить в маркетинге, оказывает влияние и на самого потребителя. Иными словами, компаниям становится легче донести до потребителя необходимую информацию, выбрать правильные маркетинговые каналы, привлечь в месте продажи или осуществить доставку. В то же время цифровой потребитель, понимая возможности рынка, меняет свои ожидания от организаций, предъявляет более высокие требования к выполнению обязательств, модифицирует технологию выбора товара, используя интернет, социальные медиа и всевозможные устройства для поиска и покупки товара<sup>1</sup>.

Все это формирует новые привычки потребителей и развивает новые ожидания от взаимодействия с компанией при совершении покупок. На сегодняшний день 40 % потребителей согласны, чтобы компания отслеживала их потребительские привычки с целью формирования индивидуальных предложений. По итогам 2018 г. предоставить организации информацию обо всех возможных каналах, которые потребитель использует при поиске товара, готовы 38 % клиентов<sup>2</sup>. Потребители ждут от цифровых сервисов быстрого и «бесшовного» опыта, дополнительных преимуществ, воспринимая технологический прогресс с утилитаристской точки зрения<sup>3</sup>. И. И. Скоробогатых и Ж. Б. Мусатова акцентируют внимание на том, что потребители требуют релевантности информации о компании, бренде, предлагаемых товарах в различных коммуникационных каналах. Помимо этого, потребители ожидают динамического изменения контента в связи с ускорением взаимодействия и передачи информации<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Покровская Е. Omnichannel: трансформация маркетинга в ритейле / Criteo. – URL: <https://wiki.runet-id.com/media/files/312aeбссcaf41785e0f6a44e580219f53/19apr.rif18-zal-3.10-00--pokrovskaya.pdf> (дата обращения: 01.02.2019).

<sup>2</sup> Пейтерс М. Исследование потребительского поведения в России за 2018 г. Цифровая революция определяет привычки потребителей / PwC. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/publications/retail-rus/gcis-consumer-ru-final.pdf> (дата обращения: 01.02.2019).

<sup>3</sup> Технологические тренды в маркетинге и жизни потребителя / Nielsen. – URL: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/ru/docs/technological-trends-in-marketing-and-consumer-life.pdf> (дата обращения: 11.06.2019).

<sup>4</sup> Скоробогатых И. И., Мусатова Ж. Б. Смарт-маркетинг: технологии, инструменты, оценка эффективности // Казанский экономический вестник. – 2015. – № 5 (19). – С. 92–96.

Система потребления товаров и услуг теперь включает в себя как минимум три сценария: покупки в физических магазинах (офлайн-продажи), интернет-покупки и мобильные покупки<sup>1</sup>. Boston Consulting Group предлагает другой вариант наименования действий потребителя, который стал возможен также благодаря развитию интернет-инфраструктуры: офлайн-в-онлайн, онлайн-в-офлайн и онлайн-в-онлайн<sup>2</sup>. По данным исследования Criteo, большинство покупок все еще совершается в офлайн-среде, но им предшествуют онлайн-каналы коммуникации<sup>3</sup>.

В то же время важно сконцентрировать внимание на том, что этапы пути к покупке остались прежними: осознание потребности, поиск информации, оценка вариантов, совершение покупки, взаимодействие с брендом. Но цифровой потребитель стал совершать больше действий, которые при этом не являются затратными по времени в связи с постоянным использованием интернета и мобильных устройств. Такие потребители сравнивают цены онлайн, устанавливают мобильные приложения с каталогами, пользуются персональными картами лояльности; заказывают онлайн и забирают в офлайн-магазинах; выбирают в офлайн-магазинах и заказывают доставку онлайн; активно используют социальные сети, мессенджеры для обращения к компаниям и написания отзывов<sup>4</sup>. Аналогично и организации в этой ситуации получают больше возможностей для контакта с цифровым потребителем: с помощью информационных технологий данные о действиях потребителей отслеживаются, собираются и анализируются<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Судник А. Интегрируй это: как российские ритейлеры на практике становятся омниканальными. – URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/338781-integriruyeto-kak-rossiyskie-riteylery-na-praktike-stanovyatsya-omnikanalnymi> (дата обращения: 06.05.2019).

<sup>2</sup> Россия онлайн? Догнать нельзя отстать / The Boston Consulting Group; Б. Банке, В. Бутенко, И. Котов и др. – URL: [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online\\_tcm27-152058.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online_tcm27-152058.pdf) (дата обращения: 30.03.2019).

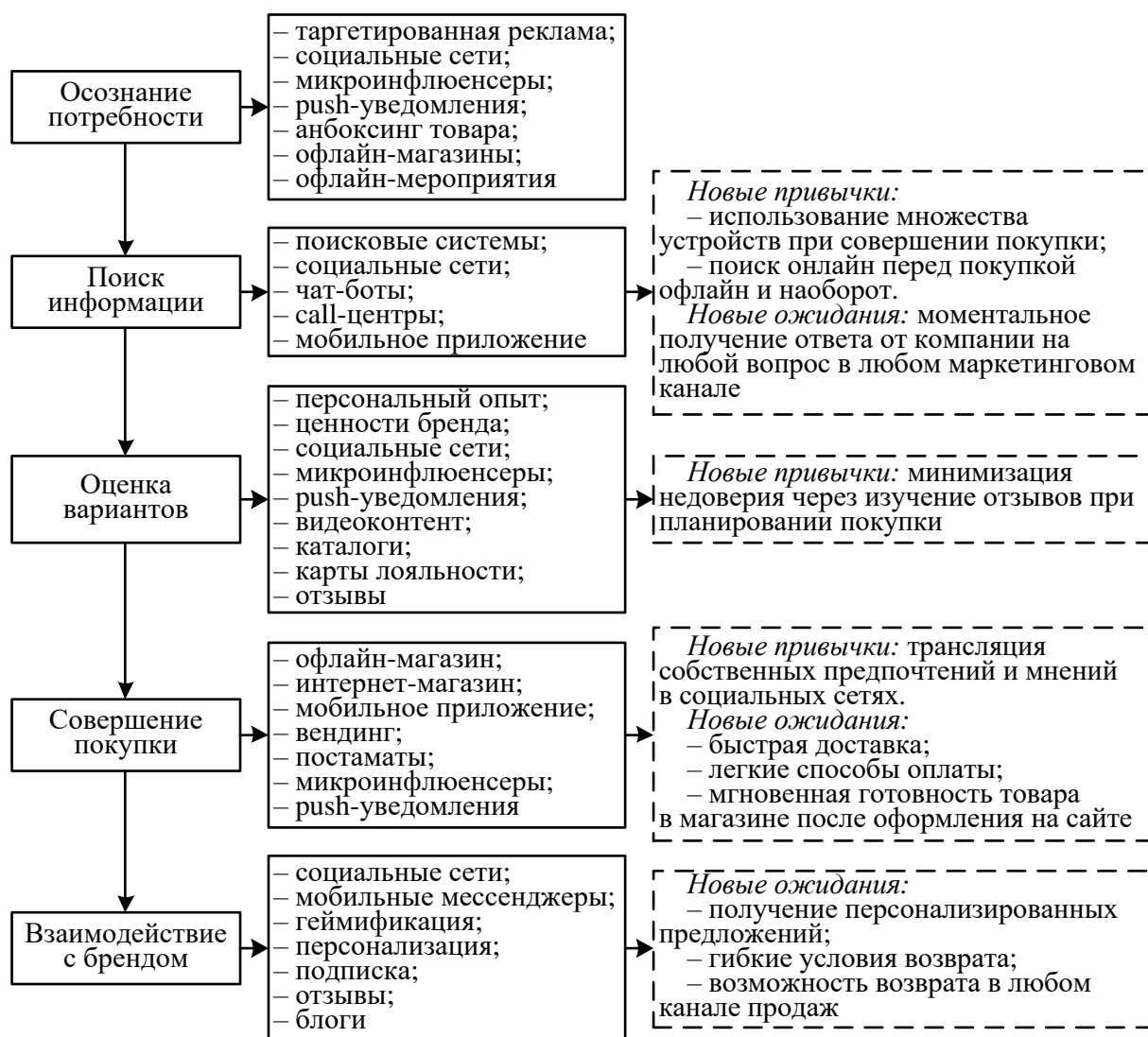
<sup>3</sup> Покровская Е. Omnichannel: трансформация маркетинга в ритейле / Criteo. – URL: <https://wiki.runet-id.com/media/files/312ae6ccaf41785e0f6a44e580219f53/19apr.rif18-zal-3.10-00--pokrovskaya.pdf>(дата обращения: 01.02.2019).

<sup>4</sup> Сухостав Е. В. Омниканальный потребитель – будущее современного маркетинга // Маркетинг и брендинг: вызовы XXI века : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 7 ноября 2017 г.). – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. – С. 232–237.

<sup>5</sup> Скоробогатых И. И., Невоструев П. Ю., Мусатова Ж. Б., Ивашкова Н. И. Маркетинг в условиях развития цифровой экономики // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2018. – № 3. – С. 170–179.



Обобщая сказанное, можно сделать вывод об увеличившемся числе возможных маркетинговых каналов на разных этапах процесса совершения покупки. Если сегодня на этапе поиска необходимого товара потребитель может воспользоваться мобильным приложением, обратиться к поисковым системам, социальным сетям или задать вопрос чат-боту, то всего несколько лет назад он действовал только в офлайн-среде. Вместе с тем подобное многообразие коммуникаций формирует у потребителя новые привычки и ожидания (рисунок 6).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 6 – Трансформация модели поведения потребителя в процессе совершения покупки

Информация на рисунке 6 указывает на большое количество маркетинговых каналов, имеющих место на классических этапах совершения покупки, а также иллюстрирует новые привычки и ожидания покупателей, которые, безусловно, находятся во взаимосвязи с предоставляемыми новыми возможностями от взаимодействия с компанией. То есть цифровые потребители, проходя через классический поэтапный процесс принятия решения о покупке, совершают множество действий, используя различные устройства (смартфон, планшет, десктоп), а также сочетая множество маркетинговых каналов, переход между которыми может происходить быстро и неосознанно, тем самым постоянно увеличивая количество точек контакта с брендом организации.

Изучение процесса совершения покупки с учетом влияния на потребителя информационных и цифровых технологий, которые выражаются в использовании последним множества маркетинговых каналов и устройств при совершении покупки, по нашему мнению, позволит в дальнейшем выстраивать качественную интеграцию в рамках омниканального маркетинга, учитывая приоритетные каналы коммуникации и сбыта, используемые цифровым потребителем.

### 1.3 Анализ подходов к управлению омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли

Обстоятельством качественного развития и роста организаций розничной торговли выступает необходимость постоянного управления маркетинговой деятельностью, что требует адаптации решений и планируемых маркетинговых мероприятий к вызовам внешней среды.

На сегодняшний день для отрасли розничной торговли характерны следующие черты. Во-первых, формирование высококлассных цифровых возможностей, что включает отказ от деления торговли на цифровые и физические каналы и подразумевает формирование единого канала сбыта для потребителя. Во-вторых,

формирование уникального потребительского опыта. Розничным магазинам необходимо повышать качество обслуживания клиентов и степень их вовлеченности в развитие. В-третьих, внедрение новейших технологий в процесс розничной торговли. Каждое розничное предприятие должно пристально следить за развитием новейших технологий, таких как искусственный интеллект, дополненная и виртуальная реальность, передовая робототехника, и по возможности внедрять их в процесс розничной торговли<sup>1</sup>.

Классические торговые сети продолжают создавать онлайн-магазины, запускать мобильные приложения, а интернет-магазины будут еще чаще открывать пункты выдачи товаров, постаматы, шоурумы и полноценные торговые точки<sup>2</sup>. Nielsen подчеркивает, что индустрии ритейла приходится меняться с соответствующей скоростью: взаимодействовать с потребителем точнее, более адресно, быстрее и эффективнее. Все более актуальным становится вопрос поиска компромисса между перспективами отдельного розничного предприятия и желанием потребителя<sup>3</sup>.

По данным исследований Deloitte, Nielsen, KPMG<sup>4</sup>, CBInsights<sup>5</sup>, а также таких авторов, как Е. И. Беккер<sup>6</sup>, Е. Ю. Селезнева<sup>7</sup>, Е. Г. Кащенко<sup>8</sup>, О. М. Калиева

---

<sup>1</sup> Воронов А. А., Винковская Л. А., Маркушина А. А., Чечетка Е. Л. Современные бенчмаркинг-технологии в управлении маркетингом торговых организаций // Экономика устойчивого развития. – 2016. – № 1(25). – С. 86–95; Михеев Г. В., Деркачева Е. А. Розничные торговые сети: адаптация и управление развитием : монография. – Краснодар : Изд-во Кубанского гос. техн. ун-та, 2019. – 139 с.; Кожина О. Ключевые события в отрасли. Розничная, оптовая торговля и дистрибуция // Обзор изменений законодательства. Ключевые нововведения с 2019 г. и прогнозы развития. Deloitte. – 2018. – С. 79.

<sup>2</sup> Что 2019 г. готовит ритейлу: главные тренды. – URL: <https://www.pilot.ru/about/feed/detail/chto-2019-god-gotovit-riteylu-glavnyie-trendy> (дата обращения: 11.06.2019).

<sup>3</sup> Технологические тренды в маркетинге и жизни потребителя / Nielsen. – URL: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/ru/docs/technological-trends-in-marketing-and-consumer-life.pdf> (дата обращения: 11.06.2019).

<sup>4</sup> Kruh W. Retail Trends 2019. Global Consumer and Retail / KPMG. – URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/02/global-retail-trends-2019-web.pdf> (last access: 01.01.2020).

<sup>5</sup> Global Trends. Retail Trends 2019 / CB Insights. – URL: <https://www.retailinsiders.nl/docs/079695e2-90c5-4fc6-b53a-1b67213d2dfe.pdf> (last access: 11.06.2019).

<sup>6</sup> Беккер Е. И. Мировой опыт развития услуг розничной торговли и оценка стратегических перспектив торговых сетей в России // Бизнес в законе. – 2012. – № 2. – С. 250–253.

<sup>7</sup> Селезнева Е. Ю. Розничная торговля: проблемы, тенденции и перспективы развития // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. – 2011. – № 10. – С. 254–260.

<sup>8</sup> Кащенко Е. Г. Особенности и тенденции развития розничных торговых предприятий на российском рынке // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2010. – № 2. – С. 73–79.

Н. В. Лужнова и В. О. Юркина<sup>1</sup>, О. А. Козлова<sup>2</sup>, Е. Е. Прушковская и В. В. Пасечко<sup>3</sup>, Н. Ю. Веселова<sup>4</sup>, В. А. Бондаренко, О. В. Иванченко и О. Н. Миргородская<sup>5</sup>, З. М. Алиева<sup>6</sup>, А. В. Панкрухин<sup>7</sup>, В. В. Никишкин<sup>8</sup>, Л. Б. Нюренбергер<sup>9</sup>, А. Б. Красильников, В. Н. Кузьменкова<sup>10</sup>, А. А. Воронов<sup>11</sup>, И. Н. Красюк<sup>12</sup>, именно в области маркетинга заложен большой потенциал для дальнейшего роста сектора розничной торговли, что подчеркивает актуальность изучения маркетинговых тенденций в данной отрасли. Рассматривая ситуацию с другой стороны, подчеркнем, что сектор розничной торговли зачастую первым принимает изменения в области маркетинга, именно здесь применяются маркетинговые подходы, трансформирующиеся в дальнейшем на другие возможные сферы применения маркетинга.

---

<sup>1</sup> Калиева О. М., Лужнова Н. В., Юркина В. О. Выявление возможностей использования технологий традиционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений в розничной торговле // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2018. – № 3. – С. 43–54.

<sup>2</sup> Современная маркетинговая деятельность торговых предприятий : кол. моногр. / под общ. ред. О. А. Козловой. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2014. – 171 с.

<sup>3</sup> Прушковская Е. Е., Пасечко В. В. Развитие маркетинговой деятельности в розничной торговле потребительской кооперации // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2009. – № 1(29). – С. 216–221.

<sup>4</sup> Веселова Н. Ю. Эффективный путь развития розничной торговли с позиции маркетинга // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2010. – № 5. – С. 9–15.

<sup>5</sup> Бондаренко В. А., Иванченко О. В., Миргородская О. Н. Digital signage как эффективный инструмент маркетинга в розничной торговле // Вопросы современной науки и практики. Университет имени В. И. Вернадского. – 2018. – № 3(69). – С. 42–51.

<sup>6</sup> Алиева З. М. Концепция формирования потребительского поведения под влиянием маркетинга отношений в розничной торговле // Terra Economicus. – 2013. – Т. 11, № 4(2). – С. 92–99.

<sup>7</sup> Панкрухин А. В. Ретейл идет навстречу покупателю: современные тренды, стратегии и технологии розничной торговли // Практический маркетинг. – 2012. – № 6(184). – С. 4–17.

<sup>8</sup> Никишкин В. В., Твердохлебова М. Д. Актуальные тенденции развития маркетингового инструментария розничных торговых предприятий // Практический маркетинг. – 2017. – № 4(242). – С. 12–17.

<sup>9</sup> Нюренбергер Л. Б., Севрюков И. Ю., Киселев С. П. Онлайн-предпринимательство в сфере потребительских товаров и услуг: практический опыт, тренды // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. – № 6(79). – С. 398–408.

<sup>10</sup> Красильников А. Б., Кузьменкова В. Н. Развитие маркетинга в торговом деле на примере розничных торговых сетей // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 2(54). – С. 202–205.

<sup>11</sup> Воронов А. А., Веклова Е. В., Миненко В. В. Маркетинговые инновации функционального и информационного направлений в маркетингово-конкурентной стратегии современной торговой сети // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 1(90). – С. 764–770.

<sup>12</sup> Красюк И. Н. Основные тренды развития российской розничной торговли // Научное ведение. – 2014. – Вып. 5(24). – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/143EVN514.pdf>. (дата обращения: 01.10.2019).

При внедрении омниканального маркетинга как нового маркетингового подхода в деятельность организации розничной торговли необходима трансформация управления маркетингом в компании. Управление омниканальным маркетингом, на наш взгляд, имеет под собой сложную составную основу. Омниканальный маркетинг предполагает не просто вовлечение пользователя путем использования множества доступных маркетинговых каналов, но и серьезную внутреннюю работу в компании. Управление омниканальным маркетингом требует безупречного процесса взаимодействия и обмена информацией между всем множеством отделов торговой организации: маркетинга, клиентской поддержки, департамента продукции и т. д.<sup>1</sup>

Организации розничной торговли применяют омниканальный маркетинг, находясь на разных уровнях развития по отношению к нему. Это может означать, во-первых, использование на момент перехода к омниканальному маркетингу только онлайн- или офлайн-каналов. В этой ситуации изначально важна проработка цифрового или, напротив, физического пространства. Далее следует плотная интеграция – объединение физических и цифровых каналов. Во-вторых, использование на момент перехода к омниканальному маркетингу предшествующих эволюционных подходов (традиционного или мультиканального маркетинга). Здесь актуализируется вопрос анализа возможности применения омниканального маркетинга с точки зрения модели поведения потребителей в процессе совершения покупки той категории товаров, которую реализует организация розничной торговли, а также вопрос трансформации бизнес-процессов, направленных на потребителя, с целью создания интеграции маркетинговых каналов на уровне управления.

Отсюда следует, что процесс перехода, формирования и управления омниканальным маркетингом затрагивает различные критерии работы организации розничной торговли и обязывает пересматривать их, что может привести к выходу за рамки маркетинга как такового, но необходимо для успешного функционирования омниканальности в компании. Такое рассуждение приводит к актуализа-

---

<sup>1</sup> Руководство по омниканальности для ритейлеров / Criteo. – URL: <https://www.criteo.com/ru/wp-content/uploads/sites/10/2017/09/Criteo-17-eBook-Omnichannel-August2017-RU.pdf> (дата обращения: 11.06.2019).

ции вопроса о возможных последовательных этапах управления омниканальным маркетингом.

По словам М. Зубачевского, начальным и основным этапом перехода к омниканальному маркетингу является возможность объединить данные о резервах всех офлайн-магазинов в одну сеть<sup>1</sup>. Важно искоренить, во-первых, разрозненность данных из всех традиционных торговых точек, во-вторых, бороться с изолированностью офлайн- и онлайн-форматов. Второй этап, по мнению эксперта, – это организация маркетинговой логистики между всеми магазинами. С. Чиза объединяет вышеуказанные этапы в один и называет их созданием кросс-функциональных команд, подчеркивая, что вся работа от маркетинга до логистики должна обеспечиваться единой поддержкой как в цифровых, так и в физических каналах<sup>2</sup>. Тему важности систематизации информации затрагивает Г. Миттал, говоря о необходимости создания на пути омниканального опыта общей информационной системы продукции<sup>3</sup>. Это подразумевает наличие единых категорий товаров, с одной стороны, и общую систему управления запасами, возвратами, заказами на всех каналах – с другой. Именно это, считает автор, позволит обеспечить единую интеграцию. Здесь же важно вложение средств в цифровые технологии, мобильные приложения. При этом И. А. Ипатьева и С. Чиза подчеркивают, что омниканальный маркетинг требует общения с клиентом в реальном времени, что обязывает к внедрению инновационной IT-платформы, включая качественную CRM-систему<sup>4</sup>. В качестве первого и основного этапа И. А. Ипатьева отмечает

---

<sup>1</sup> Зубачевский М. Omnichannel в России – как скрестить торговлю онлайн и офлайн. – URL: [https://new-retail.ru/persony/miroslav\\_zubachevskiy\\_omnichannel\\_v\\_rossii\\_kak\\_skrestit\\_torgovlyu\\_onlayn\\_i\\_oflayn8737](https://new-retail.ru/persony/miroslav_zubachevskiy_omnichannel_v_rossii_kak_skrestit_torgovlyu_onlayn_i_oflayn8737) (дата обращения: 31.05.2017).

<sup>2</sup> Schiazza S. 6 Steps to a more effective, holistic omnichannel strategy. – URL: <https://multichannelmerchant.com/blog/dont-forget-functions-planning-omnichannel-strategy> (last access: 10.05.2019).

<sup>3</sup> Mittal G. Right integration strategy – a cornerstone for omnichannel retail / Wipro. – URL: <http://www.wipro.com/documents/right-integration-strategy-a-cornerstone-for-omni-channel-retail.pdf> (last access: 02.06.2018).

<sup>4</sup> Ипатьева И. А. Развитие омниканальных сбытовых систем и их адаптация на российском рынке // Студенческий научный форум : материалы VII Междунар. студенческой электрон. науч. конф. – URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/939/7581> (дата обращения: 27.04.2018); Schiazza S. 6 Steps to a more effective, holistic omnichannel strategy. – URL: <https://multichannelmerchant.com/blog/dont-forget-functions-planning-omnichannel-strategy> (last access: 10.05.2019).

необходимость глубокой аналитической и исследовательской деятельности, чтобы узнать ожидания потребителя от процесса покупки и выстроить маркетинговую политику фирмы, отталкиваясь от потребностей клиента.

Другой исследователь в области омниканального маркетинга Д. Ньюмен, говоря о первых этапах управления омниканальным маркетингом, затрагивает тему «провала мышления» старой школы<sup>1</sup>. В этом контексте автор демонстрирует факт изменения внешней среды, реалий рынка и предлагает сосредоточиться на персонализации при общении с потребителями в рамках омниканального маркетинга. Далее Д. Ньюмен рекомендует перманентно изучать потребителя, стремясь к получению единого представления о клиенте. Важность данного этапа подчеркивается множеством каналов взаимодействия с продуктом со стороны клиента, что требует создания консолидированного, скоординированного клиентского профиля.

По данным М. Дюн, в управлении омниканальным маркетингом немаловажными остаются элементы комплекса маркетинга. В частности, в первую очередь важно провести оценку продуктового актива компании. Далее следует работать с «картой перемещения» потребителя и оценить какие каналы сбыта и коммуникации использует организация (какие каналы выбираются для определенных категорий товаров). Также следует учитывать, на каких каналах потребитель знакомится с продуктом, а на каких предпочитает непосредственно совершение покупки. Учет тенденций поведения и технологий выбора потенциальным потребителем позволяет реализовать процесс продвижения товара с наименьшими затратами<sup>2</sup>. Важность вышеописанного процесса отражена во многих источниках, посвященных омниканальности<sup>3</sup>. В частности, Н. Дэйви<sup>4</sup> первым этапом управления омниканальным маркетингом видит глубинное понимание клиента и изучение его

---

<sup>1</sup> Newman D. What you need to know about omnichannel marketing. – URL: <https://www.entrepreneur.com/article/250833> (last access: 10.05.2019).

<sup>2</sup> Dunne M. 4-Step action plan to creating a successful omnichannel strategy. – URL: <http://apptus.com/blog/starting-a-successful-omni-channel-strategy> (last access: 10.05.2019).

<sup>3</sup> Schiazza S. 6 Steps to a more effective, holistic omnichannel strategy. – URL: <https://multichannelmerchant.com/blog/dont-forget-functions-planning-omnichannel-strategy> (last access: 10.05.2019).

<sup>4</sup> Davey N. The five steps to an omnichannel strategy. – URL: <http://www.mycustomer.com/service/channels/the-five-steps-to-an-omnichannel-strategy> (last access: 10.05.2019).

поведения. Он также затрагивает теорию Д. Ньюмена о «провале мышления» старой школы, подчеркивает необходимость анализа предпочтения разных каналов для покупки различных категорий товаров. На основе последнего также предполагает анализ сильных и слабых сторон каждого канала, их взаимодействия. Далее Н. Дэйви на основе анализа потребителя предлагает для каждой компании устанавливать свои цели на пути к реализации омниканального подхода, что может включать в себя: создание последовательного опыта клиентов от канала к каналу с точки зрения брендинга и обмена сообщениями; интеграцию физических, цифровых и мобильных каналов продаж для поддержки опыта покупки; создание «бесшовного» перемещения клиентов. В соответствии с целями должны претерпеть изменения внутренние процессы компании, организационная структура, работа с данными, используемые технологии. Все это Н. Дэйви и называет постепенным переходом к омниканальному маркетингу. Это еще раз подчеркивает сложность системы омниканального подхода и его выход за рамки классического понимания управления маркетингом. Для омниканального маркетинга необходимо, чтобы все подразделения организации работали как единое целое<sup>1</sup>.

Е. Осина<sup>2</sup>, Дж. Мунк<sup>3</sup> на пути к реализации омниканального маркетинга также предлагают делать первый шаг, выстраивая профиль клиента, учитывая его предпочтения: исследование рынка, мониторинг социальных медиа, анализ влияния интернета. При этом Дж. Мунк все последующие этапы управления омниканальным маркетингом выстраивает на точках касания с потребителем: подключение каналов исходя из видения клиента, наполнение канала исходя из видения клиента, выстраивание обучения исходя из мониторинга действий клиентов в канале.

В. И. Алешникова, Т. А. Береговская, Е. В. Сумарокова в авторской модели «Колесо омниканального маркетинга» располагают в центре омниканального

---

<sup>1</sup> McCabe K. Omnichannel marketing: what it is, why it matters, and how to execute it. – URL: <https://learn.g2.com/omnichannel-marketing> (last access: 11.06.2019).

<sup>2</sup> Осина Е. Развитие стратегии мультиканального обслуживания клиентов : презентация к выступлению на саммите CC Best Practice Summit – 2015 / Teleperformance Russia & Ukraine. – URL: <https://www.callcenterevent.ru/content/ccbps/2015/01-15-00.pdf> (дата обращения: 01.10.2019).

<sup>3</sup> Munk J. A process for executing an omni-channel strategy. – URL: <https://blogs.sas.com/content/hiddeninsights/2015/02/17/a-process-for-executing-an-omni-channel-strategy> (last access: 02.06.2018).



подхода потребителя, размещая вокруг него прочие элементы, которыми необходимо управлять для достижения высоких результатов рассматриваемого подхода. В качестве таких элементов выступают цели и принципы омниканального маркетинга, функции управления каналами взаимодействия, состав маркетинговых каналов, критерии выбора и формирования портфеля каналов, интегрирующая платформа, бизнес-процессы<sup>1</sup>. В. В. Панюкова также считает, что трансформация организации в направлении применения омниканального маркетинга должна происходить наряду с изменениями в бизнес-процессах управления организацией. Основные изменения должны коснуться следующих бизнес-процессов: управление отношениями с клиентами; управление ассортиментом, включая мерчандайзинг; управление маркетингом; управление запасами и заказами<sup>2</sup>. Так, целью управления ассортиментом в рамках омниканального маркетинга является не только обеспечение лучшего для покупателей выбора товаров, но и вопросы способа представления товаров. Большое значение имеют оформление полочного пространства офлайн-магазина, страницы сайта интернет-магазина, объединенные идентичной информацией о товарах, логика размещения товара, соотношение между различными товарными группами и атмосфера, созданная вокруг товаров в различных каналах<sup>3</sup>.

Е. Осина утверждает, что работа в направлении внедрения омниканального маркетинга невозможна без работы с персоналом, что подразумевает выстраивание правильного профиля сотрудника и специализацию персонала для каждого из каналов обслуживания. Этап включает в себя выбор процесса взаимодействия для каждого канала, карьерную лестницу сотрудника, специальное обучение для каждого канала, разработку стратегии, ориентированная на людей. Аналогичные аспекты при внедрении омниканального маркетинга затрагивают представители

---

<sup>1</sup> Алешникова В. И., Береговская Т. А., Сумарокова Е. В. Стратегия омниканального маркетинга // Вестник Университета. – 2019. – № 2. – С. 39–45.

<sup>2</sup> Панюкова В. В. Реализация стратегии омниканального маркетинга торговыми организациями // Торгово-экономический журнал. – 2015. – Т. 2, № 4. – С. 317–328.

<sup>3</sup> Просвиркин Б. Л., Мусатов Б. В., Бекетов А. Н. Управление товарным ассортиментом розничного торгового предприятия: цели и подходы // Инициативы XXI века. – 2016. – № 1. – С. 18–21.

Deloitte, уделяя внимание учету нагрузки персонала от обслуживания всех каналов продаж, а также мотивации «по пути к покупке», т. е. работе по рекомендациям, обработке возвратов и пр.<sup>1</sup> Вопросам мотивации персонала на местах также уделяет внимание М. Зубачевский<sup>2</sup>. Далее, согласно Е. Осиной, предполагаются следующие этапы: внедрение соответствующих технологий, адаптация процессов, включая собственные методологии управления, внедрение метрики и KPI для оценки работы (показатели в различных каналах, метрики по особенностям каналов, решения для отслеживания результатов). Представитель Deloitte В. Гаспарян делает акцент на таком направлении комплекса маркетинга при управлении омниканальностью, как формирование подхода к ценообразованию в различных каналах продаж. В подлинно омниканальном маркетинге покупатель не должен видеть различие цен в разных каналах, хотя структура и величина затрат в онлайн и офлайн разная. Важно, чтобы покупатели понимали, почему у товара та или иная цена. Возникает необходимость детализации стоимости с учетом всех процессов, которые проходит товар с момента, как он был куплен, попал на склад, был перевезен в магазин, выставлен на полку, затем – какую цену ему добавляет каждая операция и как эти затраты можно снизить<sup>3</sup>.

Рассмотрев подходы разных авторов к управлению омниканальным маркетингом, можно сделать вывод об отсутствии единства взглядов на рассматриваемый вопрос. В то же время многие авторы видят первоначальную задачу управления омниканальным маркетингом во всестороннем исследовании потребителя, что тождественно первому этапу управления классическим маркетингом и представляет собой аналитический этап работы. Дальнейшие пункты сводятся к работе над различными аспектами. Отчасти отсутствие единства точек зрения на управление

---

<sup>1</sup> Гаспарян В. Охота на снарка. Omnichannel взаимодействие с клиентом / Deloitte. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/omnichannel-vzaimodeistvie-s-klientom-2016.pdf> (дата обращения: 01.05.2019).

<sup>2</sup> Зубачевский М. Omnichannel в России – как скрестить торговлю онлайн и офлайн. – URL: [https://new-retail.ru/persony/miroslav\\_zubachevskiy\\_omnichannel\\_v\\_rossii\\_kak\\_skrestit\\_torgovlyu\\_onlayn\\_i\\_oflayn8737](https://new-retail.ru/persony/miroslav_zubachevskiy_omnichannel_v_rossii_kak_skrestit_torgovlyu_onlayn_i_oflayn8737) (дата обращения: 31.05.2017).

<sup>3</sup> Гаспарян В. Омниканальный ритейл в России: мифы и реальность / Deloitte. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/ru-omnikalniy-retail-v-rossii.pdf> (дата обращения: 01.05.2019).

омниканальным маркетингом связано, с одной стороны, с разными отраслями функционирования компании, с другой – с уровнем развития организации по отношению к омниканальному маркетингу и состоянием используемых маркетинговых каналов до перехода<sup>1</sup>. Так, П. Бабу рассматривает процесс прихода к омниканальности с точки зрения наличия у ритейлера только интернет-распределения или, наоборот, с точки зрения наличия только физического магазина при отсутствии цифрового канала<sup>2</sup>. При этом в обоих случаях автор в качестве первоначального этапа ставит во главу реализацию карты покупательского поведения, т. е. опять же центром омниканального маркетинга выступает изучение потребителя. Таким образом, следует понимать, что каждая компания должна разработать свою собственную уникальную инфраструктуру омниканального маркетинга, ориентируясь на карту поведения своего потребителя<sup>3</sup>.

Углубиться в управление омниканальным маркетингом позволит рассмотрение проблемных точек, которым, исходя из опыта, следует уделять больше внимания при формировании омниканального маркетинга в организации. При практической реализации на российском рынке эксперты выделяют ряд проблемных зон, среди которых аналитика действий потребителя, IT-сфера и маркетинговая логистика<sup>4</sup>. Deloitte отмечает отдельно проблему отсутствия единого видения «пути клиента» между различными каналами. В связи с этим возможна ситуация, называемая «конфликтом каналов», что может быть обусловлено первоначально недостаточной интеграцией каналов сбыта. Ритейлеры фокусируются на аналитике, со-

---

<sup>1</sup> Сухостав Е. В. Процесс управления омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2019. – № 4(32). – С. 77–81.

<sup>2</sup> Babu P. Top 8 Tips on Building an Omnichannel Retail Strategy. – URL: <https://blog.beaconstac.com/2016/04/top-8-tips-on-building-an-omnichannel-retail-strategy> (last access: 10.05.2019).

<sup>3</sup> Agius A. 12 Examples of Brands With Brilliant Omni-Channel Experiences. – URL: <http://blog.hubspot.com/marketing/omni-channel-user-experience-examples#sm.000zxogq01d6nf7tqn-62qaxtqh41k> (last access: 10.05.2019).

<sup>4</sup> Зубачевский М. Omnichannel в России – как скрестить торговлю онлайн и офлайн. – URL: [https://new-retail.ru/persony/miroslav\\_zubachevskiy\\_omnichannel\\_v\\_rossii\\_kak\\_skrestit\\_torgovlyu\\_onlayn\\_i\\_oflayn8737](https://new-retail.ru/persony/miroslav_zubachevskiy_omnichannel_v_rossii_kak_skrestit_torgovlyu_onlayn_i_oflayn8737) (дата обращения: 31.05.2017); Гаспарян В. Охота на снарка. Omnichannel взаимодействие с клиентом / Deloitte. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/omnichannel-vzaimodeistvie-s-klientom-2016.pdf> (дата обращения: 01.05.2019).

бираемой уже после совершения покупки, недооценивая возможности анализа поведения потенциальных клиентов. Deloitte также относит к недоработкам представителей розницы работу в области категорийного менеджмента: ритейлеры разделяют ассортимент онлайн-магазина и розничного магазина, не предоставляя унифицированной информации. Достаточно детальному изучению подвергаются проблемные точки омниканального подхода в работе Л. Боклунд, которая считает, что процесс перехода может не дать соответствующих результатов в силу особенностей организационной структуры, проблем с взаимосвязью процессов, неподходящих технологий и в целом эффективности управления<sup>1</sup>. Среди более частных проблем на первый план выходит вопрос интересов владельцев каналов и общая заинтересованность в развитии каналов на уровне организации. У каждого владельца канала есть собственные цели; кроме того, зачастую не все владельцы каналов подчиняются одному руководящему звену. В результате этого возникает несогласованность действий. Этот фактор негативно влияет на все аспекты омниканального маркетинга. Отсутствует почва для инвестирования в технологии и для выделения ресурсов. Лишь немногие компании доверяют все каналы одному руководителю. Всегда гораздо проще отслеживать работу одного подразделения или канала доступа. С внедрением омниканального маркетинга приходится разбираться в таких вопросах, как причины притока и оттока клиентов на уровне всей организации, миграция обращений с канала на канал, алгоритм обработки последующих контактов клиента в рамках его первичного обращения и порядок обработки нового запроса от того же клиента<sup>2</sup>. Для оптимизации данных процессов крайне важно наладить тесное взаимодействие между подразделениями и внедрить общую интегрированную информационную среду.

---

<sup>1</sup> Bocklund L. The multichannel contact center becomes «omnichannel». – URL: <https://www.strategiccontact.com/articles/2015/Contact-Center-Omnichannel-Jan2015.pdf> (last access: 10.05.2019).

<sup>2</sup> Ibid.

На основе анализа научных публикаций в области омниканального маркетинга уточнено содержание дефиниции «омниканальный маркетинг». В предложенной трактовке омниканальный маркетинг представляет собой маркетинговый подход, основанный на представлении единой ценности бренда через расширенную интеграцию маркетинговых каналов (офлайн и онлайн) и бизнес-процессов с целью создания единого потребительского опыта во всех возможных точках контакта с брендом. Отличительной содержательной характеристикой авторского определения является выделение ценностей бренда организации и формирование интеграции бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем.

Изучение трансформации модели потребительского поведения позволило констатировать появление цифрового потребителя, имеющего постоянный выход в интернет с помощью разных устройств, но при этом также использующего для покупок офлайн-возможности. Цифровой потребитель обладает определенными характеристиками, имеет особые потребительские привычки и ожидания от процесса совершения покупки. Критерии удовлетворенности цифрового потребителя смещаются от удовлетворения товаром к удовлетворению процессом покупки, при этом на первый план выходят такие критерии, как удобство, комфорт, доступность онлайн, сохранение времени, элемент развлечения. Имея множество возможностей взаимодействия с организацией через разные маркетинговые каналы, цифровой потребитель совершает множество действий при совершении покупки, изучение которых является неотъемлемой частью омниканального маркетинга.

Несмотря на распространение практики применения омниканального маркетинга организациями розничной торговли, теоретическая основа управления омниканальным маркетингом остается малоизученной. Предложенные разными авторами этапы управления омниканальным маркетингом носят скорее фрагментарный характер и не объединены в целостную систему. При этом можно отметить единство взглядов на важность исследования потребителя, использования IT-технологий в управлении омниканальным маркетингом.

## 2 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОМНИКАНАЛЬНЫМ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

### 2.1 Методика построения карты гейтов цифровых потребителей в процессе принятия решения о покупке

Изучение трансформации модели поведения цифрового потребителя позволило констатировать важность исследования действий цифрового потребителя в процессе совершения покупки, что вызвано усложнением рыночной среды, что проявляется в увеличившемся количестве маркетинговых каналов взаимодействия потребителя и организации розничной торговли. Организациям розничной торговли необходимо применять новые методы исследования цифрового потребителя в процессе совершения покупки: от поиска вариантов до взаимодействия с брендом после покупки и написания отзывов.

В этой ситуации интерес представляет понятие «гейты потребителя», введенное компанией Deloitte в рамках теории омниканального маркетинга<sup>1</sup>. Гейты потребителя стоит понимать как пошаговый процесс выбора товара потребителем, учитывающий усложнившуюся среду, к которой будем относить синтез онлайн- и офлайн-маркетинговых каналов.

Таким образом, в процессе совершения покупки цифровой потребитель проходит минимум три гейта. При выборе более неизвестного товара, не имея ранее потребительского опыта, данный процесс может включать десять и более гейтов.

В дополнение к вышесказанному целесообразным представляется привести подход Д. Юй, в котором демонстрируется переход потребителя при выборе това-

---

<sup>1</sup> Гаспарян В. Охота на снарка. Omnichannel взаимодействие с клиентом / Deloitte. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/omnichannel-vzaimodeistvie-s-klientom-2016.pdf> (дата обращения: 01.05.2019).

ров и услуг с линейного пути на так называемый фрагментированный путь<sup>1</sup>. Именно изучение фрагментов пути (другими словами, анализ отдельных гейтов на стадии предпокупочного поведения) становится залогом успеха организаций и важно при использовании омниканального маркетинга.

Автором диссертационной работы разработана карта гейтов цифрового потребителя с учетом четырех основных элементов процесса принятия решения потребителями: поиск информации о товаре (найти); принятие решение о покупке и оплате товара (купить); возможность получения товара в наиболее удобных для потребителя точках (получить); распространение информации о покупке путем написания отзыва о товаре (поделиться). Карта гейтов цифрового потребителя учитывает разнообразие маркетинговых каналов онлайн- и офлайн-формата. Базовый вариант карты гейтов цифрового потребителя представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Карта гейтов цифрового потребителя (базовый вариант)

Каналы	Найти	Купить	Получить	Поделиться
Офлайн				
Онлайн				

С учетом разнообразия точек контакта для осуществления коммуникации и продажи нами был разработан также развернутый вариант карты гейтов. Предложенная карта гейтов не только позволяет проанализировать непосредственно каналы распределения, но и отражает неразрывную связь с каналами коммуникации, которые и приводят к совершению покупки (таблица 8).

Большое внимание при построении карты гейтов уделяется мобильному каналу, который входит в блок «онлайн», что связано с постепенно возрастающей значимостью изучения поведения цифровых потребителей как продвинутых пользователей мобильных устройств. По данным Google, в 2020 г. 70 % запросов станут

<sup>1</sup> Yu J. The evolution of the customer journey in 2017: optimization of the moments of importance. – URL: <http://marketingland.com/evolution-customer-journey-2017-optimizing-moments-matter-202426> (last access 12.09.2017).

мобильными<sup>1</sup>. Иначе говоря, возрастает актуальность адаптации сайтов, трансформации аккаунтов социальных сетей, разработки мобильных приложений и специализированных платформ, ресурсов для мобильных устройств.

Таблица 8 – Карта гейтов цифрового потребителя (развернутый вариант)

Каналы	Найти	Купить	Получить	Поделиться
<b>Офлайн</b>				
Офлайн-магазин				
Вендинг				
Постаматы				
Реклама по телевидению				
Реклама в прессе				
Реклама на радио				
Наружная реклама				
Листовки				
Офлайн-каталог				
Событийный маркетинг				
Выставки				
Call-центр				
Отзывы (близкие, друзья, знакомые)				
Другое				
<b>Онлайн</b>				
Сайт				
Онлайн-каталог				
Интернет-магазин				
Сайты-агрегаторы				
Мобильное приложение				
Мессенджеры				
Чат-боты				
E-mail-рассылка				
Социальные медиа:				
– «ВКонтакте»				
– Facebook				
– «Одноклассники»				
– Instagram				
YouTube				
Поисковые системы				
Таргетированная реклама				
Отзывы (Flamp, 2GIS)				
Другое				
Примечание – Составлено автором.				

<sup>1</sup> Global Powers of Retailing 2016. Navigating the new digital divide / Deloitte. – URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/consumer-business/GPR%202016\\_Deloitte.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/consumer-business/GPR%202016_Deloitte.pdf) (last access: 20.05.2019).



В качестве основных методик изучения гейтов могут служить опросы потребителей, глубинное интервью. Более детально изучить данный аспект компании поможет качественная техническая IT-платформа, CRM-система организации. Инструментами изучения потребителя может выступать анализ поиска информации в интернете, анализ реакции, обратной связи на e-mail-сообщения, сообщения в мобильных мессенджерах, действия в социальных сетях и на сайте компании, анализ использования хештегов, обработка кассовой информации. Исследование «шагов» на пути к покупке должно происходить комплексно и систематически. Сложность и в то же время актуальность исследования гейтов возрастает при использовании компанией множества онлайн и офлайн маркетинговых каналов. Более подробно методы, рекомендуемые к использованию для построения карты гейтов цифрового потребителя, представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Методы, рекомендуемые к использованию для построения карты гейтов цифрового потребителя

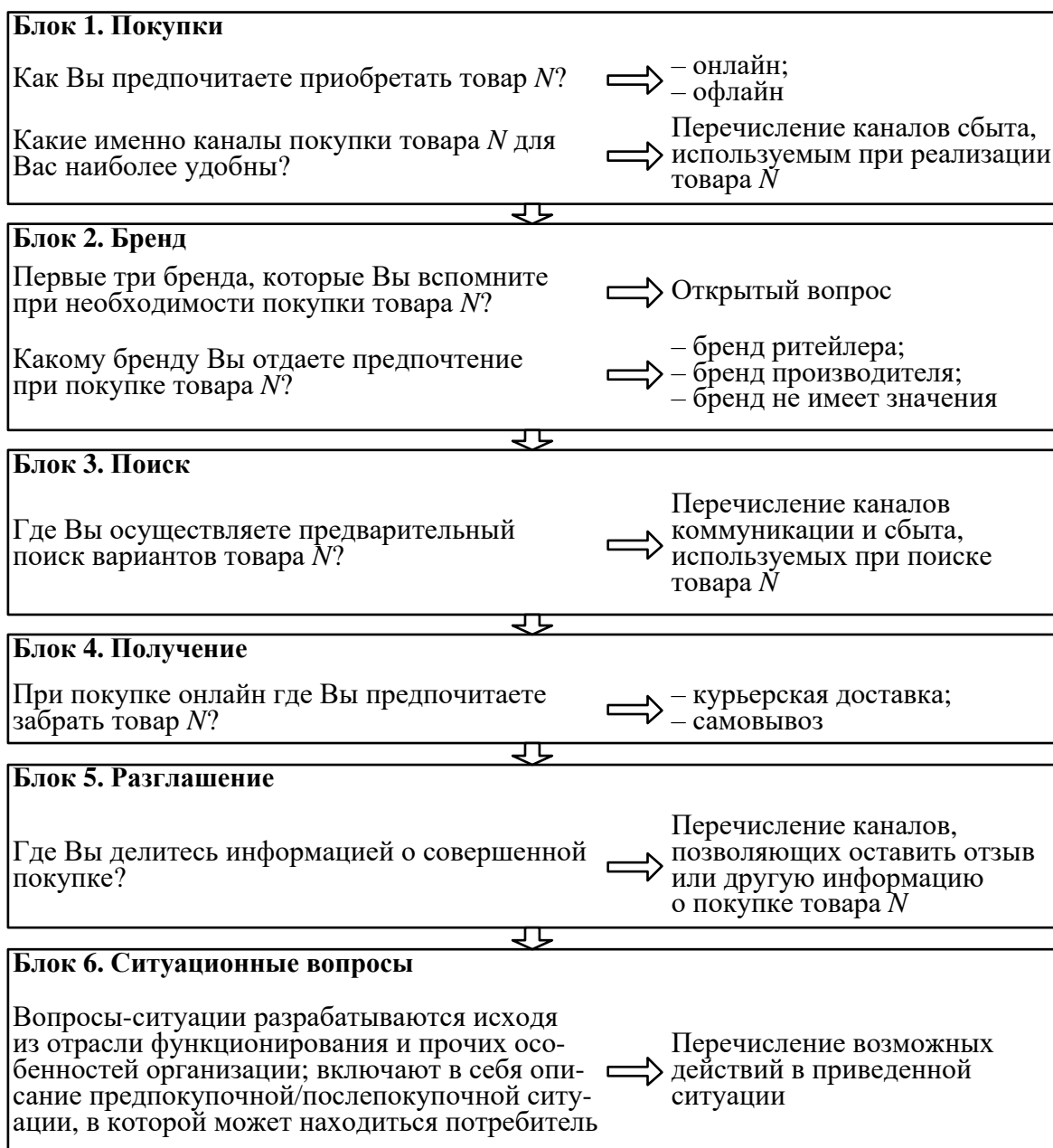
Метод	Возможности метода	Значимость метода
Опрос потребителей: – офлайн-опрос в торговой точке; – онлайн-опрос в интернет-магазине; – онлайн-опрос потенциальных потребителей; потребителей, пользующихся товарами конкурентов	Позволяет выстроить карту гейтов целостно, включает проработку всех этапов	Основной
Глубинное интервью	Позволяет выстроить карту гейтов целостно, включает проработку всех этапов позволяет понять, почему потребитель совершает те или иные действия	Основной
Анализ поисковых запросов с помощью сервиса «Yandex.Wordstat»	Позволяет получить дополнительную информацию для этапа «найти»	Дополнительный
Анализ использования хештегов, геотегов в Instagram	Позволяет получить дополнительную информацию для этапа «поделиться»	Дополнительный
Анализ размещения отзывов (Flamp, 2GIS)	Позволяет получить дополнительную информацию для этапа «поделиться»	Дополнительный
Анализ данных объема продаж (с разделением по каналам продаж)	Позволяет получить дополнительную информацию для этапа «купить» применительно к потребителям конкретной компании и категории товаров	Дополнительный

## Продолжение таблицы 9

Метод	Возможности метода	Значимость метода
Веб-аналитика с помощью сервиса «Яндекс.Метрика»	Позволяет получить информацию о профиле пользователя, используемом при поиске устройстве (десктоп, планшет, смартфон) и пр.	Дополнительный
Веб-аналитика с помощью сервиса «Вебвизор» в «Яндекс.Метрике»	Позволяет понять, на чем концентрирует внимание пользователь при поиске товара на сайте интернет-магазина	Дополнительный
Анализ количества запросов внутри различных каналов: – call-центр; – обратный звонок (заказ клиентом с сайта); – форма заявки (сайт); – чат (сайт); – Instagram Direct; – сообщения корпоративных аккаунтов социальных сетей	Позволяет сформировать представление о частоте использования различных каналов при поиске определенной категории товаров	Дополнительный
Примечание – Составлено автором.		

Приведенные методы разделены на основные и дополнительные. Для реализации основных методов формирования карты гейтов нами разработана структурная схема опросного листа, которая может быть адаптирована для организаций розничной торговли различной отраслевой принадлежности (рисунок 7).

Методы опроса и глубинного интервью отнесены к основным, так как позволяют получить целостную информацию для формирования карты гейтов. Разработанная схема опросного листа раскрывает все этапы процесса приобретения товара, который демонстрирует процесс выбора определенных категорий покупателем. Опрос может быть проведен в комбинации нескольких видов: офлайн-опрос в торговой точке, онлайн-опрос в интернет-магазине, онлайн-опрос потенциальных потребителей, использующих изучаемую категорию товаров, но не приобретающих товары компании. Глубинное интервью позволяет выявить мотивы поведения покупателей и понять, почему потребитель совершает те или иные действия при покупке определенной категории товара.



Примечание – Разработано автором.

Рисунок 7 – Структурная схема опросного листа для формирования карты гейтов

Дополнительные методы, предложенные для формирования карты гейтов, касаются определенных этапов процесса покупки, поэтому не могут использоваться самостоятельно. При этом применение основных методов без прочих, указанных автором диссертационной работы, также не может считаться полноценным. Группа дополнительных методов позволяет подтвердить или опровергнуть ответы

потребителей. При получении противоречивых данных рекомендуется проводить этнографические исследования.

Построение карты гейтов необходимо проводить:

- при переходе организации к использованию омниканального подхода;
- далее один раз в год для поддержания понимания технологии выбора определенной категории товара клиентом;
- при внедрении новых маркетинговых каналов с целью понимания удобства для пользователя и его реакции на произведенные изменения в каналах распределения.

Отдельно отметим, что гейты цифровых потребителей стоит изучать по отраслевой принадлежности, так как специфика выбираемого товара напрямую влияет и на процесс выбора. Так, по данным Google, при покупке автомобиля ключевыми гейтами сейчас выступают посещение дилера, YouTube, онлайн-видео, поисковые системы, советы членов семьи, отзывы знакомых. В начале выбора 2/3 покупателей не уверены, какой автомобиль они хотят. При этом 98 % выбирают автомобиль онлайн, 77 % делают это с использованием мобильного устройства<sup>1</sup>. Покупка телефона имеет другую специфику, при этом в качестве значимых каналов выделяются интернет-магазины техники, поисковые системы, сайты-агрегаторы, сайты производителей, поисковые ресурсы. Путь к покупке различен и не имеет единого сценария<sup>2</sup>.

Стоит учитывать, что принятие решения о приобретении отдельных товаров может занимать несколько месяцев. В этот период происходит поиск и оценка вариантов путем использования различных каналов и возврата к ранее просмотренным каналам. То есть потребитель может сделать «обратный шаг» для подтверждения своего выбора или изучения более детальной информации. Благодаря техническим возможностям, цифровым сервисам, множеству доступных потенциаль-

---

<sup>1</sup> Коровкина В. Путь пользователя к покупке автомобиля в эпоху мобильных устройств // Think brand with Google. – 2018. – С. 1–33.

<sup>2</sup> Локтев К. Путь онлайн пользователя при выборе и покупке смартфона : презентация к выступлению на конференции Think brand with Google / Nielsen. – URL: [https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/3346/7dae5\\_10\\_K.Loktev\\_Think\\_Brand\\_2016\\_Preso\\_Clickstream\\_phones\\_FINAL\\_1.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/3346/7dae5_10_K.Loktev_Think_Brand_2016_Preso_Clickstream_phones_FINAL_1.pdf) (дата обращения: 01.10.2019).

ному покупателю устройств происходит непрерывное взаимодействие с брендами в любой момент времени, в любом месте. Покупатели находятся в постоянном информационном потоке. Задача бизнеса состоит в предоставлении покупателю непрерывного опыта на каждом возможном шаге в любом из каналов при взаимодействии с брендом.

Таким образом, карта гейтов позволяет:

- 1) понять технологию выбора потребителями определенных категорий товаров;
- 2) выделить приоритетные маркетинговые каналы с точки зрения потребителя;
- 3) на основании полученных данных провести оптимизацию маркетинговых каналов;
- 4) на основании полученных данных внедрить новые маркетинговые каналы.

В заключение параграфа отметим, что процесс выбора товаров потребителем проходит ряд неизменных этапов, но меняются потребительские ожидания на этапах покупки, технология использования возможных каналов взаимодействия с брендом, увеличивается количество контактов предварительного поиска, при этом современные технологии позволяют делать это, не увеличивая, а, наоборот, сокращая временные затраты. Выстроить понимание, как потребитель ведет себя при планировании и осуществлении покупки, какие каналы он использует и каким устройствам отдает предпочтение, и есть задача методика карты гейтов. Методика построения карты гейтов цифрового потребителя позволяет отслеживать трансформацию модели потребительского поведения и иллюстрирует действия потребителя в процессе совершения покупок, что является важным аспектом дальнейшего формирования омниканального маркетинга в организации розничной торговли.

## 2.2 Инструментарно-методический аппарат омниканального маркетинга

Для внедрения и использования омниканального маркетинга в деятельности организаций розничной торговли целесообразным представляется разработать инструментально-методический аппарат омниканального маркетинга, подразумевающий создание модели, объединяющей основные элементы омниканального маркетинга, с целью дальнейшего их отслеживания и управления ими как контрольными точками омниканального маркетинга.

Так, в качестве инструментально-методического аппарата омниканального маркетинга разработана модель элементов омниканального маркетинга ПБИТ:

- 1) потребитель;
- 2) бренд;
- 3) интеграция;
- 4) технологии.

Перечисленные элементы модели, выстроенные с ориентацией на первый элемент – потребителя, являются ключевыми при обращении к омниканальному маркетингу.

Под первым элементом (потребитель) подразумеваем выбор маркетинговых каналов, разработку решений, соответствующих критериям удовлетворенности цифрового потребителя в процессе совершения покупки, представленным в п. 1.2 диссертационной работы.

Второй элемент (бренд) подразумевает формирование и трансляцию единой ценности бренда во всех используемых маркетинговых каналах. Обеспечение единого представления ценности бренда в восприятии потребителя во всех маркетинговых каналах, в том числе при смене маркетинговых каналов и устройств (смартфон, планшет, десктоп), является здесь главной задачей<sup>1</sup>.

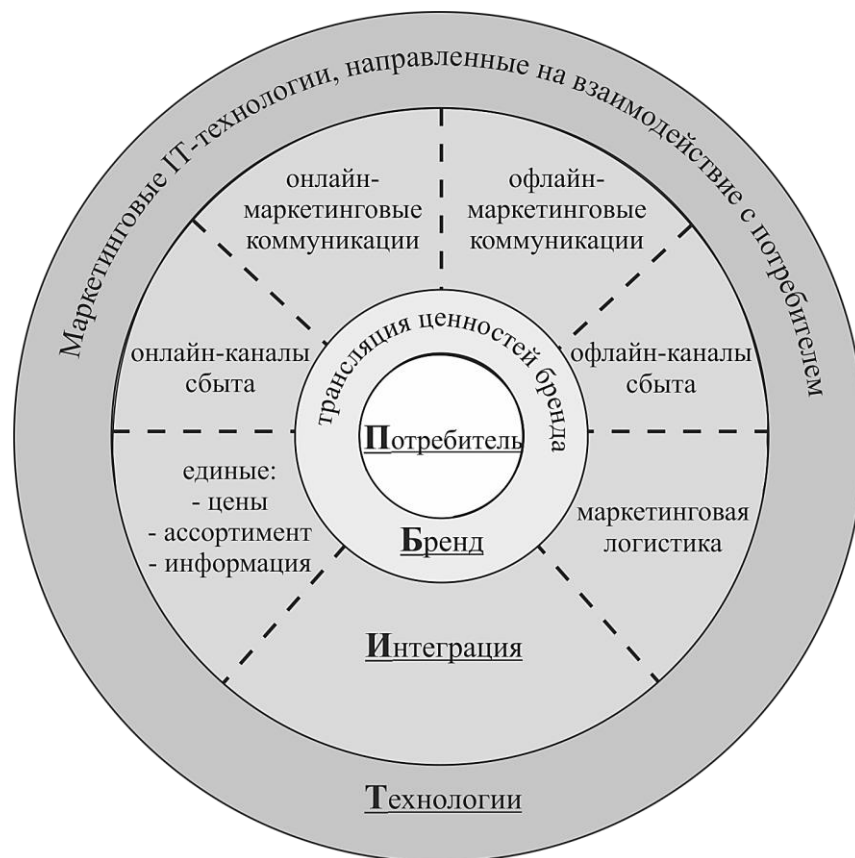
---

<sup>1</sup> Сухостав Е. В., Козлова О. А. Модель комплекса омниканального маркетинга для организаций розничной торговли // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – № 6. – С. 65–73.

Третий элемент (интеграция) подразумевает обеспечение интеграции маркетинговых каналов, товарной, ценовой политики, программы лояльности, маркетинговой логистики и бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем. Интеграция, учитывающая критерии удовлетворенности цифрового потребителя и ценность бренда, т. е. первые два элемента модели ПБИТ, делает возможным единый потребительский опыт.

Последний элемент (технологии) подразумевает использование маркетинговых IT-технологий, направленных на реализацию омниканального маркетинга, а значит, создающих условия для автоматизации взаимодействия с потребителем.

Модель элементов омниканального маркетинга ПБИТ в детализированной форме представлена на рисунке 8.



Примечание – Разработано автором.

Рисунок 8 – Модель элементов омниканального маркетинга ПБИТ (Потребитель. Бренд. Интеграция. Технологии)

В данном случае потребитель, бренд, интеграция и технологии – это взаимосвязанные элементы одной модели. При этом каждый элемент модели является инструментом маркетинга и имеет свою методику анализа и показатели (таблица 10). Методики и показатели могут меняться и дополняться с учетом развития маркетинга в целом и отдельной организации в частности.

Таблица 10 – Методики и показатели модели ПБИТ

Элемент модели	Методики	Показатели
Потребитель	Методика построения карты гейтов, сегментация потребителей	Общее количество клиентов. Среднее количество используемых маркетинговых каналов одним потребителем
Бренд	Методика построения бренда. Аудит идентичности бренда в используемых маркетинговых каналах. Методика категорийного менеджмента	Показатель прироста стоимости бренда в сравнении с затратами на его развитие. Узнаваемость бренда и правильная идентификация
Интеграция	Аудит маркетинговых каналов. Методика построения маркетинговых каналов. Методика определения ценовых стратегий. Методика оптимизации ассортимента	Вовлеченность потребителей ( <i>ER</i> ). Уровень интеграции офлайн и онлайн каналов ( <i>IONOF</i> ). Жизненная ценность клиента ( <i>LTV</i> ). Стоимость привлечения клиента ( <i>CAC</i> ). Коэффициент удержания ( <i>CRR</i> )
Технологии	Методика организации CRM-системы компании. Методика разработки мобильных сервисов с учетом поведения потребителя	Посещение сайта, в том числе с различных устройств. Количество скачиваний мобильного приложения

Далее целесообразным представляется рассмотреть выделенные элементы модели ПБИТ более подробно.

1. *Потребитель*. Как было продемонстрировано в предыдущих пунктах работы, происходит трансформация модели поведения цифрового потребителя. У цифрового потребителя формируются новые привычки и новые ожидания при взаимодействии с компанией в процессе совершения покупок и, как следствие, новые критерии удовлетворенности, основным из которых является удобство процесса совершения покупки. Цифровые потребители мгновенно переключаются



между маркетинговыми каналами, используют множество сценариев покупки, сочетая онлайн- и офлайн-возможности, находятся в постоянном информационном потоке. Без понимания действий потребителя в процессе совершения покупки не представляется возможным выстроить качественный омниканальный маркетинг. Обеспечить данное понимание может применение методики построения карты гейтов цифрового потребителя, представленной в п. 2.1 диссертационной работы.

Информация и обратная связь, которую возможно получить от потребителя при построении карты гейтов, должна быть переведена в решения, предоставляющие потребителю удобство взаимодействия с компанией. В частности, это касается выбора маркетинговых каналов, приоритетных для цифрового потребителя, разработку условий оплаты, доставки, возврата, унифицированного информационного потока. Омниканальный маркетинг интегрируется с современными покупательскими привычками<sup>1</sup>. В связи с этим потребитель занимает в модели ПБИТ ключевое место. Фокус в омниканальном маркетинге смещается с товара на потребителя и процесс совершения им покупки, от осуществления поиска до написания отзывов.

Отражение элемента «потребитель» модели ПБИТ можно обнаружить в комплексе маркетинга «4С», где фокус действия также смещается с товара на потребителя и все переменные рассматриваются с точки зрения восприятия потребителя. После проведения исследования по формированию карты гейтов компания должна посмотреть на систему взаимодействия с покупателем со стороны самого покупателя; учитывая его потребности в процессе совершения покупки, создать платформу информационного обмена, необходимую покупателю, обеспечить удобство для совершения покупки.

2. *Бренд*. Исходя из предложенной автором диссертационной работы трактовки дефиниции «омниканальный маркетинг» реализация омниканального маркетинга выстраивается на основе трансляции единой унифицированной ценности

---

<sup>1</sup> Руководство по омниканальности для ритейлеров / Criteo. – URL: <https://www.criteo.com/ru/wp-content/uploads/sites/10/2017/09/Criteo-17-eBook-Omnichannel-August2017-RU.pdf> (дата обращения: 11.06.2019).

бренда во всех маркетинговых каналах. В нашем случае в качестве бренда выступает бренд организации розничной торговли.

При реализации омниканального маркетинга бренд розничной организации существует одновременно в цифровом и физическом пространстве торговой организации. Обеспечение комплексности восприятия ценности бренда потребителем во всех маркетинговых каналах, в том числе офлайн и онлайн, является в этой ситуации актуальной задачей и началом успешной интеграции в рамках омниканального маркетинга. Ценность бренда в дальнейшем должна транслироваться потребителю в идентичной подаче, в единой коммуникационной тональности на всех маркетинговых каналах через различные информационные материалы и маркетинговые мероприятия, в том числе при общении сотрудников компании с потребителями в различных офлайн- и онлайн-каналах. Иными словами, для розничного бренда важно полное единство атрибутов бренда во всех маркетинговых каналах. На этом основании необходимо создание бренда торговой организации как стратегической единицы.

В случае использования омниканального маркетинга организацией розничной торговли актуализируется вопрос взаимосвязи собственного бренда ритейлера и брендов производителей, представленных в продаже. На наш взгляд, в этом контексте целесообразно говорить о формировании товарных категорий или направлении категорийного менеджмента в рамках омниканального маркетинга.

Категорийный менеджмент был разработан как маркетинговый инструмент для управления товарами в розничной торговле. Феномен категорийного менеджмента изучен множеством зарубежных и российских специалистов в области маркетинга и торговли, которые подчеркивают важность его функционирования для успешной реализации торгового сектора<sup>1</sup>. При этом важность практики управления категориями при реализации омниканального маркетинга не была замечена

---

<sup>1</sup> Бузукова Е. А., Сысоева С. В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице. – М.: Вильямс, 2009. – 336 с.; Категорийный менеджмент: теория и практика в России / Комитет по управлению спросом ECR-Rus; Е. Буянова, Н. Давыдов, Л. Кельбах и др. – URL: [http://pl-e.ru/images/c/cc/Категорийный\\_менеджмент\\_Теория\\_и\\_практика\\_в\\_России.pdf](http://pl-e.ru/images/c/cc/Категорийный_менеджмент_Теория_и_практика_в_России.pdf) (дата обращения: 01.10.2019); Моисеева Н. К., Голиков Т. Н., Долгачева Ю. С. Менеджмент категорий и мерчандайзинг в розничной торговле // Маркетинг. – 2005. – № 2(81). – С. 101–108.

автором данной работы при анализе первоисточников. Это утверждение одновременно предполагает и то, что на данный момент проблема развития и использования омниканального маркетинга отчасти связана с недоработкой системы управления категориями товара при использовании нескольких маркетинговых каналов торговой организацией.

По мнению автора диссертационной работы, реализация омниканального маркетинга без выстроенной системы управления категориями может столкнуться с противоречивостью и ошибками прочих функциональных особенностей омниканальности, что приведет к отрицательному результату. То есть для перехода к омниканальному маркетингу в рамках работы с брендом необходимо иметь наработки в области управления по категориям или, другими словами, в системе категорийного менеджмента. При этом сам ассортимент должен представлять собой товарные категории для удобства потребителя. Следовательно, можно сказать, что в омниканальной модели происходит управление товарными категориями как единым механизмом на всех каналах распределения, как физических, так и цифровых, включая мобильные каналы.

Основу категорийного менеджмента при формировании омниканального маркетинга в розничной организации, как было указано выше, представляет сам бренд ритейлера, далее формируются бренды производителей, соответствующие различным категориям товаров, а также собственные торговые марки розничной компании при их наличии (рисунок 9).

В качестве подтверждения важности работы с товарными категориями отметим, что при формировании омниканального маркетинга большое значение приобретает необходимость учитывать постоянную трансформацию предпочтений и ожиданий потребителя, с одной стороны, и технологию приобретения им различных товаров – с другой. Под технологией приобретения товаров стоит понимать то, по каким каналам приобретаются товары, какие соприкосновения и по каким каналам происходят до приобретения, какие категории товаров больше приобретаются онлайн, а какие офлайн и пр.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 9 – Основа категорийного менеджмента в рамках формирования омниканального маркетинга

Омниканальный маркетинг должен быть полностью ориентирован на потребителя, а управление по категориям позволяет обеспечить клиенту базовое удобство выбора товара на различных каналах. Таким образом, один из аспектов на пути к омниканальному подходу – это пересмотр методов работы с различными категориями товаров в различных каналах сбыта.

3. *Интеграция.* В качестве главных элементов, подлежащих интеграции в омниканальном маркетинге, в большинстве трудов в первую очередь упоминаются многочисленные каналы коммуникации и сбыта, объединенные в систему<sup>1</sup>. Здесь необходимо также остановиться на важности равноценного присутствия организа-

<sup>1</sup> Ипатьева И. А. Развитие омниканальных сбытовых систем и их адаптация на российском рынке // Студенческий научный форум : материалы VII Междунар. студенческой электрон. науч. конф. – URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/939/7581> (дата обращения: 27.04.2018); Панюкова В. В. Реализация стратегии омниканального маркетинга торговыми организациями // Торгово-экономический журнал. – 2015. – Т. 2, № 4. – С. 317–328; Саулди С. Omni-channel – ступенька в эволюции ритейла // Практика торговли. – 2013. – № 10. – С. 36–40; Agius, A. 7 Inspiring Examples of Omni-Channel User Experiences. – URL: <http://digitalarteries.com/guest-contributors/7-inspiring-examples-of-omni-channel-user-experiences> (last access: 10.05.2019).

ции розничной торговли в онлайн- и офлайн-каналах. Представитель компании Walmart Д. Макмиллон подчеркивает: «Я хочу, чтобы мы перестали говорить о цифровом и физическом ритейле как о двух обособленных вещах. Покупатель так не считает, и мы не должны»<sup>1</sup>. На наш взгляд, подход к интеграции в омниканальном маркетинге является более широким и не заканчивается на объединении только каналов коммуникации и сбыта.

Помимо маркетинговых каналов, интеграции должны подвергаться товарная, ценовая политика, информационная составляющая, которые, в свою очередь, дополняют единый пользовательский опыт. Это подразумевает использование единого ассортимента и информации о нем во всех каналах, формирование единой политики ценообразования во всех каналах, внедрение целостной системы скидок, акций, программ лояльности, маркетинговой логистики, а также возможности оплаты любым способом в любом канале продаж<sup>2</sup>.

С целью структурного представления интеграции в омниканальном маркетинге автором диссертационной работы разработана схема, включающая в себя четыре направления интеграции в омниканальном маркетинге: маркетинговые каналы, товар, цена, маркетинговая логистика.

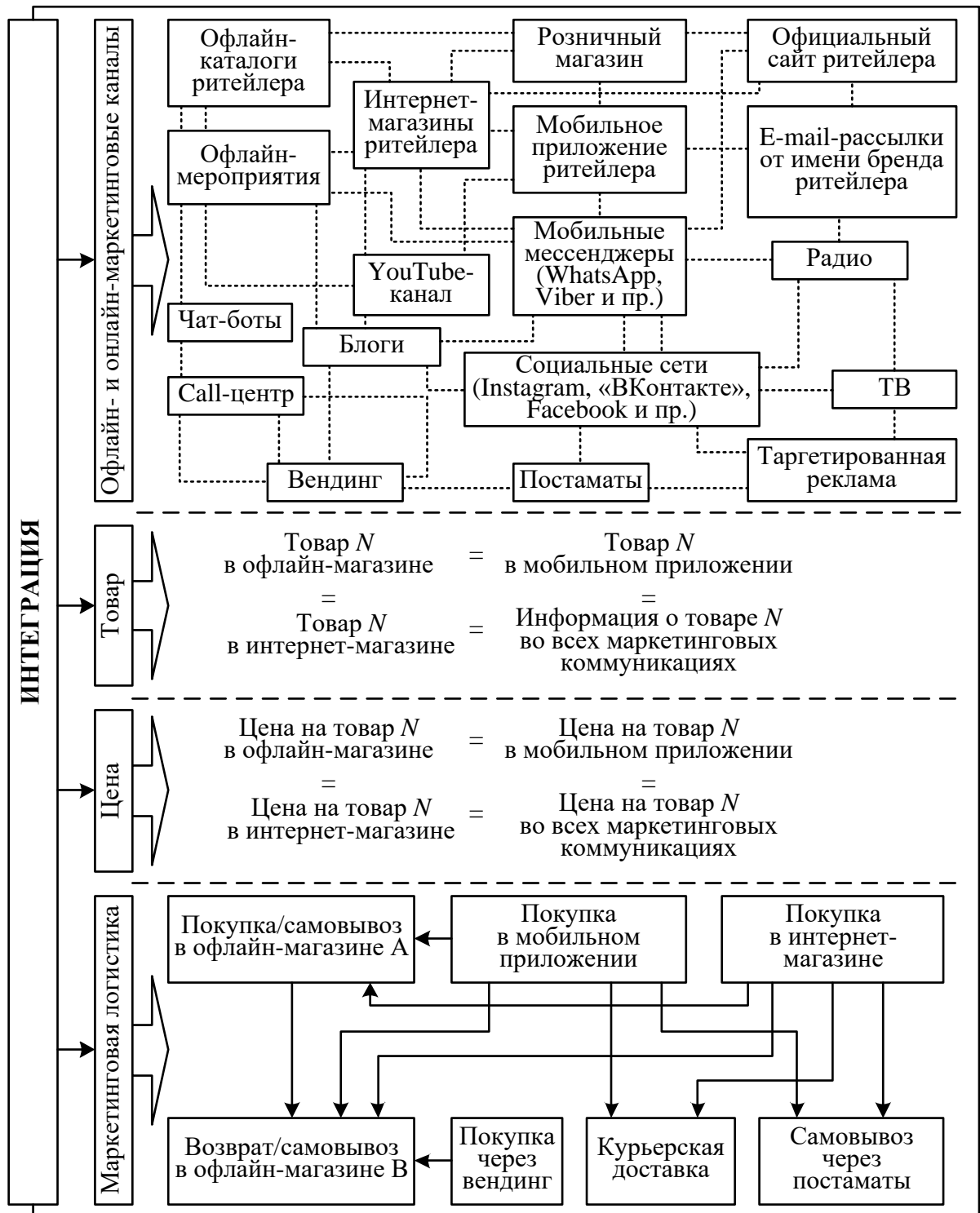
Предложенная на рисунке 10 схема позволяет систематизировать элементы, подлежащие интеграции в омниканальном маркетинге.

Рассматривая направления интеграции более детально, следует остановиться на блоке «Товар», прежде всего на работе с отдельными категориями товаров – ассортиментная матрица должна соединять предложения цифровых и физических каналов. Информация о наличии товара в физических точках продаж должна быть доступна потребителю при работе с сайтом или мобильным приложением.

---

<sup>1</sup> Устюгова Е., Нестеренко А. Омниканальность в российском ритейле. Анализ КПМГ / КПМГ. – Режим доступа : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/11/ru-ru-omnichannel-survey-november2018.pdf> (дата обращения: 11.06.2019).

<sup>2</sup> Зубачевский М. Omnichannel в России – как скрестить торговлю онлайн и офлайн. – URL: [https://new-retail.ru/persony/miroslav\\_zubachevskiy\\_omnichannel\\_v\\_rossii\\_kak\\_skrestit\\_torgovlyu\\_onlayn\\_i\\_oflayn8737](https://new-retail.ru/persony/miroslav_zubachevskiy_omnichannel_v_rossii_kak_skrestit_torgovlyu_onlayn_i_oflayn8737) (дата обращения: 31.05.2017); Ипатьева И. А. Развитие омниканальных сбытовых систем и их адаптация на российском рынке // Студенческий научный форум : материалы VII Междунар. студенческой электрон. науч. конф. – URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/939/7581> (дата обращения: 27.04.2018).



Примечание – Разработано автором.

Рисунок 10 – Направления интеграции в омниканальном маркетинге

Потребитель должен иметь возможность узнать, где сегодня он может ознакомиться с товаром с помощью тактильного контакта или непосредственно со-

вершить покупку онлайн, чтобы не тратить время на ожидание доставки курьерской службой магазина.

Иными словами, омниканальный маркетинг предполагает использование онлайн- и офлайн-магазинами единой системы учета остатка товаров<sup>1</sup>.

В отчете Deloitte по взаимодействию с клиентом элементы «единая цена», «единый ассортимент» представлены под наименованием «бесконечная полка» – ассортимент ритейлера должен быть доступен во всех торговых точках по одной и той же цене<sup>2</sup>. Кроме того, итог по работе с ассортиментом представляет собой информационную основу для предоставления сведений о товаре клиенту. Безусловно, информация о товаре должна быть представлена в соответствии со спецификой самого маркетингового канала. Разные маркетинговые каналы имеют собственные возможности и ограничения: это касается как текстовой составляющей или возможностей описания товара, так и графики, визуализации и добавления видеосопровождения. Так, форма размещения информации на сайте, в интернет-магазине, Pinterest и Instagram будет различной, в то время как общий посыл, переходящий в содержательную часть, должен быть идентичным. Дополнительного внимания заслуживает разработка адаптивных версий сайта, визуальной айдентики, текстового сопровождения, видеоконтента для различных устройств (десктоп, планшет, различные модели смартфонов).

Завершает направление интеграции в рамках омниканального маркетинга маркетинговая логистика, которая включает в себя возможность получения и возврата товара в любом удобном потребителю канале. Deloitte выделяет сразу несколько отдельных критериев в данном направлении, которые необходимо соблюдать для реализации рассматриваемого подхода: быстрая доставка, много точек взаимодействия «покупка – доставка – возврат», удобные варианты доставки заказа, а также критерий in-store, т. е. больше возможностей забрать заказ само-

---

<sup>1</sup> Устюгова Е., Нестеренко А. Омниканальность в российском ритейле. Анализ КПМГ / КПМГ. – Режим доступа : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/11/ru-ru-omnichannel-survey-november2018.pdf> (дата обращения: 11.06.2019).

<sup>2</sup> Гаспарян В. Охота на снарка. Omnichannel взаимодействие с клиентом / Deloitte. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/omnichannel-vzaimodeistvie-s-klientom-2016.pdf> (дата обращения: 01.05.2019).

стоятельно<sup>1</sup>. Также подчеркивается, что время доставки по адресу должно быть одинаковым вне зависимости от каналов продаж<sup>2</sup>.

Таким образом, задача интеграции в омниканальном маркетинге – объединить все выбранные на основании предыдущих этапов маркетинговые каналы, сформировать единую товарную, ценовую политику, программу лояльности и маркетинговую логистику во всех используемых каналах.

Во взаимосвязи с вышеперечисленными направлениями интеграции формируются бизнес-процессы, направленные на взаимодействие с потребителем, что подразумевает организацию управления различными каналами продаж как единым каналом сбыта в восприятии потребителя. Сущность этого положения сводится к взаимодополняющей работе офлайн- и онлайн-маркетинговых каналов, минимизации изоляции каналов с точки зрения управления. В связи с этим важно работать с персоналом на местах, изучать влияние человеческого фактора, работать над формированием единой мотивации сотрудников, представляющих различные маркетинговые каналы (сотрудников как интернет-магазина, так и традиционного магазина).

Здесь стоит учитывать, что цифровой потребитель сталкивается как с разными каналами сбыта, так и с несколькими сотрудниками – представителями данных каналов. Это может быть консультант офлайн-магазина, консультант интернет-магазина, консультант онлайн-чата и мобильных мессенджеров, сотрудник центра выдачи товара, курьер доставки товара. Все перечисленные представители одной организации должны преследовать единую цель – реализацию товара компании потребителю вне зависимости от итогового канала совершения сделки. Задача продавца – обеспечить клиенту благоприятный опыт покупки, при необходимости осуществив перевод покупателя сотруднику, представляющему другой

---

<sup>1</sup> Гаспарян В. Охота на снарка. Omnichannel взаимодействие с клиентом / Deloitte. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/omnichannel-vzaimodeistvie-s-klientom-2016.pdf> (дата обращения: 01.05.2019).

<sup>2</sup> Устюгова Е., Нестеренко А. Омниканальность в российском ритейле. Анализ КПМГ / КПМГ. – URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/11/ru-ru-omnichannel-survey-november2018.pdf> (дата обращения: 11.06.2019).



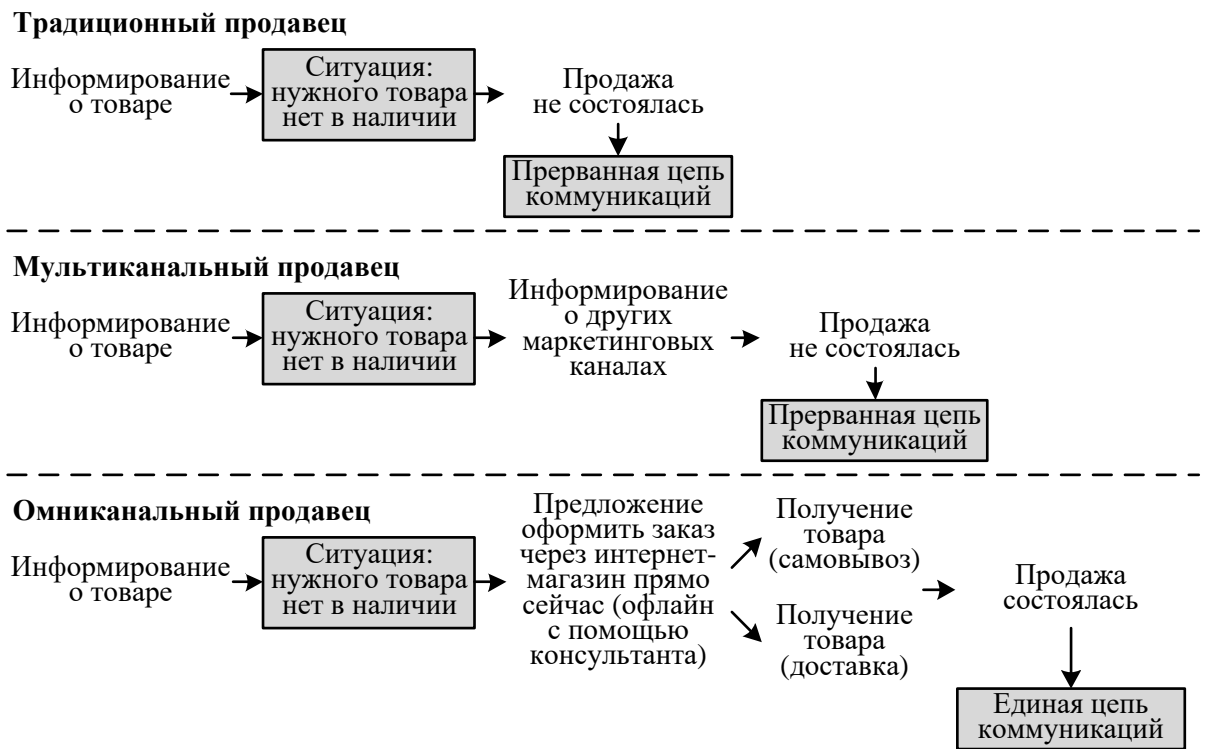
канал продаж. Но только в этой ситуации возможно обеспечить единый опыт покупки для покупателя.

Механика работы традиционного продавца сводится к осуществлению продажи только внутри того канала сбыта, который он представляет. В противном случае процесс сделки не происходит совсем из-за воздействия различных факторов (например, потребителю не понравился или не подошел товар, высокая цена, нужного товара не было в наличии). Из этого следует, что конкретный сотрудник *N*, будучи традиционным продавцом офлайн-канала, не имеет цели, чтобы потребитель приобрел этот же товар в этой же компании, но через другой канал сбыта (интернет-магазин, мобильное приложение, другая розничная точка и пр.). Либо потребитель совершает сделку лично через сотрудника *N*, либо прочие варианты взаимодействия потенциального покупателя с брендом сотрудника *N* уже не интересуют. Другими словами, в результате влияния человеческого фактора (работы персонала, не замотивированного на единый результат), возникает конфликт каналов сбыта, что неприемлемо при реализации омниканального маркетинга.

В п. 1.1 был введено понятие «омниканальный продавец», под которым подразумевается сотрудник торговой организации, действия которого нацелены на то, чтобы предоставить потенциальному покупателю качественную информационную помощь на базе обеспечения единого потребительского опыта для совершения конечной сделки между потребителем и торговой организацией в любом канале сбыта, удобном для покупателя.

Разница действий традиционного, мультиканального и омниканального продавца в идентичной ситуации представлена на рисунке 11.

Из рисунка 11 следует, что действия омниканального продавца позволяют выстраивать единую цепь коммуникаций с потребителем. Практика реализации опыта омнипродавца возможна только при выстраивании единой системы мотивации для сотрудников всех маркетинговых каналов.

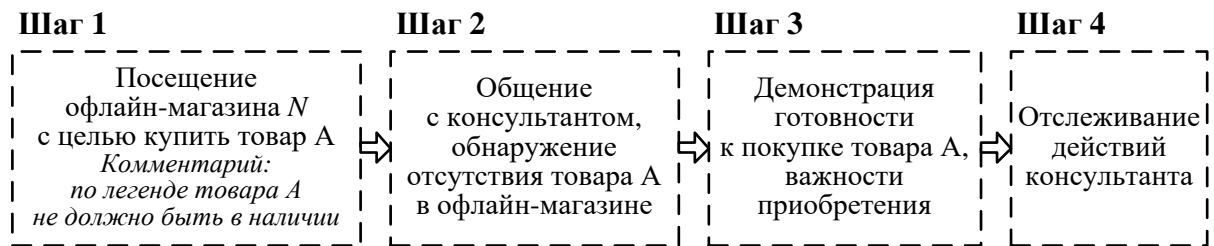


Примечание – Разработано автором.

Рисунок 11 – Действия традиционного, мультиканального и омниканального продавца при продаже товара

Для оценки уровня интеграции маркетинговых каналов необходимо осуществлять контроль работы торгового персонала путем применения метода «тайный покупатель» на регулярной основе. С помощью данного метода, используя ситуационные легенды, возможно отследить, информируют ли продавцы клиентов о возможностях совершения покупок в различных каналах. Другими словами, метод «тайный покупатель» в данном случае базируется на сформированной легенде, общая основа которой также может быть адаптирована для сферы торговли различными товарами (рисунок 12).

В рамках омниканального подхода работа торгового персонала должна свестись к действиям омниканального продавца, представленным на рисунке 11. В целом при реализации омниканального маркетинга действия, совершаемые торговым персоналом по отношению к потенциальному потребителю, играют ключевую роль в достижении высоких показателей.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 12 – Шаблон легенды метода «тайный покупатель» для оценки интеграции маркетинговых каналов в рамках омниканального маркетинга

С целью повышения эффективности стоит обратить внимание на использование понятия «омниканальный продавец» в организационной структуре компании. Совершенствование системы мотивации в сочетании с применением метода «тайный покупатель» позволит осуществлять контроль и минимизировать влияние человеческого фактора при использовании омниканального маркетинга.

4. *Технологии.* В рамках модели ПБИТ технологии могут быть рассмотрены с различных аспектов:

- как возможность использования онлайн-каналов и мобильных устройств при работе с потребителем;

- как возможность встраивания современных инструментов маркетинга при офлайн- и онлайн-контакте с потребителем (элементы дополнительной реальности, виртуальные инсталляции и пр.);

- как возможность глубинного анализа действий потребителя, сбора и хранения данных, управления внутри одного канала сбыта и между каналами.

Таким образом, все перечисленные аспекты использования технологий в омниканальном маркетинге связаны с применением маркетинговых IT-технологий, направленных на взаимодействие с потребителем.

Основы маркетинговых IT-технологий в организации закладываются до непосредственного объединения каналов и в дальнейшем служат необходимой базой для обеспечения их качественной интеграции. История заказов и покупок

по всем каналам может сохраняться и отслеживаться, зачастую через использование клиентом карты лояльности, что возвращает нас к ранее выделенному элементу омниканального подхода – использованию единой программы лояльности во всех каналах.

Разработанные элементы модели омниканального маркетинга – потребитель, бренд, интеграция и технологии – формируются в единой структуре и взаимосвязи элементов. Непроработанность одного из элементов модели ПБИТ ограничивает реализацию рассматриваемого подхода, не позволяет формировать омниканальный маркетинг как единую целостную структуру и ведет к отсутствию эффективности работы (таблица 11).

Таблица 11 – Важность элементов модели ПБИТ

Элементы модели ПБИТ				Характеристика
Потребитель	Бренд	Интеграция	Технологии	
+	+	+	+	Наличие всех элементов: возможна успешная реализация омниканального маркетинга
–	+	+	+	Отсутствие элемента «потребитель»: ошибки при выборе маркетинговых каналов, невыполнение критериев удовлетворенности цифрового потребителя в процессе совершения покупки
+	–	+	+	Отсутствие элемента «бренд»: ошибки при формировании дальнейшей интеграции и единого опыта для клиента, отсутствие единого восприятия ценности бренда потребителем
+	+	–	+	Отсутствие элемента «интеграция»: невозможность предоставления единого потребительского опыта; при отсутствии интеграции речь идет о реализации мультиканальной модели
+	+	+	–	Отсутствие элемента «технологии»: возможны ошибки при осуществлении интеграции и сложности при анализе действия клиента
Примечание – Составлено автором.				

В качестве основных преимуществ модели омниканального маркетинга ПБИТ можно выделить следующие:

1) модель объединяет основные составляющие омниканального маркетинга воедино;

2) позволяет рассмотреть омниканальный маркетинг, маркетинговый подход, ориентированный на потребителя;

3) подчеркивает важность бренда в омниканальном маркетинге;

4) учитывает расширенную интеграцию маркетинговых каналов, что подразумевает единую товарную, ценовую политику, программу лояльности, маркетинговую логистику во всех каналах и бизнес-процессы, направленные на взаимодействие с потребителем;

5) позволяет оценить внутренние факторы готовности компании к использованию омниканального маркетинга.

Завершая рассмотрение элементов модели омниканального маркетинга, важно обратить внимание на системность и предложенную структуру последовательности элементов в модели ПБИТ. Проработка элементов должна происходить в порядке, представленном в модели: потребитель → бренд → интеграция → технологии. При этом фокус внимания организации розничной торговли должен быть сосредоточен на потребителе. Другими словами, первоначально происходит выбор приоритетных для потребителя маркетинговых каналов, формируется унифицированная ценность бренда во всех маркетинговых каналах, обеспечивается интеграция маркетинговых каналов, товарной, ценовой политики, программы лояльности и бизнес-процессов, ориентированных на потребителя, используются маркетинговые IT-технологии, направленные на взаимодействие с потребителем, что дает возможность реализации омниканального маркетинга.

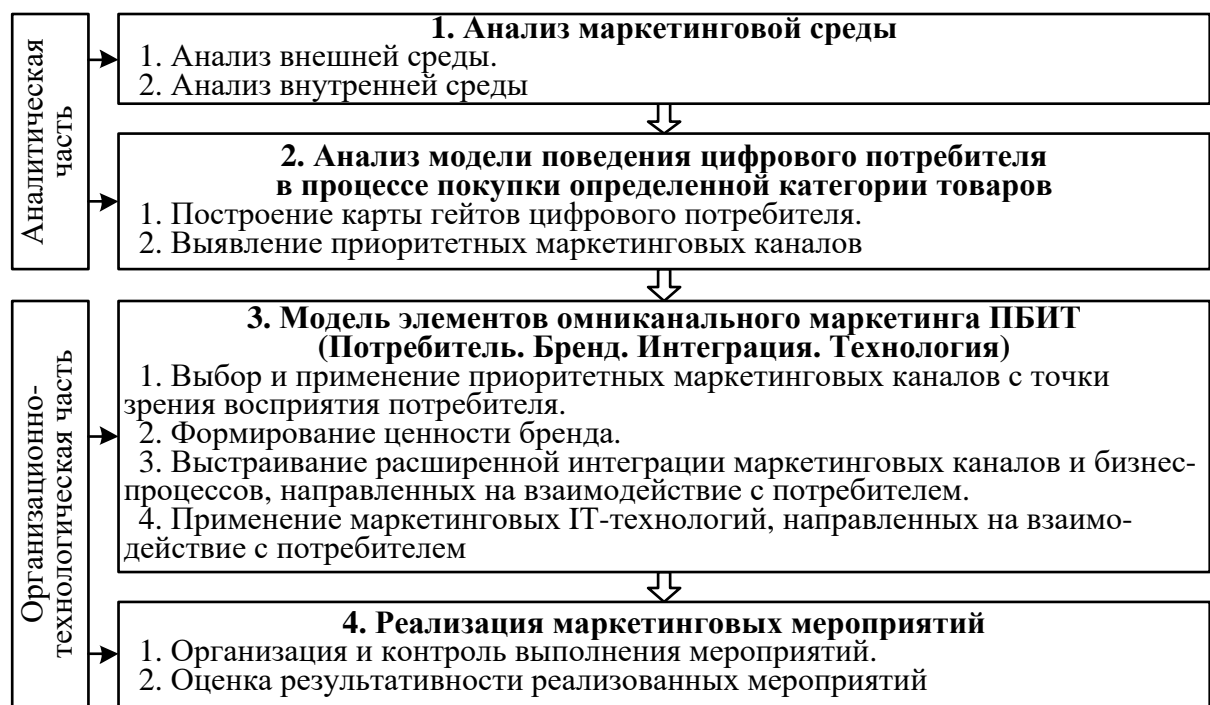
### 2.3 Разработка алгоритма управления омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли

Исходя из анализа подходов к управлению омниканальным маркетингом, а также рассмотренных проблемных точек при практическом внедрении рассматриваемого подхода, приведем авторский взгляд на реализацию управления омни-

канальным маркетингом через разработку алгоритма управления омниканальным маркетингом (рисунок 13).

Алгоритм управления омниканальным маркетингом, разработанный автором диссертационной работы, включает в себя четыре основных последовательных этапа, объединенных в аналитическую и организационно-технологическую части.

В первую очередь рассмотрим более подробно аналитическую часть алгоритма управления омниканальным маркетингом, в частности первый этап, включающий анализ рыночной среды.



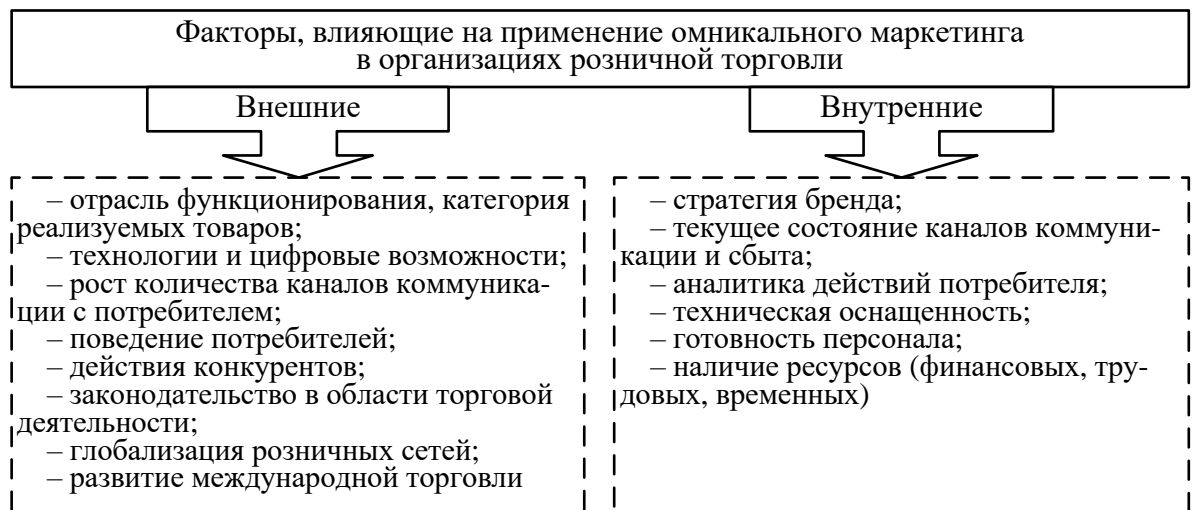
Примечание – Разработано автором.

Рисунок 13 – Алгоритм управления омниканальным маркетингом

*Этап 1.* Анализ рыночной среды.

При формировании омниканального маркетинга в компании на начальном этапе необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю среду организации. Как было сказано ранее, переход к применению омниканального подхода может

происходить на разных стадиях развития организации в целом и каналов коммуникации и сбыта в частности. Речь идет о том, что часть компаний приходит к омниканальному маркетингу из цифровой среды, имея в своем активе интернет-магазин или прочие онлайн-каналы распределения. Наоборот, другие торговые организации, в прошлом делавшие акцент на традиционных офлайн-каналах, понимают необходимость развития цифрового присутствия. К третьей группе отнесем компании, которые, начиная свою деятельность, обеспечены присутствием в физическом и цифровом пространстве, но при этом не осуществляют интеграцию каналов согласно требованиям омниканального подхода. Все эти компании находятся под влиянием факторов, изучение которых позволяет говорить о степени актуальности использования омниканального подхода для каждой конкретной организации сектора розничной торговли (рисунок 14).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 14 – Факторы, влияющие на применение омниканального маркетинга в организациях розничной торговли

Так, среди внешних факторов немаловажную роль играет отрасль функционирования торговой организации, т. е. какие именно категории товаров реализует компания. Дело в том, что в зависимости от планируемой к приобретению катего-

рии товаров потребитель проходит процесс покупки по-разному. Для каждого отдельного товара характерна своя технология покупки, что оказывает влияние на выбор организацией приоритетных каналов коммуникации сбыта и в целом на выбор подхода к системе маркетинга. Среди прочих факторов, влияющих на выбор омниканального маркетинга в организациях розничной торговли, можно выделить: технологии и цифровые возможности, диктуемые рынком применительно к конкретной отрасли; поведение потребителей; действия конкурентов; возможные изменения законодательства в области торговли; глобализацию розничных сетей; развитие международной торговли.

Проанализировать внешние факторы поможет мониторинг соответствующих деятельности компании отраслевых отчетов, представленных на интернет-ресурсах исследовательских агентств. В этих отчетах отражены общие тенденции по отрасли и по отдельной категории товаров, а также охарактеризовано поведение потребителей по отношению к определенной категории товаров.

Для детальной оценки внешних факторов рекомендуется анализировать деятельность конкурентов методом семантического дифференциала. В данном случае основной акцент необходимо сделать на коммуникационной активности конкурента и использовании им маркетинговых IT-технологий. При этом в качестве параметров оценки необходимо выделить наличие и состояние у конкурента интернет-магазина, в том числе наличие на сайте технологических решений (чат-боты, обратный звонок, 3D-элементы, элементы дополнительной реальности и пр.), присутствие в социальных сетях, наличие доставки, использование мобильных мессенджеров, наличие отзывов и пр. в зависимости от сферы деятельности организации розничной торговли. В отдельных случаях могут быть добавлены другие критерии, в том числе касающиеся уровня ассортимента, характеристики и качества предлагаемых товаров.

Для анализа внутренних факторов рекомендуется проводить аудит текущего состояния маркетинговых каналов (наличие онлайн- и офлайн-каналов, количество используемых каналов, степень идентичности каналов с точки зрения предоставления информации); стратегии бренда; аналитику действий потребителя; тех-



ническую оснащенность предприятия; готовность персонала; наличие финансовых, трудовых и временных ресурсов для реализации омниканального маркетинга в организации.

*Этап 2.* Анализ модели поведения цифрового потребителя в процессе покупки определенной категории товаров.

По нашему мнению, именно модели поведения и технологии приобретения товаров, которые, в свою очередь, отражаются на итоговой мотивации выбора товара и канала приобретения выбранного товара, должны подвергаться регулярному изучению. Важным представляется и регулярный анализ модификации поведения потребителя в связи с изменениями внутренней и внешней среды: начиная с появления новых цифровых сервисов, новых каналов сбыта и заканчивая возможными изменениями экономической ситуации. «Потребности потребителя», «модели поведения», «технология покупки» – в настоящее время это достаточно динамичные понятия, которые еще раз подчеркивают, что формирование омниканального маркетинга в организации розничной торговли должно происходить на основе регулярного глубокого изучения и, соответственно, понимания потребителя.

Цифровые (омниканальные) покупатели, прежде чем совершить покупку, контактируют с брендом в различных каналах коммуникации и сбыта. Потребитель предварительно изучает информацию, оценивает варианты, выбирает наиболее удобный способ совершения покупки. Таким образом, при положительном решении в пользу перехода к омниканальному маркетингу важно провести дополнительную аналитическую работу по изучению мотивов и действий потребителя. Данная работа в рамках управления омниканальным маркетингом должна свестись к выделению приоритетных и часто используемых каналов коммуникации и продаж при совершении покупки, а также формированию карты гейтов потребителя для отдельной категории товаров.

Более подробно работа по формированию карты гейтов потребителя и методы, рекомендуемые к использованию для построения карты гейтов, рассмотрены в п. 2.1 диссертационной работы.

Сформированная карта гейтов служит основанием для перехода к следующему этапу управления омниканальным маркетингом.

*Этап 3. Модель ПБИТ (Потребитель. Бренд. Интеграция. Технологии).*

В рамках структурного подхода к управлению омниканальным маркетингом разработана и внедрена в рассматриваемый алгоритм управления модель элементов омниканального маркетинга ПБИТ, основными элементами которой являются потребитель, бренд, интеграция и технологии. Модель предложена на основании анализа дефиниции «омниканальный маркетинг», в связи с чем позволяет учитывать все элементы определения и, соответственно, управлять ими как отдельными переменными целостной системы омниканального подхода.

Работа в рамках модели ПБИТ детально представлена в п. 2.2 диссертационной работы.

*Этап 4. Реализация маркетинговых мероприятий.*

На заключительном этапе алгоритма управления омниканальным маркетингом происходит реализация и контроль запланированных мероприятий, разработанных на основании предыдущих этапов, а также оценка результативности произведенных действий.

При внедрении омниканального маркетинга имеет смысл обратиться к таким маркетинговым показателям, как маркетинговая рентабельность инвестиций (*MROI*) и маркетинговая рентабельность продаж (*MROS*). Также интерес представляют доля новых клиентов, доля повторных покупок, стоимость привлечения клиента, коэффициент удержания, лояльность, вовлеченность потребителей, уровень интеграции онлайн- и офлайн-каналов (таблица 12).

Помимо маркетинговых показателей, при внедрении омниканального маркетинга необходимо отслеживать такие общие показатели деятельности организации, как чистая прибыль, объем продаж, объем онлайн-продаж. Перечисленные показатели, как и маркетинговые метрики, необходимо фиксировать в динамике, что позволит судить о результативности произведенных действий (таблица 13).

Таблица 12 – Маркетинговые показатели результативности омниканального маркетинга

Показатель	Формула расчета
Маркетинговая рентабельность инвестиций ( <i>MROI</i> ), %	$MROI = \frac{\text{Чистая прибыль от маркетинга}}{\text{Затраты на маркетинг}} \times 100\%$
Маркетинговая рентабельность продаж ( <i>MROS</i> ), %	$MROS = \frac{\text{Чистая прибыль от маркетинга}}{\text{Выручка}} \times 100\%$
Доля новых клиентов, %	$\frac{\text{Количество новых клиентов}}{\text{Общее количество клиентов}}$
Доля повторных покупок, %	$\frac{\text{Количество повторных покупок}}{\text{Общее количество покупок}}$
Стоимость привлечения клиента ( <i>CAC</i> ), р.	$CAC = \frac{\text{Общие затраты на маркетинг и продажи}}{\text{Количество новых клиентов}}$
Коэффициент удержания ( <i>CRR</i> ), %	$CRR = \frac{E - N}{S} \times 100\%$ , где <i>E</i> – количество потребителей на конец периода; <i>N</i> – количество новых потребителей, приобретенных за выбранный период; <i>S</i> – количество потребителей на начало периода
Лояльность потребителей ( <i>NPS</i> – Net Promoter Score), %	$NPS = \frac{P - C}{N} \times 100\%$ , где <i>P</i> – количество промоутеров; <i>C</i> – количество критиков; <i>N</i> – общее количество опрошенных
Вовлеченность потребителей ( <i>ER</i> – Engagement Rate), %	$ER = \frac{L + C + R + F}{N} \times 100\%$ , где <i>L</i> – количество лайков; <i>C</i> – количество комментариев; <i>R</i> – количество репостов; <i>F</i> – количество отзывов; <i>N</i> – общее число потребителей
Уровень интеграции онлайн- и офлайн-каналов ( <i>IONOF</i> – Integration Online Offline)*, %	$IONOF = \frac{S}{N} \times 100\%$ , где <i>S</i> – общее количество баллов по итогам исследования; <i>N</i> – общее количество исследованных маркетинговых каналов
Примечание – * Показатель предложен автором.	

Предложенные показатели результативности омниканального маркетинга и их динамика основаны на опыте внедрения омниканального маркетинга в различных организации розничной торговли, прежде всего розничной сети «М.Видео», а также на исследованиях Harvard Business Review и Deloitte на тему применения омниканального маркетинга. Таким образом, оценку результативности управления омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли рекомендуем производить на основе соответствия результатов работы организации показателям, представленным в таблице 13.

Таблица 13 – Динамика показателей результативности омниканального маркетинга

Показатель	Увеличение показателя при внедрении омниканального маркетинга, %
Чистая прибыль	5–10
Объем продаж	10–15
Объем онлайн-продаж	20–30
Доля новых клиентов	10–20
Доля повторных покупок	5
Средний чек	15–20
Лояльность потребителей ( <i>NPS</i> – Net Promoter Score)	10
Вовлеченность потребителей ( <i>ER</i> – Engagement Rate)	5–15
Уровень интеграции онлайн- и офлайн-каналов ( <i>IONOF</i> – Integration Online Offline)*	Значение показателя свыше 90
<p>Примечание – * Показатель предложен автором.</p> <p>Показатели выделены на основе кейсов и исследований в области применения омниканального маркетинга: Benjamin B., Sopadjieva E., Dholakia U. M. A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works: [Harvard Business Review digital article]. – URL: <a href="https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works">https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works</a> (last access: 11.09.2018).; Geddes I. The unlocking the power of the connected consumer // Deloitte. – 2014. – P. 1–51; Группа «М.Видео-Эльдорадо» по итогам 2018 г. показала рекордный результат. – URL: <a href="http://invest.mvideo.ru/files/2013/190118_Trading%20Update%20FY2018_rus.pdf">http://invest.mvideo.ru/files/2013/190118_Trading%20Update%20FY2018_rus.pdf</a> (дата обращения: 12.06.2019).</p>	

Омниканальный маркетинг по своей сути имеет социально-экономическую значимость, так как центром подхода является цифровой потребитель, а основной задачей – формирование высокой удовлетворенности цифрового потребителя в процессе совершения покупок. За счет предоставления полноценного сервиса на всех этапах взаимодействия с брендом, в том числе при переключении между цифровыми и физическими каналами, возможно увеличение уровня лояльности и вовлеченности потребителей. Лояльный потребитель готов совершать повторные покупки, рекомендовать компанию другим потенциальным клиентам и увеличить средний чек покупки. Все это в целом приводит к росту доходов организации через показатели объема продаж, чистой прибыли.

Таким образом, при внедрении омниканального маркетинга необходимо отслеживать текущие маркетинговые показатели лояльности и вовлеченности. Изменение значений этих показателей может свидетельствовать о фактических изменениях покупательского поведения, что важно при формировании омниканального маркетинга и может привести к изменению оборота и прибыли всей компании.

Рассмотрим показатели лояльности и вовлеченности более подробно. Для оценки уровня лояльности потребителей и готовности к повторным покупкам необходимо использовать индекс лояльности потребителей *NPS* – стратегический показатель деятельности организации, который важно оценивать в динамике. При реализации метода потребителям предлагается ответить на вопрос: «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете компанию/товар/бренд своим друзьям/знакомым/коллегам?», по 10-балльной шкале, где 0 соответствует ответу «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 – «Обязательно порекомендую».

На основе полученных оценок все потребители формируют группы: 9–10 баллов – промоутеры (готовы рекомендовать бренд), 7–8 баллов – нейтральные потребители, 0–6 баллов – критики (имеют отрицательное отношение к бренду). Расчет производится по следующей формуле<sup>1</sup>:

$$NPS = \frac{P - C}{N} \times 100\%, \quad (1)$$

где *P* – количество промоутеров; *C* – количество критиков; *N* – общее количество опрошенных.

Для оценки взаимодействия и вовлеченности пользователей онлайн-каналов предлагается использовать скорректированный показатель *ER* (Engagement Rate – уровень взаимодействия). Этот показатель, относящийся к метрикам эффективности маркетинговых коммуникаций, позволяет выявить обратную реакцию пользователей на контент онлайн-площадок. В рамках омниканального маркетинга понимание и регулярное отслеживание уровня вовлеченности потребителей играет важную роль. При этом, на наш взгляд, такой оценке должны подвергаться не только коммуникации в рамках социальных сетей, но и другие маркетинговые активности и мероприятия, организованные в том числе в офлайн-пространстве. Дополненный показатель предлагаем рассчитывать по следующей формуле:

---

<sup>1</sup> Райхельд Ф., Марки Б. Искренняя лояльность: ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – С. 337.

$$ER = \frac{L + C + R + F}{N} \times 100\%, \quad (2)$$

где  $L$  – количество лайков;  $C$  – количество комментариев;  $R$  – количество репостов;  $F$  – количество отзывов;  $N$  – общее число потребителей.

Чем выше показатель  $ER$ , тем более интересными считают маркетинговые мероприятия, конкурсы и другие активности потребители компании, выражая свою реакцию в виде действий, заключающийся в лайках, комментариях, репостах, отзывах на различных площадках.

Для оценки уровня интеграции онлайн- и офлайн-каналов автором разработан показатель  $IONOF$  (Integration Online Offline), который рекомендуется использовать в рамках исследования методом «тайный покупатель» и рассчитывать на основании балльной системы. Баллы выставляются после осуществления тайного посещения офлайн- или онлайн-магазина, при этом на основании действий продавца в разных ситуациях присваиваются следующие баллы:

- 1 балл – при отсутствии в офлайн-магазине нужного покупателю товара продавец предложил и оформил покупку через интернет-магазин, и наоборот;
- 0,5 балла – продавец рассказал о возможности сделать заказ через интернет-магазин, но не предложил оформить заказ, находясь в офлайн-магазине;
- 0 баллов – продавец не рассказал о возможности сделать заказ через интернет-магазин.

На основании предложенной балльной системы показатель  $IONOF$  рассчитывается следующим образом:

$$IONOF = \frac{S}{N} \times 100\%, \quad (3)$$

где  $S$  – общее количество баллов по итогам исследования;  $N$  – общее количество исследованных маркетинговых каналов.

Данные показатели важно отслеживать в динамике, так как поведение потребителя и его отношение к компании – величина непостоянная, причины изме-

нения которой в положительную или отрицательную сторону необходимо изучать путем постоянного анализа и сбора обратной связи от клиентов.

Объем инвестиций при внедрении омниканального маркетинга включает в себя вложения в технологии, организационную и маркетинговую составляющие подхода. Последняя подразумевает введение в работу ранее не использовавшихся маркетинговых каналов, а также сопутствующих сервисов. Объемные вложения требуются в технологическую составляющую, что подразумевает цифровизацию фронт-офиса и бэк-офиса; сбор, передачу, хранение данных и работу с ними внутри компании; обеспечение исправной работы средств взаимодействия с потребителями. Расходы на организационную часть включают планомерную работу с персоналом: обучение, мотивацию, изменение организационной структуры, разработку стандартов и скриптов работы, контроль выполнения обновленных требований. Общий объем инвестиций на внедрение омниканального маркетинга в финансовом выражении зависит от текущего уровня развития и размера компании.

При внедрении омниканального подхода организация может столкнуться с рисками финансового, управленческого, технологического, временного характера. Финансовые риски связаны с возможной высокой стоимостью технологических решений для внедрения омниканального маркетинга (сопутствующие сервисы интернет-магазина, CRM-система и пр.) и обеспечения их дальнейшей бесперебойной работы. Финансовые риски возрастают при внедрении омниканального маркетинга в крупных сетях розничной торговли, что связано с необходимостью внедрения более прогрессивных и, как следствие, дорогостоящих технологий. Управленческие риски возникают при работе между отделами в процессе внедрения омниканального маркетинга и касаются вопросов организационной структуры, мотивации персонала, взаимодействия сотрудников, введения новых стандартов, скриптов работы и в целом готовности персонала к изменениям. Риски технологического характера связаны с вероятностью временного выхода из строя технологий, используемых как для взаимодействия с потребителем, так и для функционирования процессов внутри компании. Это касается обеспечения бесперебойной работы сайта, интернет-магазина, сопутствующих сервисов (личный ка-

бинет, онлайн-заказ, онлайн-оплата, мобильная версия сайта и пр.), а также сервисов хранения данных о клиентах. Продолжительное устранение технологических сбоев, длительная реорганизация работы персонала согласно новым стандартам обслуживания клиентов влечет за собой временные риски и снижает общий возможный эффект от внедрения омниканального маркетинга.

Возвращаясь к этапам предложенного алгоритма управления омниканальным маркетингом, отметим, что качественно выполненная аналитическая часть, в том числе анализ текущей ситуации (характеристика рынка, в котором функционирует предприятие и анализ текущего состояния маркетинговых каналов) розничной организации, позволяет минимизировать риски и более качественно выстроить управление омниканальным маркетингом.

Для реализации вышеописанного алгоритма управления омниканальным маркетингом необходимо соблюдение следующих условий:

- организация должна быть представителем сектора розничной торговли;
- организация должна иметь как физический, так и цифровой канал сбыта на момент перехода к омниканальному маркетингу.

Разработанный алгоритм управления омниканальным маркетингом обладает следующими преимуществами:

- 1) позволяет последовательно, согласно предложенным этапам внедрять и реализовывать омниканальный маркетинг в организации розничной торговли;
- 2) позволяет проанализировать факторы, влияющие на выбор омниканального маркетинга при реализации определенных категорий товаров;
- 3) помогает принять решение об актуальности и необходимости перехода к омниканальному маркетингу;
- 4) учитывает процесс совершения покупки различных категорий товаров потребителем с помощью построения карты гейтов;
- 5) позволяет учитывать все элементы омниканального маркетинга посредством внедрения в алгоритм управления модели ПБИТ;
- 6) рассматривает значение реализуемых торговой сетью брендов как через призму ритейлера, так и через сознание потребителя;



- 7) учитывает важность управления по категориям товаров при реализации омниканального отхода;
- 8) отражает необходимость формирования нового типа персонала – омниканальный продавец;
- 9) определяет снижение рисков возникновения конфликтов в каналах;
- 10) позволяет целостно рассмотреть систему управления омниканальным маркетингом.

## Выводы по главе 2

Завершая вторую главу диссертационной работы, отметим важность исследования модели поведения потребителя в омниканальном маркетинге, что рекомендуется реализовывать с помощью разработанной автором методики построения карты гейтов цифрового потребителя. Для комплексного подхода к омниканальному маркетингу предложен инструментально-методический аппарат омниканального маркетинга, представляющий собой модель ПБИТ, объединяющую основные элементы омниканального маркетинга, такие как потребитель, бренд, интеграция и технологии, с целью управления ими как контрольными точками омниканального маркетинга.

Разработанный алгоритм управления омниканальным маркетингом включает в себя аналитическую и организационно-технологическую части, которые сгруппированы в четыре этапа. Для качественного управления омниканальным маркетингом предложено соблюдать определенную последовательность этапов, начиная с анализа маркетинговой среды и изучения модели поведения цифрового потребителя в процессе совершения покупки через методику построения карты гейтов цифрового потребителя. Далее следует организационно-технологический этап, который включает в себя модель омниканального маркетинга ПБИТ и последующую реализацию маркетинговых мероприятий.

### 3 РЕАЛИЗАЦИЯ АЛГОРИТМА УПРАВЛЕНИЯ ОМНИКАНАЛЬНЫМ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Практическое применение алгоритма управления омниканальным маркетингом в рамках диссертационной работы реализовано на примере нескольких организаций, представляющих сектор розничной торговли.

При выборе организаций для проведения исследования и применения алгоритма управления омниканальным маркетингом было принято решение руководствоваться следующими критериями:

- 1) организация должна быть представителем розничной торговли;
- 2) организация должна использовать на сегодняшний день несколько маркетинговых каналов (онлайн и офлайн).

Так как омниканальный маркетинг на сегодняшний день не имеет широкого применения на практике, было решено рассмотреть аспекты его использования в организациях, находящихся на различных уровнях развития по отношению к возможному использованию омниканального маркетинга. В связи с этим для исследования были выбраны три организации:

– компания 1 – розничная организация «Субо» (собственное производство и розничная торговля бескаркасной мебелью). Организация в настоящий момент начинает свою деятельность, решив изначально реализовывать омниканальный подход к маркетингу;

– компания 2 – розничная сеть «КС-немецкая обувь» (розничная торговля обувью) реализует мультиканальный подход, рассматривает возможность оптимизации существующего подхода к маркетингу и перехода к омниканальному маркетингу;

– компания 3 – розничная сеть «М.Видео», розничная торговля бытовой техникой и электроникой) в настоящий момент реализовала переход к омниканальному маркетингу;

Краткая характеристика перечисленных компаний и цели исследования в зависимости от уровня формирования омниканального маркетинга представлена в приложении А.

Для каждой из выбранных организаций в рамках управления омниканальным маркетингом сформировано техническое задание на проведение исследования (приложения Б, В, И, М) и на основании результатов сформированы рекомендации и определены возможности внедрения омниканального маркетинга.

### 3.1 Апробация алгоритма управления омниканальным маркетингом для организации розничной торговли мягкой бескаркасной мебелью

Розничная организация «Cubo» занимается производством и розничной торговлей бескаркасной мебели. Компания основана в 2018 г. Производство находится в г. Омске. Продажа готовой продукции осуществляется через социальные сети (Instagram<sup>1</sup>, «ВКонтакте»<sup>2</sup>) с доставкой по всей России, а также через розничную торговую точку в торговом комплексе «Маяк» (г. Омск).

Компания соответствует критериям отбора для проведения диссертационного исследования: является представителем розничной торговли и использует несколько каналов сбыта (Instagram, «ВКонтакте», розничный магазин).

Для эффективного функционирования компания приняла решение о возможном использовании омниканального маркетинга. Для его внедрения нами был применен алгоритм управления омниканальным маркетингом, представленный во второй главе диссертационного исследования (рисунок 13). Процесс реализовывался последовательно согласно разработанным этапам.

---

<sup>1</sup> CUBO Кресла-мешки и аксессуары: официальный инстаграм-аккаунт компании «Cubo». – URL: <https://www.instagram.com/cuboshop.ru> (дата обращения: 06.09.2019).

<sup>2</sup> Кресла-мешки CUBO | cuboshop.ru : официальная страница компании «Cubo» в социальной сети «ВКонтакте». – URL: <https://vk.com/cuboshop> (дата обращения: 06.09.2019).

Далее будет подробно представлена реализация алгоритма управления омниканальным маркетингом для компании «Субо».

#### Этап 1. Анализ маркетинговой среды.

Согласно представленному в работе алгоритму управления омниканальным маркетингом, анализ маркетинговой среды подразумевает рассмотрение внешних и внутренних факторов, которые влияют на выбор и дальнейшую проработку внедряемого омниканального подхода.

Так, среди внешних факторов необходимо изучить общие тенденции в области розничной торговли мягкой мебелью, отраслевые особенности, маркетинговые каналы, применяемые в торговле мягкой мебелью, поведение потребителей при осуществлении покупки, действия конкурентов.

По итогам 2018 г. российский рынок мебели представлен как крупными торговыми сетями, так и представителями малого бизнеса, которые в том числе производят и реализуют мебель под заказ. Спрос на серийное производство снижается. Причинами этого являются износ старых производственных линий и изменение потребительских предпочтений. По данным исследования агентства BusinessStat, в настоящее время на мебельном рынке России наметилась тенденция смещения покупательского спроса из высоких ценовых сегментов в более низких. Однако, несмотря на изменение потребительских предпочтений, рынок мебели имеет устойчивую тенденцию роста. Это связано с регулярным вводом нового жилья, необходимостью замены некачественной мебели, выходящей из строя, а также расширением предложения продукции на рынке<sup>1</sup>.

По данным РБК, на начало 2017 г. 50 % розничных представителей в категории «Мебель» не только имеют традиционную торговую точку, но и реализуют товары через собственный интернет-магазин. Тенденция развития интернет-торговли в рассматриваемой категории начала развиваться с 2016 г. Один из крупнейших ритейлеров Hoff после запуска собственного интернет-магазина увеличил

---

<sup>1</sup> Анализ рынка мебели. – URL: [https://businessstat.ru/analytics/analiz\\_rynka\\_meбели](https://businessstat.ru/analytics/analiz_rynka_meбели) (дата обращения: 11.10.2019).

объем интернет-продаж на 47 %, что составило 12,5 % от общего объема продаж<sup>1</sup>. При этом на сегодняшний день не все интернет-магазины представляют возможность покупки товаров, часть из них служат информационной площадкой, где можно узнать характеристики товара, стоимость, место совершения покупки. Эта тенденция характерна и для категории «мягкая мебель», представителем которой является компания «Cubo».

Участники рынка отмечают заметное снижение спроса в традиционной офлайн-сфере, т. е. в обычных магазинах и торговых точках, тогда как количество покупателей онлайн-магазинов продолжает стабильно расти. Интерес покупателей к онлайн-магазинам обусловлен большим ассортиментом, экономией времени на выбор и покупку товара. Представителям розницы в этой ситуации необходимо делать акцент на решения в области маркетинга для привлечения внимания потребителя к онлайн-каналам. Следует отметить, что социальные сети также начинают играть заметную роль в качестве каналов продвижения и сбыта продукции.

Таким образом, мы можем говорить о росте возможных каналов коммуникации и сбыта на рынке мягкой мебели, что подкрепляется развитием информационных и цифровых технологий, в том числе в секторе розничной торговли рассматриваемыми товарами. Маркетинговые IT-технологии в указанном контексте позволяют, с одной стороны, продемонстрировать товар более детально, устраняя сомнения потребителя и способствуя принятию решения о покупке (видеообзор модели мягкой мебели на сайте, возможность интегрировать понравившуюся модель в дизайн-проект квартиры в личном кабинете интернет-магазина). С другой стороны, технологии делают возможным увеличение числа маркетинговых каналов для рассматриваемой отрасли (интернет-магазин, мобильное приложение, социальные сети) и быть с потребителем постоянно на связи посредством различных сервисов (личный кабинет интернет-магазина, мобильные мессенджеры, Instagram Direct, сообщения социальных сетей, push-уведомления).

---

<sup>1</sup> Исследование мебельного рынка от РБК: новые тренды отрасли. – URL: <https://rbc.ru/analytics/rbc-furniture> (дата обращения : 11.10.2019).

Основными конкурентами компании «Cubo» являются следующие региональные и федеральные компании: «Бабл» (Омск), «ЖивоМебель» (Омск), «SuperPuff» (Москва), «MyPuff» (Москва), «ToyPuf» (Москва) (таблица 14).

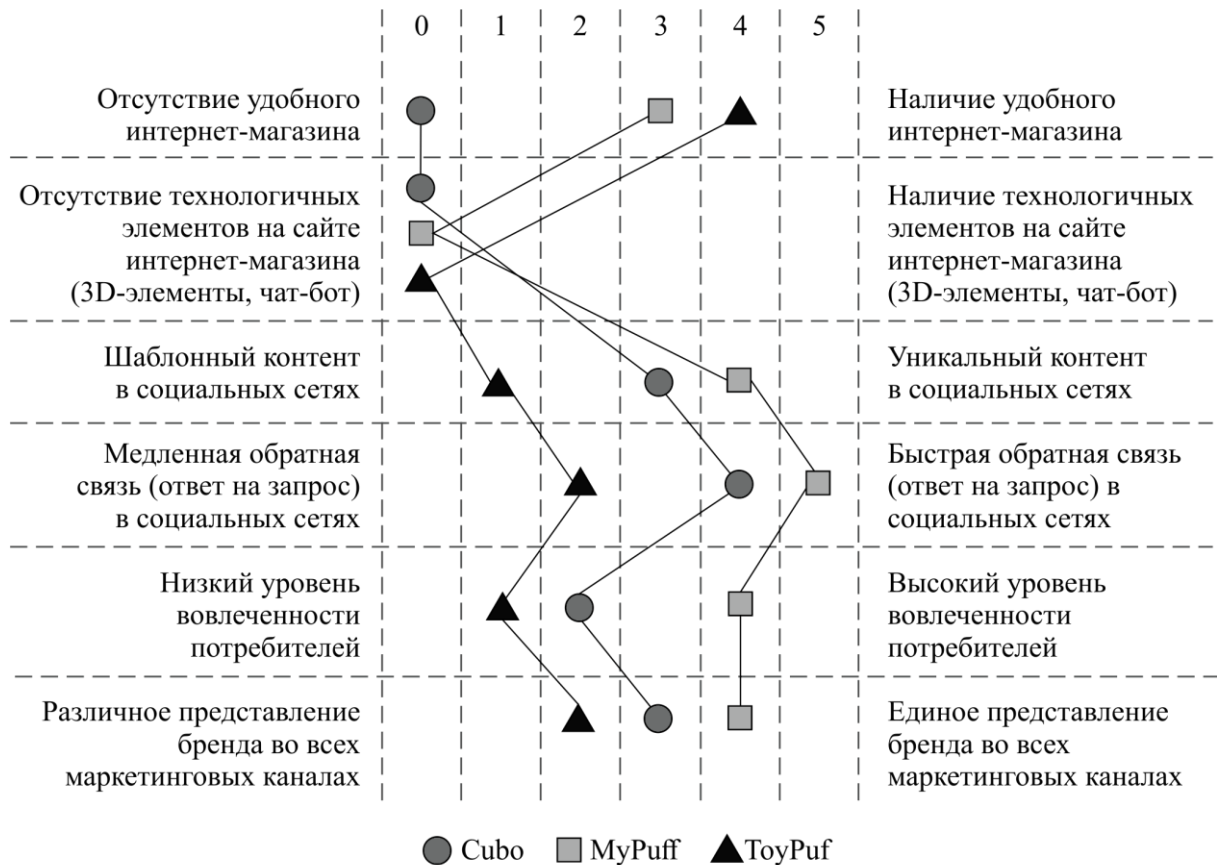
Таблица 14 – Сравнительная характеристика конкурентов компании «Cubo»

Показатель	Наименование компаний					
	Cubo	SuperPuff	MyPuff	ToyPuf	Бабл	ЖивоМебель
Средняя цена, р.	5 000	5 400	4 600	4 800	4 500	4 300
Разнообразие форм, шт.	6	4	6	5	5	6
Разнообразие тканей, шт.	Более 15	Более 15	Более 15	Более 15	Менее 15	Менее 15
Разнообразие размеров, шт.	4	4	4	4	4	4
Наличие детских кресел-мешков	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Улучшенный наполнитель	Есть	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Доставка по России	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Наличие интернет-магазина	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Представленность в социальных сетях	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Наличие розничного офлайн-магазина	Есть	Нет	Нет	Есть	Есть	Есть
Наличие программы лояльности	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Примечание – Составлено автором.						

Данные таблицы 14 позволяют говорить об отсутствии явного лидера с точки зрения основных характеристик товара. Определенное разнообразие форм, тканей, размеров, наличие детских кресел имеется у всех рассматриваемых компаний. Среди прочих свойств товара «Cubo» можно считать конкурентным преимуществом улучшенный наполнитель повышенной износостойкости и мягкости.

В ситуации схожих товарных предложений на первое место выходит вопрос о представлении компании через использование маркетинговых решений. В этой ситуации целесообразно провести конкурентный анализ маркетинговых каналов методом семантического дифференциала (рисунок 15).

Анализ маркетинговых каналов конкурентов позволяет выделить компанию MyPuff, маркетинговые действия которой согласно выбранным критериям имеют более высокий уровень. Компания «Cubo» не имеет интернет-магазина, что является слабой стороной для работы на выбранном рынке и создает ограничение для дальнейшего развития; представленность компании в социальных сетях также требует доработки.



Примечание – Разработано автором.

Рисунок 15 – Анализ маркетинговых каналов конкурентов

На основании анализа конкурентов можно с достаточной точностью заметить, что от выбора и применения маркетинговых каналов для представителей рынка мягкой бескаркасной мебели зависит степень максимизации привлечения к товару потребителя, а также эффективность деятельности организации в целом.

Переходя к анализу внутренней среды, отметим, что действия розничной организации «Cubo» в области использования маркетинговых каналов требуют дальнейшего анализа и возможной модернизации, внедрения онлайн-решений. Это связано с тем, что на данный момент при наличии традиционной точки продаж и присутствии в социальных сетях компания не имеет собственного интернет-магазина, что может стать фактором снижения доверия у части целевой аудитории, предпочитающей делать покупки онлайн.

Сказанное выше актуально в связи с тем, что сегодня при приобретении товаров в целом и при покупке мягкой мебели в частности меняется потребитель, его поведение, ожидания и привычки, что было продемонстрировано в п. 1.2 диссертационной работы. Что касается рынка мягкой мебели, то, согласно данным РБК, более 20 % россиян покупают мебель через интернет. Аналогичные данные демонстрирует GfK, отмечая, что другие 80 % покупателей, совершая покупку мебели в традиционном магазине, находятся под влиянием интернета. Порядка 40 % покупателей обязательно изучают необходимый товар через различные онлайн-ресурсы. Часть потребителей (37 %) говорят о важности смартфона при покупке мягкой мебели<sup>1</sup>.

Покупатели бескаркасной мебели – это преимущественно молодые люди со средним достатком. Если говорить более детально, то это парни и девушки, проживающие в небольших квартирах, интересующиеся современными тенденциями, предпочитающие минимализм и мобильность предметов интерьера, готовые к экспериментам. Также к целевой аудитории относятся молодые пары с маленькими детьми – для них важно, чтобы ребенок во время активных игр не поранился об острые углы мебели.

В рамках анализа внутренней среды розничной организации «Субо» рассмотрена стратегия бренда, текущее состояние маркетинговых каналов, данные о потребителе, техническая оснащенность, готовность персонала, наличие ресурсов. Текущее состояние внутренней среды розничной организации «Субо» не противоречит условиям для дальнейшей проработки омниканального маркетинга (таблица 15).

Результаты анализа маркетинговой среды, текущее состояние маркетинговых каналов розничной организации «Субо» свидетельствуют, что возможна дальнейшая реализация омниканального маркетинга в компании. Таким образом, стоит перейти к более углубленному изучению потребителя, воспользовавшись методи-

---

<sup>1</sup> Исследование GfK: покупка мебели – от планов до реализации. – URL: <https://www.gfk.com/ru/insaity/news/issledovanie-gfk-pokupka-mebeli-ot-planov-do-realizacii> (дата обращения: 11.10.2019).



кой построения карты гейтов потребителя, разработанной и представленной во второй главе диссертационной работы.

Таблица 15 – Состояние внутренней среды розничной организации «Субо»

Фактор	Текущее состояние
Стратегия бренда	Широкий охват потребителей по всей России через демонстрацию удобства, мягкости и практичности бескаркасной мебели
Текущее состояние маркетинговых каналов	Основными каналами являются социальные сети («ВКонтакте», Instagram), традиционная торговая точка в торговом комплексе «Маяк» (г. Омск). Ведение социальных сетей и работы в торговой точке выстроено в единой стилистической концепции, демонстрирующей характеристики и преимущества товара. Текущее состояние маркетинговых каналов не до конца соответствует стратегии бренда и требует введения новых каналов коммуникации и сбыта
Данные о потребителе	Собираются путем получения данных при совершении покупки. База данных клиентов отсутствует. Программа лояльности, позволяющая проводить анализ действий клиента, отсутствует
Техническая оснащенность	Низкая. Компания не прибегает к помощи программ для сбора информации о клиенте и аналитики. Пользуется базовыми доступными сервисами для каналов коммуникации и сбыта, не внедряя на данный момент маркетинговых технологий для демонстрации продукта или взаимосвязи с потребителями
Готовность персонала	Компания имеет небольшой штат сотрудников – 5 чел. Количество сотрудников, имеющих непосредственное отношение к общению с клиентами в различных каналах, – 3 чел. Для компании с таким количеством сотрудников готовность персонала не является фактором, содержащим в себе сложности для внедрения омниканального подхода; конкуренции между каналами можно избежать за счет разработки регламента управления каналами сбыта, регулярного контроля, взаимодействия между каналами, так как количество сотрудников невелико
Наличие ресурсов	Компания располагает временными, финансовыми и трудовыми ресурсами. Для выполнения ряда работ компания прибегает к помощи сторонних организаций

Этап 2. Анализ модели поведения цифрового потребителя в процессе покупки определенной категории товаров.

На данном этапе анализируемой категорией товара выступает мягкая бескаркасная мебель.

Для изучения процесса выбора потребителем мягкой бескаркасной мебели и последующего формирования карты гейтов был использован один из основных методов (глубинное интервью) и дополнительные методы. Составление карты гей-

тов основывается как на данных исследования, так и на внутренних данных компании. Техническое задание для проведения исследования представлено в приложении Б. Основные полученные результаты представлены в таблице 16 и отражены на рисунках 16 и 17.

Таблица 16 – Основные результаты исследования технологии выбора потребителем мягкой бескаркасной мебели

Метод	Основные результаты
Глубинное интервью покупателей бескаркасной мебели «Cubo»	Предварительный поиск осуществляется через несколько онлайн-каналов, а также через офлайн-магазин с целью оценки качества и удобства мебели. Совершение покупки происходит в основном через онлайн-каналы. Собственный интернет-магазин должен быть дополнен социальными сетями и наличием отзывов. Наличие офлайн-магазина не является для большинства определяющим фактором: при наличии офлайн-магазина потребитель посетит его, чтобы оценить качество и удобство; покупку, возможно, осуществит, вернувшись в онлайн. Представленность одной компании во многих каналах увеличивает доверие потребителя. При покупке через интернет потребители предпочитают оформлять доставку. Большинство потребителей рассказывают о покупке в социальных сетях, пишут отзывы, размещая фото приобретенной мебели в интерьере квартиры
Анализ поисковых запросов с помощью сервиса «Yandex.Wordstat»	По данным сервиса «Yandex.Wordstat», ежемесячно более 110 тыс. чел. вводят в поисковый запрос «Яндекса» словосочетания «бескаркасная мебель», «кресла-мешки», «купить кресло-мешок». В поисковом сервисе Google количество запросов составляет более 65 тыс. (по России). Данные свидетельствуют о том, что потребители осуществляют поиск бескаркасной мебели через интернет
Анализ использования хештегов, геотегов в Instagram	Общий анализ показал, что покупатели кресел размещают фото в Instagram с использованием хештега (наименование компании) на своей странице. На фото представлены в основном приобретенные кресла в интерьере квартиры. Таким образом, потребители готовы рассказать о покупке в социальных сетях. Опыт компании «Cubo» показывает, что потребители в основном пишут отзыв в Instagram Direct, также отправляя фото; в открытом доступе по хештегу покупатели фото практически не размещают
Анализ размещения отзывов (Flamp, 2GIS)	Компания «Cubo» имеет отзывы на ресурсе Flamp, отзывы в группе «ВКонтакте», отзывы в Instagram, отправленные личным сообщением в Direct с фотографией кресла в интерьере квартиры
Анализ данных объема продаж (с разделением по каналам продаж)	Внутренние данные по объемам продаж компании «Cubo»: – 68 % продаж через онлайн-каналы; – 32 % – офлайн
Веб-аналитика с помощью сервиса «Яндекс.Метрика»	Не использовалась, так как компания не имеет собственного сайта интернет-магазина (сервис «Яндекс.Метрика» устанавливается при наличии сайта)

Продолжение таблицы 16

Метод	Основные результаты
Анализ количества запросов внутри различных каналов	По внутренним данным компании «Субо» основную часть запросов о наличии товара, возможности заказа составляют сообщения в Instagram Direct

Результаты исследования, проведенного методом глубинного интервью, показали, что свыше половины респондентов совершают покупку бескаркасной мебели посредством онлайн-каналов. Для большинства пользователей таким каналом является интернет-магазин или аккаунт в Instagram. При этом даже при покупке через Instagram покупатель обращает внимание на наличие у продавца интернет-магазина, так как это является для него фактором, увеличивающим доверие к бренду ритейлера. Внутренние данные компании «Субо» свидетельствуют об аналогичном соотношении объема продаж между физическими и цифровыми каналами. Большинство покупателей приобретают товар через интернет: 62 % против 38 %, совершивших покупки офлайн.

При этом для «Субо» онлайн-каналами продаж являются группа в соцсети «ВКонтакте» и аккаунт в Instagram. Собственного сайта интернет-магазина компания на данный момент не имеет, что снижает уровень доверия покупателей к бренду, увеличивает процесс принятия решения, доставляет неудобство при совершении покупки и оплаты и, как следствие, влияет на объем продаж.

Для покупателей, которые уже приобрели продукцию компании, традиционный офлайн-магазин явился промежуточным этапом при поиске и оценке, что удалось выявить благодаря проведению глубинных интервью с покупателями мебели «Субо». По мнению покупателей, часть которых купили мебель «Субо» через социальные сети, а часть – в традиционном магазине, при наличии у компании интернет-магазина процесс совершения покупки был бы более простым и менее затратным по времени, решение о покупке было бы принято быстрее.

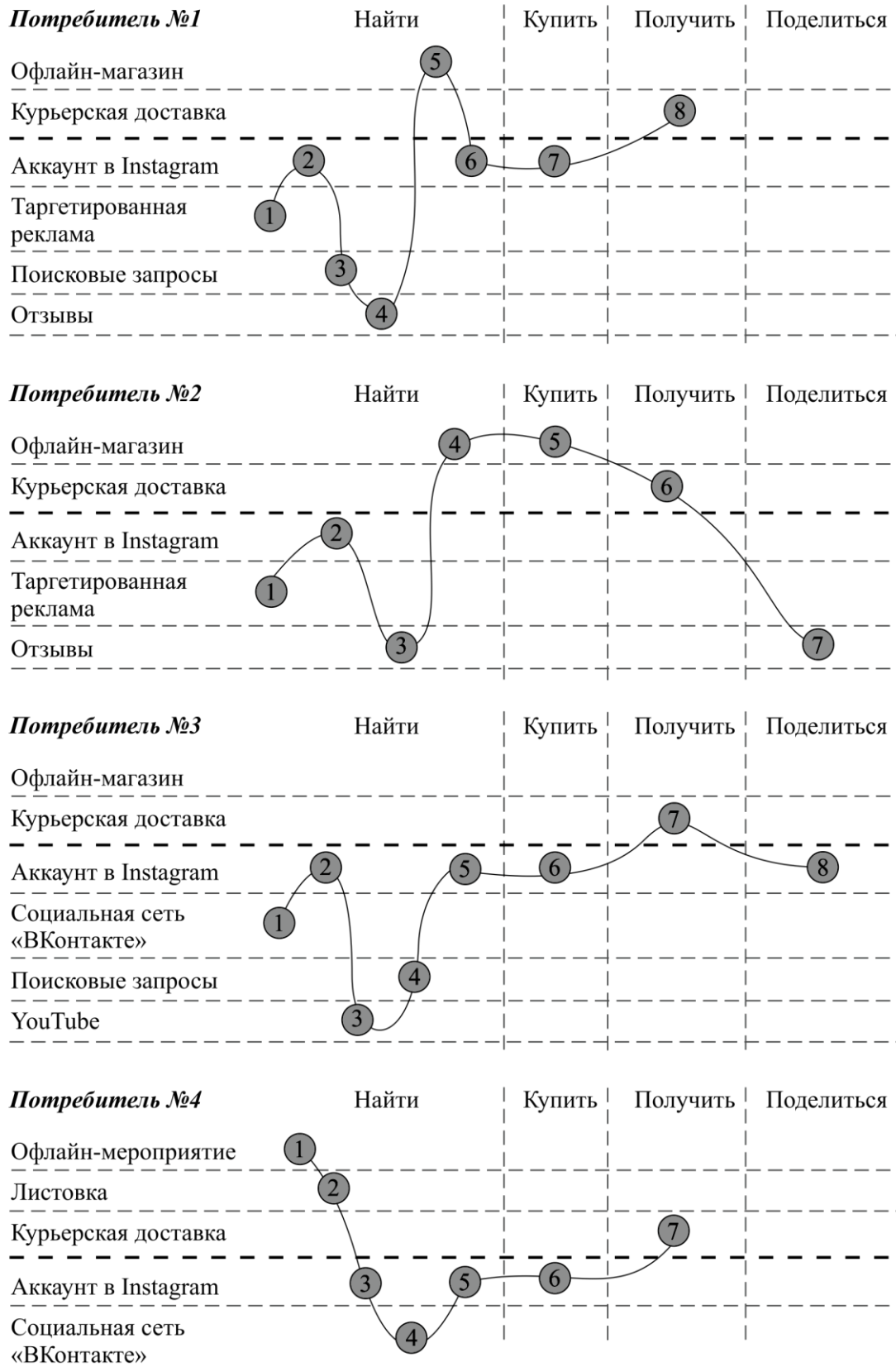
Также для потребителя важна возможность быстрой связи с компанией при наличии вопросов как на стадии выбора, так и при оформлении покупки и доставки.

Преимущественным средством связи потребители называют WhatsApp, значительно меньшая часть клиентов отдает предпочтение электронной почте, другим мобильными мессенджерами и СМС-рассылке. При этом часть покупателей в положительно оценивают использование компанией нескольких сервисов связи, имея в виду, что информация о принятии заказа, получении оплаты, времени доставки может быть предоставлена покупателю через различные каналы. Дублирование информации в данном случае является не отрицательным фактором, а скорее признаком заботы о клиенте.

По результатам проведенных глубинных интервью составлены карты гейтов покупателей «Cubo». Так, на рисунке 16 приведены отдельные примеры карт гейтов четырех разных покупателей, т. е. рисунок иллюстрирует используемые каналы в процессе покупки мягкой мебели четырьмя разными потребителями.

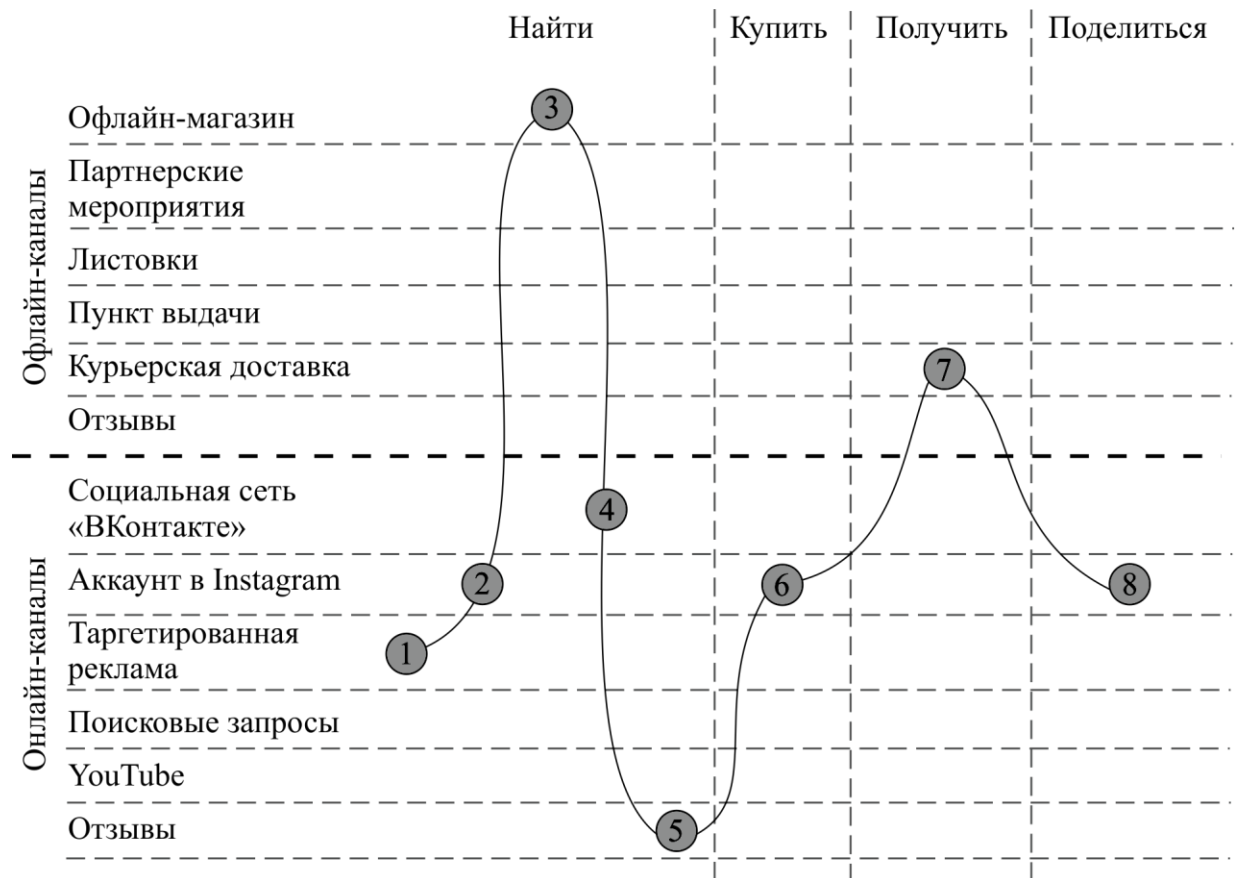
Проведенные глубинные интервью позволяют установить, что при покупке мягкой бескаркасной мебели путь потребителя насчитывает в среднем 6–8 гейтов, включая послепокупочное поведение, что наглядно подтверждают примеры карт гейтов разных покупателей, представленные на рисунке 16. Большинство покупателей отмечают, что впервые узнали о бренде «Cubo» в онлайн-среде, далее продолжили изучать информацию онлайн, подкрепляя собственную осведомленность о товаре отзывами, после чего посетили офлайн-магазин и совершили онлайн-покупку, оформили курьерскую доставку на дом и поделились отзывом о совершенной покупке путем размещения фото в Instagram. Таким образом, обобщенную единую карту гейтов покупателей «Cubo» можно представить следующим образом (рисунок 17).

Сформированная карта гейтов, составленная на основании глубинных интервью с потребителями «Cubo» в соотношении с другими дополнительными методами, результаты которых были представлены в таблице 16, не является единственным возможным сочетанием каналов коммуникации и сбыта при совершении покупки мягкой бескаркасной мебели. Карта обобщает данные глубинных интервью и дополнительных методов, выделяя при этом приоритетные каналы среди тех, которые на данном этапе предлагает своим клиентам компания «Cubo».



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 16 – Карты гейтов разных покупателей мягкой бескаркасной мебели «Cubo»



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 17 – Обобщенная карта гейтов покупателей мягкой бескаркасной мебели «Субо»

Исследование технологии выбора потребителем мягкой бескаркасной мебели и сформированная на основе полученных данных обобщенная карта гейтов, позволяют сделать следующие выводы.

1. Потребители используют как онлайн-, так и офлайн-каналы для поиска и покупки мягкой бескаркасной мебели.

2. Потребители считают интернет-магазин важным каналом для повышения доверия к бренду, а также для повышения собственной осведомленности о товарах компании в процессе принятия решения о покупке. От того, насколько интернет-магазин информативен, удобен и какие возможности предоставляет (онлайн-оплата, мобильная версия, 3D-модель мебели), зависит итоговое решение потребителя.

3. Использование компанией большого количества онлайн- и офлайн-каналов дает потребителям возможность выбора коммуникации и увеличивает вероятность покупки со стороны клиента.

4. Потребители узнают о бренде через поисковые запросы, таргетированную рекламу, а также посредством получения информации о компании на каких-либо офлайн-мероприятиях.

5. Потребитель обращает внимание на удобство предоставления информации при использовании им мобильного устройства (мобильная версия сайта).

6. Потребитель использует офлайн-магазин как канал коммуникации, способ оценить качество мебели, в качестве канала продаж предпочитает онлайн-каналы.

7. Потребителю важно иметь возможность постоянной связи с компанией после совершения покупки через мобильные мессенджеры.

8. Потребитель готов поделиться информацией о покупке с подписчиками в Instagram, написать отзыв публично или в личном сообщении в каком-либо канале коммуникации.

В ходе глубинных интервью потребители сделали акцент на важность наличия у мебельной компании собственного интернет-магазина; также часть покупателей говорили о том, что узнали о бренде посредством посещения мероприятий, из листовок, через запросы в поисковые системы. Таким образом, для дальнейшей работы в направлении омниканального маркетинга компании «Cubo» необходимо расширить применяемые маркетинговые каналы. В частности, речь идет о внедрении интернет-магазина как основной точки коммуникации и сбыта, а также дополнения сервисной составляющей через выстраивание общения с клиентами посредством мобильных мессенджеров.

Результаты карты гейтов должны быть применены на дальнейших этапах формирования омниканального маркетинга, в частности речь идет о модели ПБИТ.

Этап 3. Внедрение модели ПБИТ (Потребитель. Бренд. Интеграция. Технологии).

Модель ПБИТ предполагает последовательную работу в четырех направлениях, первым из которых выступает потребитель. Другими словами, имеется в ви-

ду создание удобства для потребителя на всех маркетинговых каналах, используемых компанией. Здесь необходимо учесть не столько возможности компании, сколько желания и потребности клиента с точки зрения комфорта совершения покупки. Для работы в данном направлении в рамках модели ПБИТ необходимо посмотреть на используемые компанией маркетинговые каналы со стороны покупателя, что помогает сделать предыдущий этап алгоритма управления омниканальным маркетингом. В частности, важно учесть результаты исследования технологии выбора потребителем товаров, так как это оказывает непосредственное влияние на необходимые к внедрению каналы коммуникации и сбыта.

В таблице 17 представлены маркетинговые каналы, используемые на сегодняшний день компанией «Cubo» и рекомендуемые к внедрению с целью реализации омниканального маркетинга на основе сформированной карты гейтов.

Таблица 17 – Используемые и рекомендуемые маркетинговые каналы для компании «Cubo»

Используемые маркетинговые каналы	Рекомендуемые маркетинговые каналы
<b>Офлайн-каналы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– офлайн-магазин (ТК «Маяк», г. Омск)</li> <li>– пункт самовывоза (ул. 4-я Восточная, 41, производство)</li> <li>– офлайн-мероприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отказ от аренды торговой точки в ТК «Маяк»;</li> <li>– офлайн-каналы нерегулярного сбыта (участие во временных сезонных ярмарках на базе различных торговых центров («Фестиваль», «Мега»);</li> <li>– шоурум на базе производства (ул. 4-я Восточная, 41);</li> <li>– участие в качестве партнера в мероприятиях с аналогичной целевой аудиторией</li> </ul>
<b>Онлайн-каналы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– социальная сеть «ВКонтакте»;</li> <li>– социальная сеть Instagram;</li> <li>– таргетированная реклама в Instagram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– интернет-магазин;</li> <li>– адаптированная версия интернет-магазина для мобильного устройства;</li> <li>– мобильные мессенджеры (WhatsApp)</li> </ul>
Примечание – Составлено автором.	

Основным офлайн-каналом коммуникации и сбыта для компании «Cubo» является офлайн-магазин в ТК «Маяк», также компания имеет пункт самовывоза, расположенный на производстве по адресу: ул. 4-я Восточная, 41. В качестве дополнительной офлайн-активности компания участвовала в нескольких мероприя-



тиях в статусе партнера, где предоставляла бескаркасные кресла для зоны отдыха гостей. Ключевой онлайн-канал – аккаунт в Instagram, через который на данный момент происходят основные продажи, в том числе за счет использования таргетированной рекламы<sup>1</sup>. Более подробную информацию потребитель может узнать из группы в социальной сети «ВКонтакте»<sup>2</sup>.

В соответствии с данными, полученных в ходе исследования технологии выбора потребителем мягкой бескаркасной мебели, компании «Cubo» необходимо создать собственный интернет-магазин, что позволит повысить уровень доверия к бренду, обеспечить удобство для потребителя, использовать встроенную аналитику действий клиента, внедрить технические элементы для демонстрации товара (видеообзор, кресло в дизайне квартиры), создать возможность оплаты через сайт, увеличить объем продаж.

Проведенное исследование также позволяет отметить, что офлайн-магазин для потребителя не всегда служит конечной точкой покупки, а выступает скорее дополнительным каналом коммуникации, позволяющим узнать о товаре больше, оценить качество, практичность, удобство, подтвердить предварительно полученную информацию, собранную посредством онлайн-каналов. В этой ситуации компании «Cubo» рекомендуется отказаться от аренды торговой точки в ТК «Маяк», так как канал не является основным и требует при этом высокой арендной платы для текущей стадии развития компании (30 000 р. в месяц). В качестве альтернативы возможно создать шоурум на базе производства. Это позволит снизить расходы и принимать клиентов в более дружественной, домашней атмосфере. Кроме того, за счет демонстрации процесса производства и прочих деталей, что невозможно реализовать в рамках торгового центра, компания может расположить клиента к совершению покупки и повысить уровень лояльности.

Во всех используемых каналах коммуникации и сбыта, представленных в таблице 17, потребитель должен воспринимать единство бренда, видеть компа-

---

<sup>1</sup> CUBO Кресла-мешки и аксессуары : официальный Instagram компании «Cubo». – URL: <https://www.instagram.com/cuboshop.ru> (дата обращения: 06.09.2019).

<sup>2</sup> Кресла-мешки CUBO | cuboshop.ru : официальная страница компании «Cubo» в социальной сети «ВКонтакте». – URL: <https://vk.com/cuboshop> (дата обращения: 06.09.2019).

нию в едином информационном и визуальном контексте. Для выполнения этой задачи стоит перейти ко второму направлению работы в рамках модели ПБИТ – бренду.

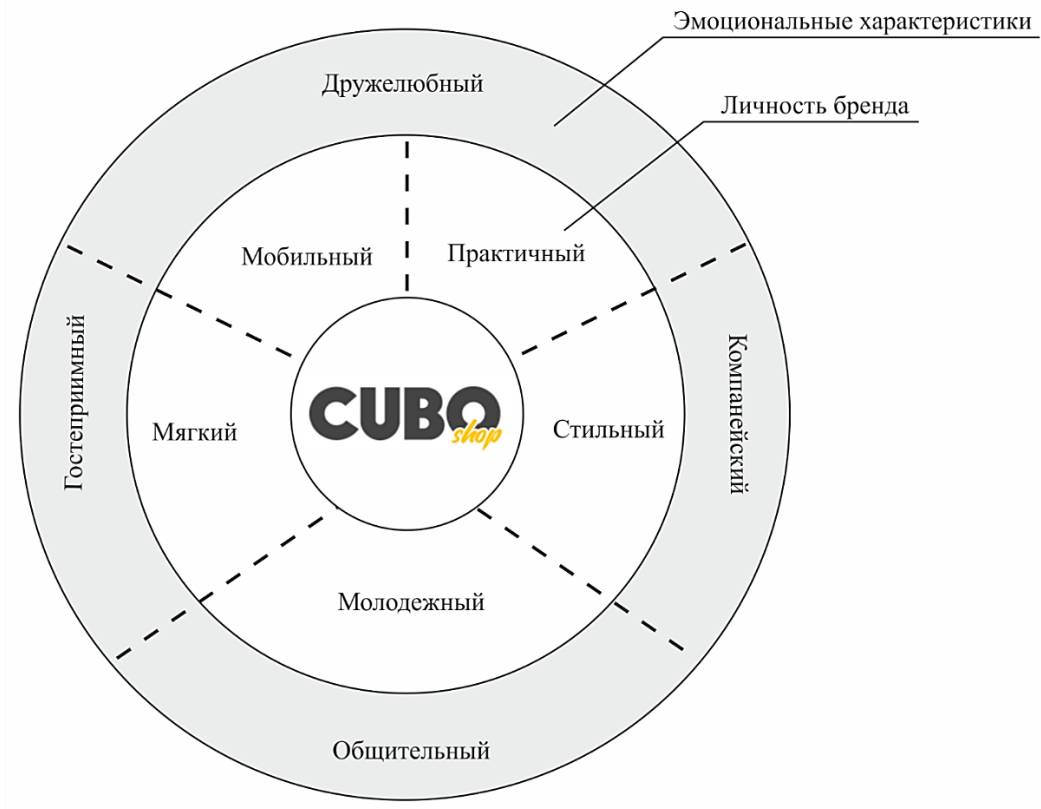
В качестве основной стратегии бренда компания выделяет широкий охват потребителей по всей России через демонстрацию удобства, мягкости и практичности бескаркасной мебели. Бренд «Cubo» строится на трех аспектах: качество, стиль и комфорт. Компания имеет разработанный логотип, используемый в основных каналах коммуникации и сбыта. Основные цвета логотипа – темно-серый и желтый. Ценности бренда в компании отдельно не выделены.

Для дальнейшей реализации омниканального маркетинга необходимо проанализировать бренд «Cubo», сформировать ценности бренда, которые должны транслироваться при интеграции каналов и бизнес-процессов в целом.

Потребитель должен отождествлять себя и свою квартиру или дом с личностью бренда «Cubo». В этой ситуации происходит контакт и возможно продолжение сотрудничества с брендом. Для реализации последнего необходимо транслировать личность бренда через используемые компанией каналы коммуникации, подчеркивая соотношение личности бренда с основными характеристиками и свойствами предлагаемого под именем бренда товара.

Эмоциональные характеристики бренда должны отражаться также в стилистике общения сотрудников компании с потребителями во всех возможных каналах коммуникации как офлайн, так и онлайн. За счет создания дружелюбной, гостеприимной атмосферы при общении с клиентами должен осуществляться перенос аналогичного состояния в дом покупателя при покупке мебели «Cubo».

Далее необходимо перейти к последующей составляющей модели ПБИТ – интеграции. Для обеспечения интеграции бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем, необходимо выделить основные бизнес-процессы компании «Cubo». К ним можно отнести закупку сырья и материалов (ткань, нитки, фурнитура, составляющие наполнителя), производство бескаркасной мебели, продажу через офлайн- и онлайн-каналы, обеспечение послепродажного обслуживания (доставка, гарантия, обратная связь, замена наполнителя).



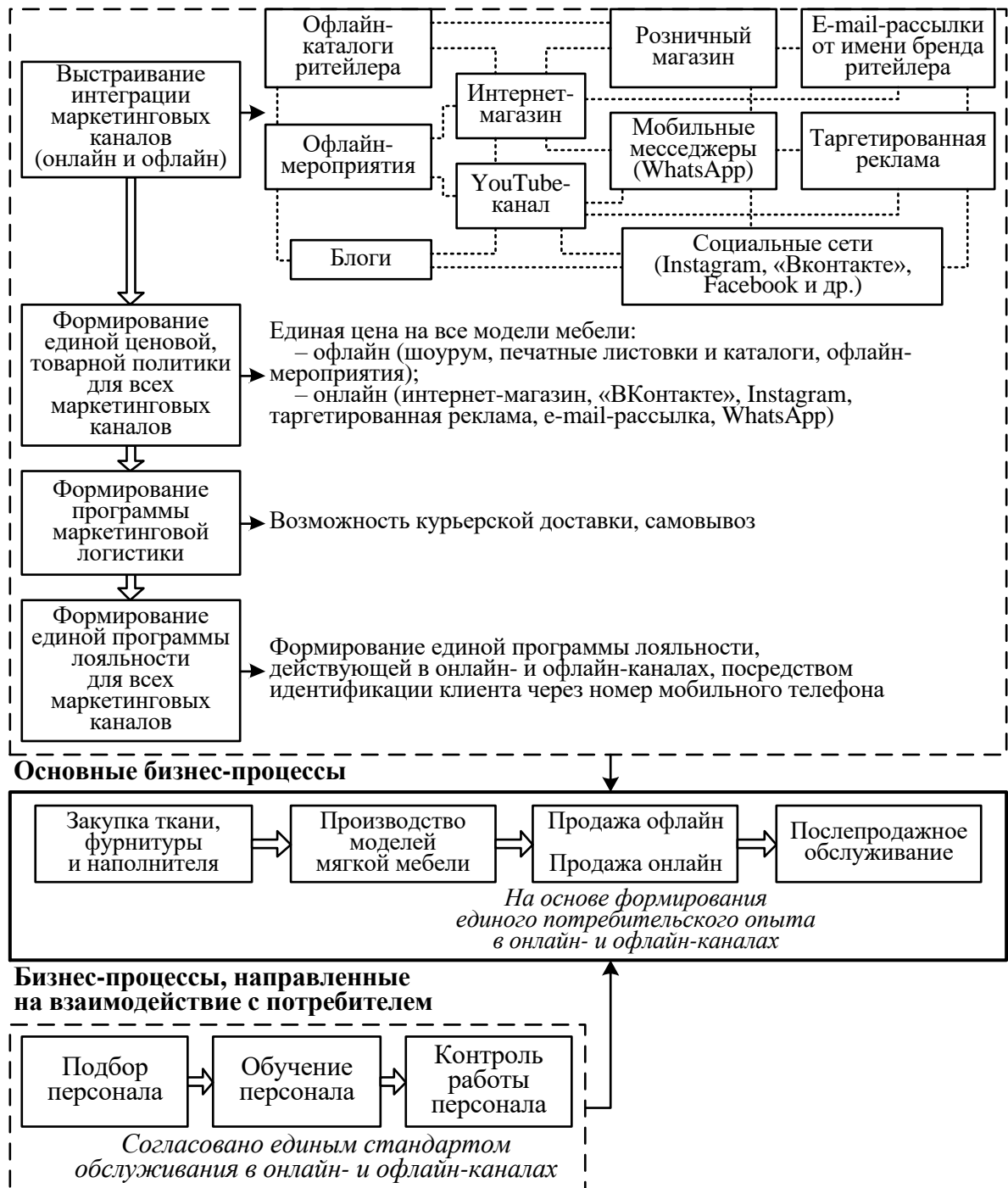
Примечание – Составлено автором.

Рисунок 18 – Ценности бренда «Cubo»

Для обеспечения качественной работы основных бизнес-процессов необходимо обозначить бизнес-процессы, направленные на взаимодействие с потребителями, интеграция которых позволит предоставить покупателю единый потребительский опыт на базе работы с брендом, что является необходимой задачей для реализации омниканального маркетинга (рисунок 19).

Таковыми бизнес-процессами является обеспечение интеграции каналов коммуникации и каналов сбыта в онлайн- и офлайн-среде на основе трансляции ценности бренда и единства сервиса для клиента, формирование единой ценовой, товарной политики для всех каналов, формирование маркетинговой логистики, формирование единой программы лояльности во всех используемых каналах. Для реализации последнего необходимо учесть возможность совершения покупки одним и тем же клиентом как онлайн, так и офлайн.

### Бизнес-процессы, направленные на взаимодействие с потребителем



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 19 – Бизнес-процессы компании «Cubo»

Необходимо предоставить идентичные условия, возможные персональные предложения, которыми потребитель может воспользоваться в любом из каналов

сбыта. Также работа с персоналом на различных каналах сбыта, начиная с подбора персонала, обучения, контроля согласно единым стандартам обслуживания клиента в онлайн- и офлайн-каналах. Введение общих стандартов позволяет снизить риск возникновения конкуренции между каналами.

Завершая работу по модели ПБИТ, обратимся к маркетинговым IT-технологиям, которые могут помочь розничной организации «Субо» реализовать омниканальный подход. С точки зрения предоставления информации потребителю это предполагает сайт со встроенными техническими инструментами: возможность видеобзора кресла, возможность интеграции мебели в интерьер квартиры, возможность онлайн-оплаты, личный кабинет с возможностью отслеживания статуса заказа, возможность оперативно задать вопрос через встроенный на сайте WhatsApp. С точки зрения сбора информации о клиенте и аналитики действий – внедрение CRM-системы «Битрикс24», а также подключение сервиса «Яндекс.Метрика» для веб-аналитики действия потребителей. При фиксации основных параметров клиента в системе «Битрикс24» (имя, телефон, дата покупки, дата рождения) появляется возможность отслеживать действия клиента и разрабатывать персонализированные предложения.

Итак, для реализации омниканального маркетинга на основе проведенного исследования компании «Субо» рекомендуется:

1) создать собственный интернет-магазин, выполненный в фирменной стилистике на базе выделенной ценности бренда, с дополнительной возможностью демонстрации товара на основе технических возможностей, внедрением онлайн-оплаты и отслеживанием статуса заказа;

2) придерживаться визуального и информационного единства при формировании контента для онлайн- и офлайн-каналов на базе выстроенных ценностей бренда;

3) оптимизировать использование имеющихся каналов сбыта, отказавшись от использования офлайн-магазина в ТК «Маяк» в пользу открытия шоурума на базе производства по адресу: ул. 4-я Восточная, 41, с возможностью демонстрации клиентам процесса создания мебели «Субо»;

4) участвовать в мероприятиях на партнерской основе (предоставление кресел для гостевых зон на мероприятия) с целью расширения офлайн-взаимодействия с целевой аудиторией;

5) рассмотреть возможность участия в сезонных ярмарках на базе торговых центров города;

6) внедрить систему лояльности через идентификацию клиента по номеру телефона, что позволит отслеживать покупки клиента и направлять ему информацию о специальных предложениях;

7) в рамках использования маркетинговых IT-технологий внедрить CRM-систему «Битрикс24», предоставляющую возможность для аналитики действий клиента в различных каналах сбыта и разработки персонализированных предложений на основе данных о клиенте.

На основании предложенных рекомендаций сформирована расходная часть на внедрение омниканального маркетинга (таблица 18).

Таблица 18 – Затраты на внедрение омниканального маркетинга в компании «Cubo»

Наименование статьи расходов	Сумма, р.
1. Создание шоурума на базе производственного помещения	5 000
2. Создание сайта интернет-магазина, включая адаптивную мобильную версию	90 000
3. Настройка контекстной рекламы	4 000
4. Подключение WhatsApp, в том числе подключение с сайта интернет-магазина	4 000
5. Фотосессия продукции для создания каталога в интернет-магазине, социальных сетях, печатном формате для офлайн-каналов и создания прочих рекламных материалов, включая аренду фотостудии и транспортировку товара	6 000
6. Подключение CRM-системы «Битрикс24»	0
7. Внедрение системы лояльности (по номеру телефона через систему «Битрикс24»)	0
<i>Итого</i>	<i>109 000</i>
Примечание – Составлено автором.	

Основная расходная часть на внедрение омниканального маркетинга для компании составляет 109 000 р. При этом оптимизация использования маркетинговых каналов, включающая закрытие офлайн-магазина в ТК «Маяк» и открытие шоурума на базе производства, позволит снизить ежемесячные расходы.

Ежемесячные расходы, а также объем продаж, прибыль компании до внедрения омниканального маркетинга представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Основные показатели деятельности компании «Cubo» до внедрения омниканального маркетинга

Наименование статьи расходов	Показатель за месяц			
	Июль 2018 г.	Август 2018 г.	Сентябрь 2018 г.	Октябрь 2018 г.
<b>Затраты на производство</b>				
Аренда производственного помещения, р.	7 300	7 300	7 300	7 300
Материалы, р.*	6 600	5 500	7 700	11 000
Оплата труда, р.*	3 300	2 750	3 850	5 500
<b>Затраты на маркетинг и продажи</b>				
Аренда торговой площади ТК «Маяк», р.	30 000	30 000	30 000	30 000
Оплата труда, р.	24 000	24 000	24 000	24 000
Реклама в месте продаж, р.	5 000	7 500	2 500	0
Таргетированная реклама, р.	2 200	3 800	3 000	5 500
<i>Итого, ежемесячные затраты, р.</i>	<i>78 400</i>	<i>80 850</i>	<i>78 350</i>	<i>83 300</i>
Объем продаж, шт.	6	5	7	10
Объем продаж, р.	35 940	29 950	41 930	59 900
Прибыль до налогообложения, р.	-42 460	-50 900	-36 420	-23 400
Чистая прибыль (убыток), р.	-44 616	-52 697	-38 936	-26 994
Примечание – Составлено автором. * Показатели рассчитываются исходя из количества проданных единиц продукции.				

На данный момент компанией предпринимаются действия по реализации предложенных рекомендаций. В частности, создан и функционирует собственный интернет-магазин «Cubo»<sup>1</sup>, выполненный в корпоративном стиле. Контент сайта включает в себя визуализацию, описание и характеристику продукции в едином стилевом и информационном контексте, возможность видеообзора мебели, а также возможность онлайн-оплаты. Компания закрыла магазина в ТК «Маяк» и открыла шоурум на базе производства. За счет перечисленных решений компании удалось сократить ежемесячные затраты в среднем на 19 %, повысить объем продаж до 32 ед. продукции в месяц в феврале 2019 г., что в финансовом выражении составило 191 680 р. Прирост объема продаж за четырехмесячный период составил 200 %.

<sup>1</sup> Официальный сайт интернет-магазина «Cubo». – URL: <https://cuboshop.ru> (дата обращения: 11.10.2019).

Основные финансовые результаты работы по итогам четырех месяцев после внедрения омниканального маркетинга представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Основные показатели деятельности компании «Субо» после внедрения омниканального маркетинга

Наименование статьи расходов	Показатель за месяц			
	Ноябрь 2018 г.	Декабрь 2018 г.	Январь 2019 г.	Февраль 2019 г.
<b>Затраты на производство</b>				
Аренда производственного помещения, р.	7 300	7 300	7 300	7 300
Материалы, р.*	12 100	20 900	24 200	35 200
Оплата труда, р.*	6 050	10 450	12 100	17 600
<b>Затраты на маркетинг и продажи</b>				
Контекстная реклама, р.	17 000	15 000	13 000	13 000
Таргетированная реклама, р.	8 000	9 500	6 500	8 000
Участие в мероприятии в качестве партнера	0	0	0	3 800
<b>Техническая платформа</b>				
CRM («Битрикс24»), р.	2 500	2 500	2 500	2 500
<i>Итого, ежемесячные затраты, р.</i>	<i>52 950</i>	<i>63 150</i>	<i>63 100</i>	<i>81 100</i>
Затраты на внедрение омниканального маркетинга, р.	109 000	–	–	–
Объем продаж, шт.	11	19	22	32
Объем продаж, р.	65 890	113 810	131 780	191 680
Прибыль до налогообложения, р.	–96 060	50 660	68 680	110 580
Чистая прибыль (убыток), р.	–100 013	43 831	60 773	99 079
Примечание – Составлено автором. * Показатели рассчитываются исходя из количества проданных единиц продукции.				

Маркетинговая рентабельность инвестиций *MROI* по результатам 4 мес. после внедрения омниканального маркетинга составила 148 %; маркетинговая рентабельность продаж – 60 %; стоимость привлечения клиента – 2 778 р. (таблица 21).

Таблица 21 – Значение маркетинговых показателей результативности омниканального маркетинга

Показатель	Значение показателя
Маркетинговая рентабельность инвестиций <i>MROI</i> , %	148
Маркетинговая рентабельность продаж <i>MROS</i> , %	60
Доля новых клиентов, %	72
Доля повторных покупок, %	3



Продолжение таблицы 21

Показатель	Значение показателя
Стоимость привлечения клиента <i>CAC</i> , р.	2 778
Лояльность потребителей <i>NPS</i> , %	21
Вовлеченность потребителей <i>ER</i> , %	32
Уровень интеграции онлайн- и офлайн-каналов <i>IONOF</i> *	100
Примечание – Составлено автором. * Показатель предложен автором.	

Для понимания отношения клиентов в компании анализируется показатель уровня лояльности (индекс лояльности *NPS*). До внедрения омниканального подхода данный показатель, полученный на основании опроса 20 клиентов (5 – промоутеры, 12 – нейтралы, 3 – критики), был равен 10 %. По итогам внедрения омниканального подхода индекс лояльности вырос и составил 21 % (значение получено на основании опроса 72 покупателей, из них 21 – промоутеры, 45 – нейтралы, 6 – критики). Часть промоутеров, согласно индексу *NPS*, – это клиенты, посетившие шоурум и отметившие гостеприимство, дружелюбие бренда через работу с персоналом и созданную атмосферу, возможность оценить кресла в комфортной для потребителя обстановке, увидеть процесс производства и составляющие материалов (наполнитель). Несмотря на рост *NPS* на 11 %, результаты двух измерений не могут служить основанием для констатации дальнейшей положительной динамики индекса лояльности. Компании необходимо продолжать сбор информации для изучения лояльности на регулярной основе.

Помимо уровня лояльности, увеличился уровень вовлеченности потребителей до 32 % вследствие роста числа размещенных отзывов на различных площадках (Flamp, «ВКонтакте», Instagram).

Процесс внедрения омниканального маркетинга в компании «Cubo», основанный на анализе рыночной среды, исследовании технологии выбора потребителем мягкой бескаркасной мебели и проработке элементов омниканального маркетинга согласно модели ПБИТ, позволил подтвердить выделенные преимущества омниканального подхода на практике. По результатам внедрения омниканального подхода компании «Cubo» удалось увеличить показатели объема продаж, чистой

прибыли и повысить уровень лояльности клиентов за счет оптимизации использования маркетинговых каналов, внедрения новых каналов и базовых маркетинговых IT-технологий (таблица 22).

Таблица 22 – Динамика показателей при внедрении омниканального маркетинга компании «Cubo»

Показатель	До внедрения (июль 2018 г. – октябрь 2018 г.)	После внедрения (ноябрь 2018 г. – февраль 2019 г.)
Чистая прибыль/убыток, р.	–163 243	103 670
Объем продаж, р.	167 720	503 160
Доля повторных покупок, %	0	3
<i>NPS</i> , %	10	21
<i>ER</i> , %	8	32
<i>IONOF</i> , %	0	100
Примечание – Составлено автором.		

Процесс реализации омниканального маркетинга для представителей малого бизнеса и начинающих свою деятельность организаций является менее затратным с точки зрения финансовых, временных и трудовых ресурсов, так как исключает работу по реорганизации существующих бизнес-процессов.

### 3.2 Анализ возможности перехода к омниканальному маркетингу

для организации розничной торговли обувью,  
реализующей мультиканальный маркетинг

«КС-немецкая обувь» – розничная компания, специализирующаяся на продаже обуви европейских производителей. В активе партнеров компании около 100 брендов производителей. История развития рассматриваемой торговой сети началась с открытия офлайн-магазина в г. Омске. На сегодняшний день на территории города организация имеет девять магазинов «КС-немецкая обувь» офлайн-

формата, а также интернет-магазин, осуществляющий доставку по всей территории Российской Федерации.

Таким образом, рассматриваемая организация начала работу с реализации одноканальной модели маркетинга (продажа товара через офлайн-магазин), со временем осуществив переход к мультиканальному маркетингу (продажа товара через офлайн-магазин и интернет-магазин). На данном этапе своего развития компания рассматривает возможность оптимизации использования каналов коммуникации и сбыта и перехода к омниканальному маркетингу.

Для анализа возможности перехода розничной сети «КС-немецкая обувь» к омниканальному маркетингу была применена аналитическая часть алгоритма управления омниканальным маркетингом, что позволило оценить технологии выбора потребителем такого товара, как обувь, и понять готовность потребителя к омниканальности со стороны ритейлера.

В первую очередь обратимся к анализу рыночной среды, в частности дадим краткую характеристику текущего состояния отрасли торговли обувью в России. Обувной рынок находится в сложной ситуации в связи с падением реальных доходов населения и покупательского спроса. Однако в последние годы наблюдается некое восстановление, которое может быть связано с такими факторами, как износ старой обуви и эффект отложенного спроса, а также адаптация потребителей к новым рыночным условиям<sup>1</sup>.

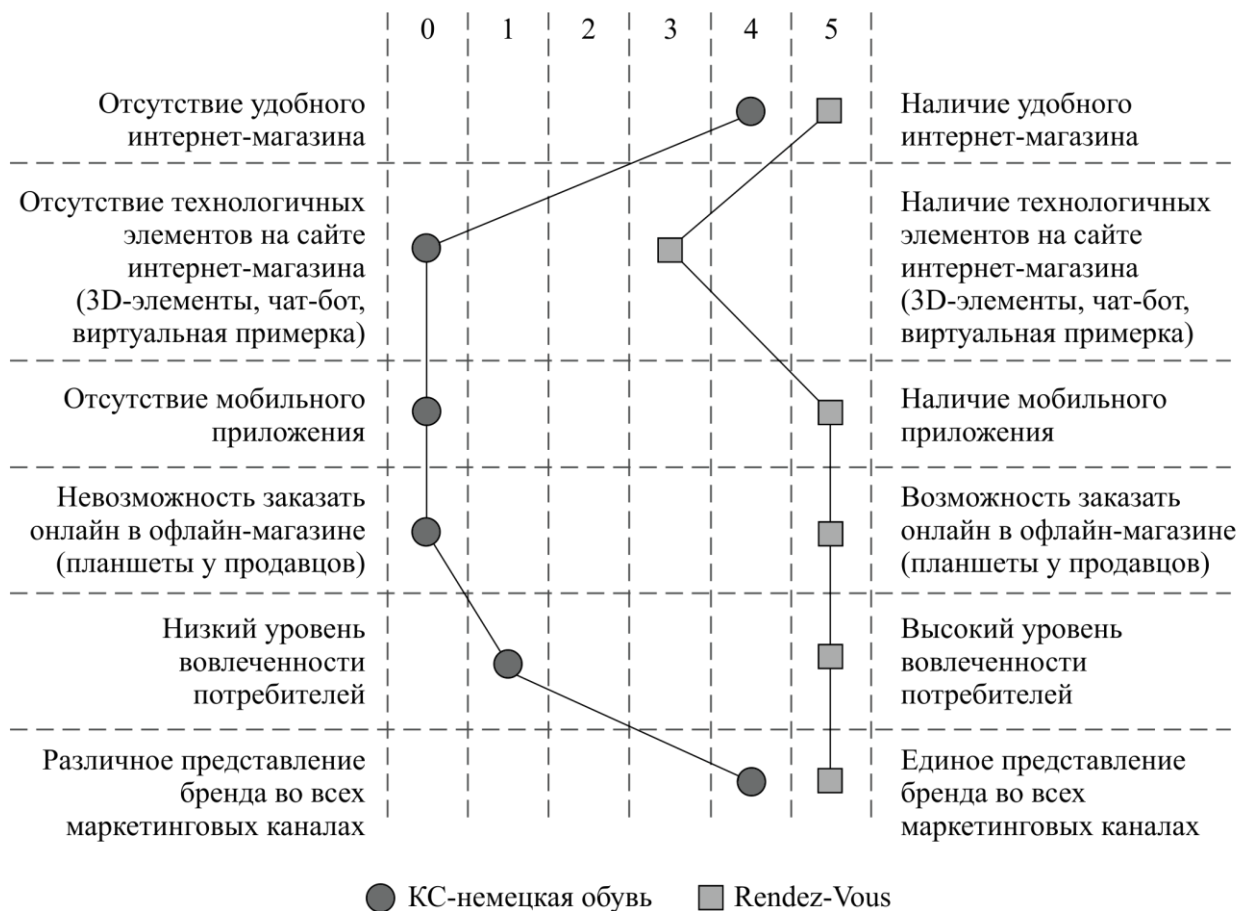
Направление интернет-торговли обувью является сегодня быстрорастущим, доля интернет-продаж различных обувных ритейлеров по итогам 2018 г. составила от 10 до 20 %. Количество клиентов, использующих онлайн-каналы для поиска информации, значительно выше. Многие покупатели перед покупкой собирают информацию онлайн: смотрят наличие моделей в определенных магазинах, выбирают модели в определенном диапазоне цен. В этой ситуации в офлайн-магазин покупатель приходит уже подготовленным и с определенными ожиданиями от сервиса.

---

<sup>1</sup> Болдов М. Обувь России. – URL: <https://journal.open-broker.ru/visit-card/obuv-rossii> (дата обращения: 11.11.2019).

Среди обувных розничных организаций присутствуют компании, применяющие на сегодняшний день омниканальный маркетинг. Одной из таких компаний является розничная сеть «Rendez-Vous».

Целесообразным представляется провести анализ маркетинговых каналов методом семантического дифференциала обувных розничных сетей «КС-немецкая обувь» и «Rendez-Vous», применяющих мультиканальный и омниканальный маркетинг соответственно (рисунок 20).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 20 – Анализ маркетинговых каналов обувных розничных организаций

Проведенный анализ позволяет констатировать различное текущее состояние маркетинговых каналов рассматриваемых компаний. Для розничной сети «Rendez-Vous», применяющей омниканальный маркетинг, характерна достаточно

высокая коммуникационная активность и вовлеченность потребителей в разных каналах, среди которых лидируют Instagram и мобильное приложение. Среди преимуществ ритейлера можно отметить возможность заказа онлайн в офлайн-магазине (через планшеты продавцов), что отсутствует при мультиканальной модели сети «КС-немецкая обувь». В то же время, имея достаточно качественный интернет-магазин и представление бренда в используемых маркетинговых каналах, ритейлер «КС-немецкая обувь» имеет низкую вовлеченность потребителей, что сказывается на общих показателях деятельности. Тем не менее компания обладает потенциалом для развития и перехода к использованию омниканального маркетинга.

Для разработки возможных рекомендаций по применению омниканального маркетинга и оптимизации работы имеющихся маркетинговых каналов необходимо первоначально сформировать представление о модели поведения потребителя при покупке обуви. Обратимся к более глубинному изучению поведения потребителей обуви.

Для этого было составлено техническое задание на проведение маркетингового исследования, цель которого состояла в том, чтобы сформировать представление о процессе совершения покупки обуви конечным потребителем и выявить, каким образом, через какие маркетинговые каналы покупатель предпочитает осуществлять поиск и покупку обуви (приложение В).

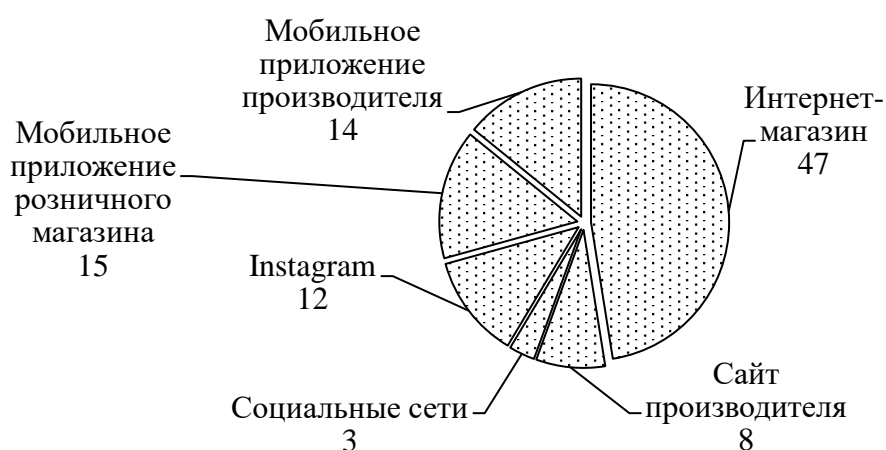
В качестве основополагающего этапа выступает исследование поведения потребителей методом опроса, на основе чего в дальнейшем будет сформирована карта гейтов. Данная работа представляет собой анализ, на основании которого принимаются дальнейшие решения и выстраиваются возможные конкретизированные рекомендации по формированию омниканального маркетинга в розничной организации. Разработанная структурная схема опроса, продемонстрированная во второй главе, может быть адаптирована и применена для любой отрасли функционирования бизнеса. В данной работе исследование построено на изучении обувной отрасли и, соответственно, выстраивании моделей потребителей при покупке обуви, поэтому опрос адаптирован для данного сектора экономики. Анкета, используемая для опроса, приведена в приложении Г.

Опрос проводился среди потребителей обуви г. Омска на базе онлайн-платформы. Структура респондентов по гендерному и возрастному признаку представлена в приложении Д.

Процесс покупки целесообразно представить согласно разработанной карте гейтов через этапы «найти», «купить», «получить», «поделиться». Стоит отметить, что перечисленные этапы потребитель может пройти с использованием как физических, так и цифровых каналов или их комбинации, что является важным моментом для изучения в рамках темы настоящей работы.

Первоначально обратимся к этапу «купить». Здесь были зафиксированы следующие показатели: 11 % опрошенных предпочитают осуществлять покупку посредством возможностей интернета, остальные 89 % в качестве канала совершения сделки отдают предпочтение традиционным офлайн-магазинам.

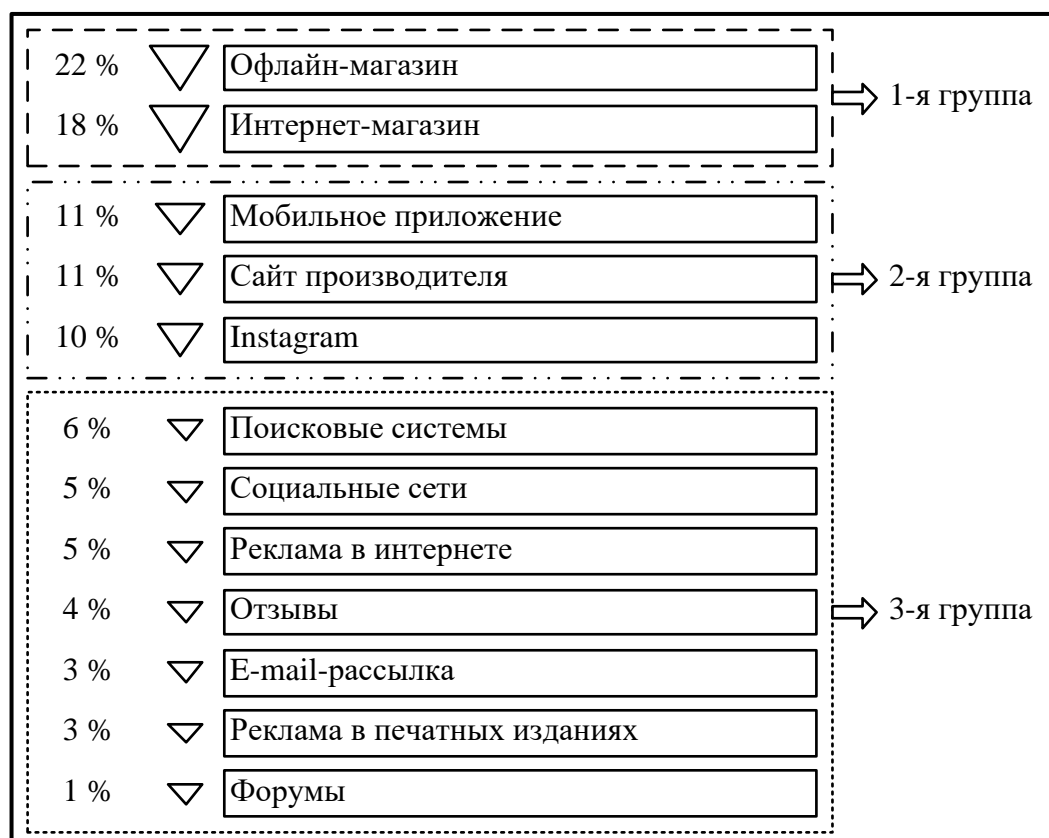
Совершение покупки онлайн происходит через различные каналы, не ограниченные рамками интернет-магазина. Подкрепляя это утверждение результатами проведенного исследования, укажем, что на интернет-магазин приходится 46 % всех онлайн-покупок, остальные 54 % распределились между следующими каналами: мобильное приложение, социальная сеть Instagram, сайт производителя, другие социальные сети («ВКонтакте», Facebook) (рисунок 21).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 21 – Использование онлайн-каналов при совершении покупки обуви, %

Наибольший интерес представляет этап допокупочного поиска и оценки альтернатив, предлагаемых рынком. Дело в том, что канал, используемый на этапе «купить», не равен каналу фазы «найти». Наиболее часто используемые каналы для ознакомления с вариантами для последующей покупки представлены на рисунке 22.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 22 – Использование каналов коммуникации и сбыта для осуществления предпокупочного поиска

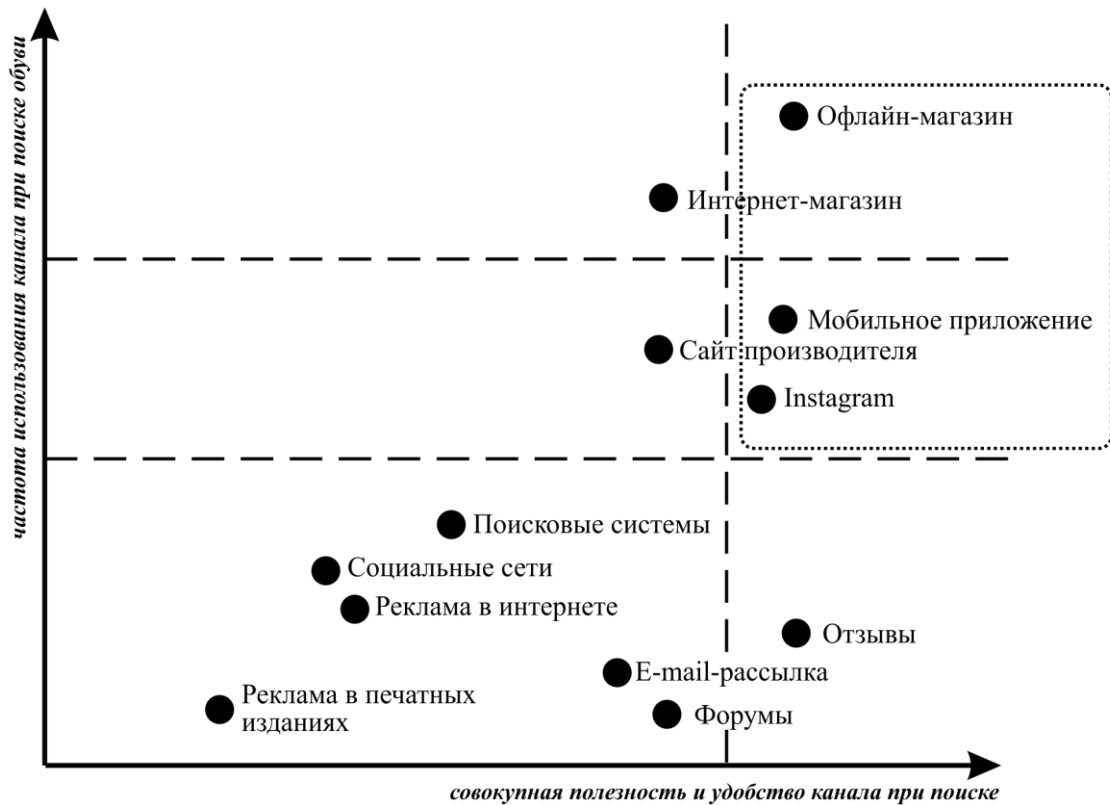
Первая группа отражает сегодняшнюю реальность рынка: поиск посредством посещения нескольких офлайн-магазинов обуви и использование интернет-магазина являются преимущественными действиями потенциального покупателя. Вторая группа представляет собой направление перспективного роста, т. е. каналы коммуникации и сбыта, которые в дальнейшем могут занять лидирующие позиции

при реализации поиска. В этой ситуации представителям розничного рынка обуви стоит обратить внимание на контент аккаунта в Instagram и возможности мобильных приложений. Последние все активнее устанавливаются потребителями, и, помимо частоты их использования, растет и фактор полезности данного канала при оценке вариантов, а также непосредственной покупке и формировании базы обратной связи. В третью группу вошли каналы, не продемонстрировавшие высокой частоты использования на стадии поиска модели обуви. При этом данные информационные каналы являются взаимодополняющими и представляют собой элементы триггеров покупки. Это говорит о том, что третья группа не менее важна при реализации рассматриваемой категории товаров.

Помимо изучения частоты использования, необходимо понять также степень полезности каждого отдельного канала при осуществлении поиска. В рамках данной работы представим взаимосвязь частоты использования каналов и их полезности и удобства (рисунок 23). Высокую позицию здесь занимает офлайн-магазин. При выборе обуви это объясняется желанием потребителя оценить качество, удобство, полноту размера при физическом контакте с продуктом. Данный канал требует затрат времени, в отличие от оперативного бесконтактного поиска через онлайн-каналы. При этом на сегодняшний день потребитель готов к данным затратам времени при выборе, так как имеет опасения, что в ином случае придется затратить время на оформление возврата. Большую полезность пользователи также отмечают при использовании мобильного приложения: емкость, лаконичность информации, возможность оперативно задать вопрос, узнать о наличии товара, изучить отзывы. Все необходимые действия можно совершить в одном канале, при этом пользователь канала, применяя в этот момент смартфон, чувствует удобство, так как может воспользоваться приложением в любое время и в любом месте. Также вновь отметим в рамках рассматриваемого критерия полезности Instagram, который за счет качественного визуального и видеоконтента привлекает пользователя, дает базовую информацию для дальнейшего углубленного изучения вариантов. Далее уделим внимание ряду каналов, которые, несмотря на отмеченную низкую частоту использования, представляют высокую полезность: форумы, отзывы,



e-mail-рассылка. Последняя является хорошим триггером, помогает привлечь внимание при сезонных распродажах, акциях или предоставлении персонализированных предложений. Отзывы могут служить последним аргументом при принятии окончательного решения.

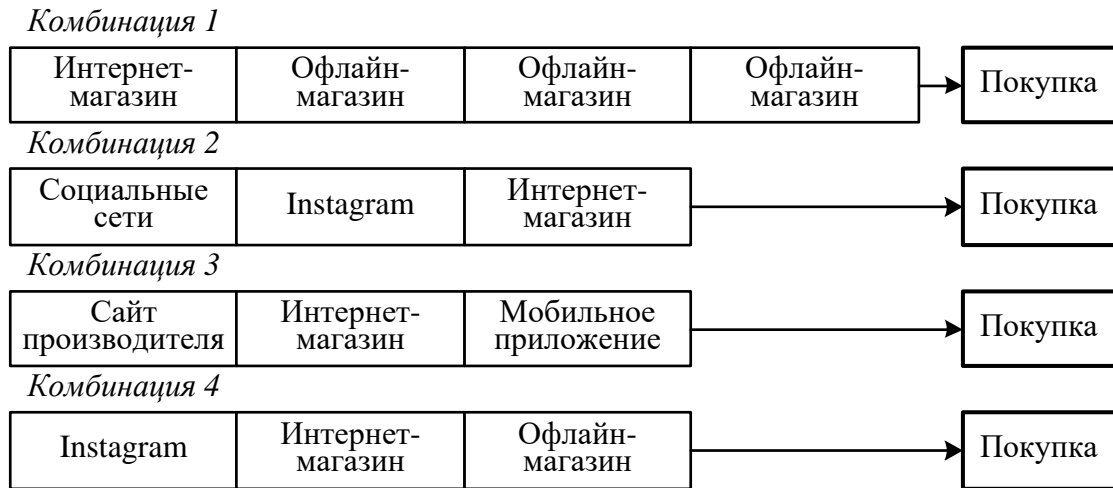


Примечание – Составлено автором.

Рисунок 23 – Совокупная полезность/удобство и частота использования (популярность) канала при поиске обуви

При этом фаза поиска вне зависимости от итогового места покупки включает несколько гейтов, сочетающих взаимодействие и взаимодополнение онлайн- и офлайн-каналов. В связи с этим важно оговорить, что нельзя рассматривать каналы поиска изолированно, так как один и тот же потенциальный покупатель использует два канала и более для выбора необходимой обуви. Множество каналов коммуникации и сбыта формируют и множество комбинаций процесса приобретения обуви. Стадия поиска является наиболее объемной и многовариант-

ной, что безусловно важно учитывать при выстраивании маркетинговых коммуникаций с потребителями. Целесообразным представляется выделить некоторые наиболее часто встречающиеся комбинации каналов на этапе «найти». Результаты представлены на рисунке 24.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 24 – Популярные комбинации каналов этапа поиска обуви

При анализе гейтов на стадии «найти» очевидно, что один и тот же потребитель использует как онлайн-, так и офлайн-путь, комбинируя точки соприкосновения с предложением ритейлера в удобной для себя последовательности. Возможны ситуации, когда при совершении онлайн-покупки потребитель первоначально посещает офлайн-магазин: примеряет обувь, оценивает комфорт, качество, после чего дает себе время на обдумывание вариантов и после принятия решения приобретает товар через удобный онлайн-канал, не возвращаясь в офлайн-пространство. По итогам опроса встречается и обратное сочетание: при офлайн-покупке клиент изучает варианты через онлайн-каналы, заходя в розничную торговую точку уже за конкретной моделью, обладая информацией о характеристиках и цене товара.

Таким образом, мы вновь подтверждаем многовариантность выбора контактов между потребителем и продуктом и отсутствие единого сценария покупки.

Тем не менее было замечено, что потребители, выбирающие в качестве конечного пункта покупки посещение офлайн-магазина, используют меньше онлайн-каналов и отводят больше времени на физический поиск (посещают несколько офлайн-магазинов). Напротив, клиенты, совершающие сделку через интернет, несмотря на возможное посещение в том числе офлайн-канала, отводят время на посещение большего количества различных онлайн-ресурсов, считая данный вид поиска наиболее оперативным по времени. Эта группа людей чаще рассказывает о совершении покупки, упоминает об этом посредством Instagram, возвращается в мобильное приложение, чтобы написать о своем потребительском опыте.

Итак, сформируем две отдельные карты гейтов: первая составлена на основе проведенного исследования для понимания технологии выбора клиентов, выбирающих конечной точкой покупки в офлайн-магазине (рисунок 25), вторая – для потребителей, предпочитающих приобретать обувь посредством интернета (рисунок 26).

	Найти	Купить	Получить	Поделиться
Офлайн-магазин	<b>36 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	
Интернет-магазин	<b>16 %</b>			
Сайт производителя	<b>11 %</b>			
Поисковые системы	3 %			
E-mail-рассылка	1 %			
Социальные сети	3 %			5 %
Instagram	<b>14 %</b>			12 %
Форумы	1 %			
Мобильное приложение	<b>9 %</b>			3 %
Реклама в интернете	1 %			
Реклама в печатных изданиях (журналах)	3 %			
Отзывы (Flamp и пр.)	2 %			1 %
Нет				<b>79 %</b>

89 % покупают офлайн

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 25 – Карта гейтов при совершении покупки офлайн

	Найти	Купить	Получить	Поделиться
Офлайн-магазин	<b>10 %</b>			
Интернет-магазин	<b>28 %</b>	<b>47 %</b>		8 %
Сайт производителя	<b>12 %</b>	8 %		
Поисковые системы	5 %			
E-mail-рассылка	2 %			
Социальные сети	3 %	4 %		9 %
Instagram	<b>13 %</b>	12 %		<b>36 %</b>
Мобильное приложение	<b>19 %</b>	<b>29 %</b>		<b>18 %</b>
Реклама в интернете	4 %			
Курьерская доставка			46 %	
Самовывоз			<b>54 %</b>	
Отзывы (Flamp и пр.)	4 %			7 %
Нет				<b>22 %</b>

11 % покупают онлайн

Примечание – Составлено автором.

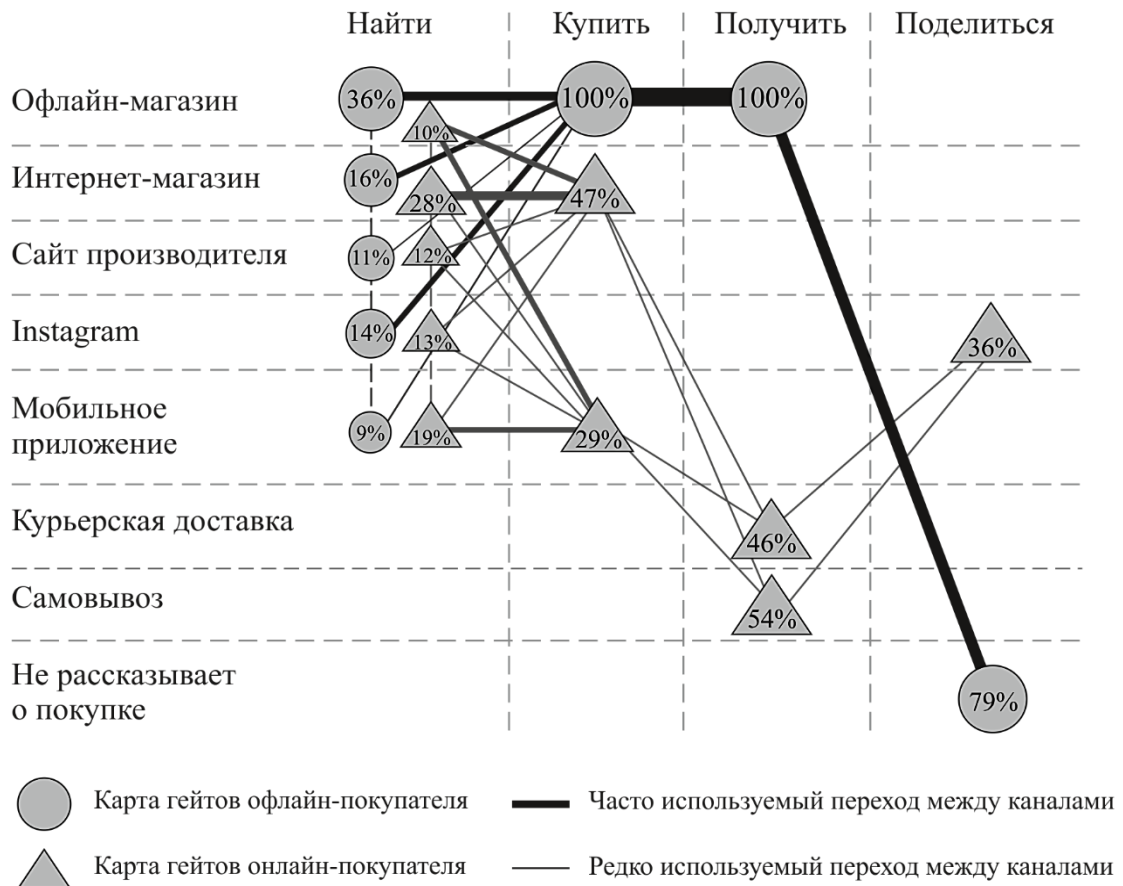
Рисунок 26 – Карта гейтов при совершении покупки онлайн

Анализ технологии выбора и сформированная карта гейтов иллюстрируют высокую степень использования потребителем разных информационных каналов и каналов распределения при покупке обуви. Потребитель изучает информацию о товаре в любом удобном для него канале и также с комфортом для себя может изменить канал поиска, сочетая при этом онлайн- и офлайн-платформы.

Как уже было продемонстрировано выше, путь к покупке обуви зачастую является не линейным, а фрагментарным. То есть потребитель использует онлайн-контакт, дополняя его офлайн-взаимодействием, и может вновь вернуться за информацией в цифровую среду. В процессе исследования также удалось выделить более часто используемые переходы между каналами и, соответственно, наиболее часто используемые каналы на различных стадиях совершения покупки. Обобщенная карта гейтов покупателей обуви проиллюстрирована на рисунке 27.

Проведенное исследование подтверждает, что на сегодняшний день стоит перестать говорить о физическом и цифровом ритейле как о двух обособленных сферах. Технология выбора товара, состоящая из этапов «найти», «купить», «по-

лучить», «поделиться», должна обладать единой инфраструктурой. Переход из канала в канал осуществляется незаметно и должен обеспечиваться соответствующей поддержкой со стороны ритейлера, что является обязательным элементом омниканального подхода.



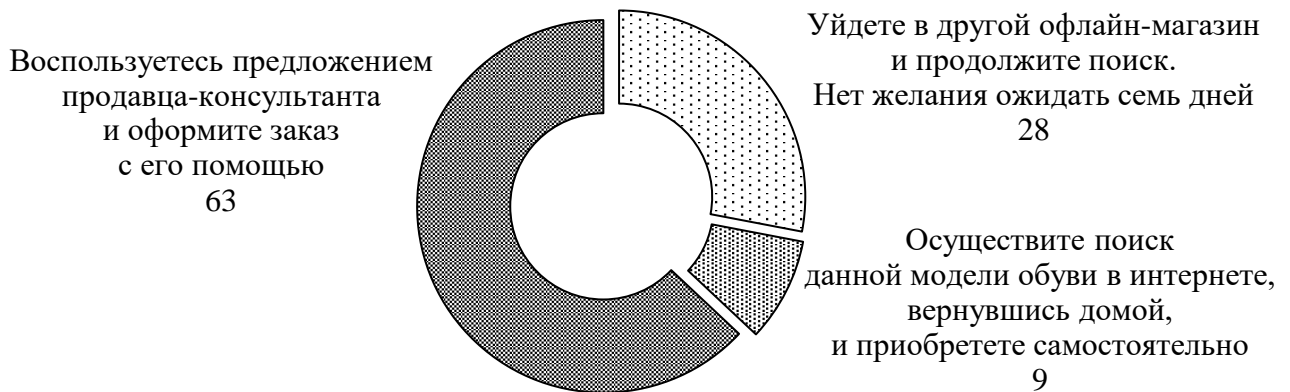
Примечание – Составлено автором.

Рисунок 27 – Обобщенная карта гейтов покупателей обуви

Для определения более глубинных мотивов действия потребителя и понимания его готовности к омниканальному опыту, предоставляемому ритейлером, в структурную схему опросного листа заложены ситуационные вопросы. В рамках данного исследования первый из вопросов-ситуаций был сформулирован следующим образом: «При посещении офлайн-магазина Вы выбрали модель обуви, но в наличии не оказалось пары нужного Вам размера. Продавец-консультант предложил

Вам оформить заказ на данную модель через интернет-магазин прямо сейчас. Консультант сам оформит заказ. Обувь поступит в магазин через семь дней. У Вас будет возможность примерки. Если после примерки обувь Вам не подойдет, Вы можете не приобретать товар. Услуга оказывается бесплатно. Выберите Ваше действие».

Полученные ответы представлены на рисунке 28.



Примечание – Составлено автором.

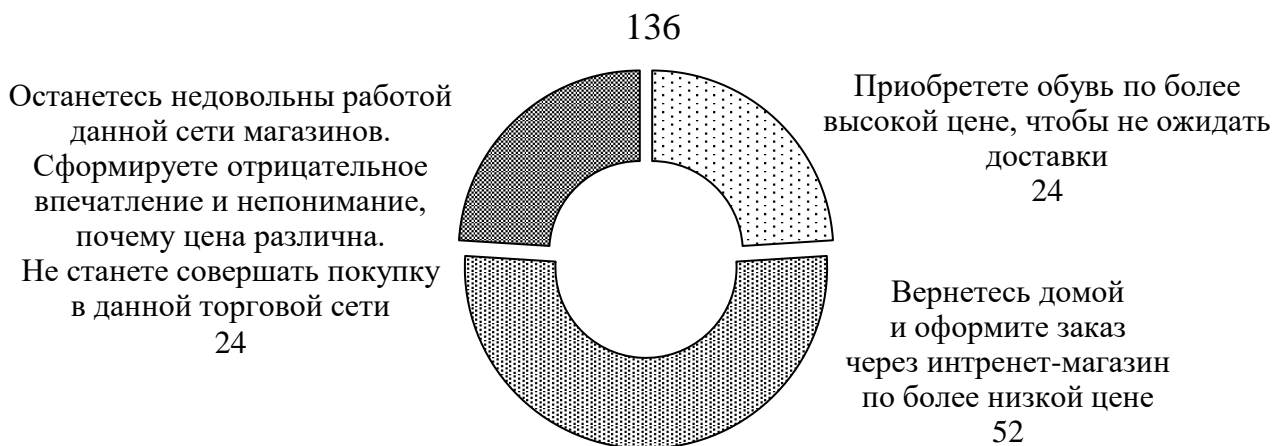
Рисунок 28 – Распределение ответов на ситуационный вопрос при покупке обуви, % (ситуация 1)

Целью данного вопроса являлось определение готовности или неготовности покупателя получать непрерывный потребительский опыт, предоставляемый ритейлером. Полученные результаты говорят о высокой готовности потребителя к сплошному пути: 63 % респондентов при посещении офлайн-магазина и отсутствии в этот момент нужного размера понравившейся модели обуви готовы воспользоваться помощью продавца-консультанта и оформить заказ через интернет-магазин в режиме реального времени, получив свой заказ через семь дней. Другая часть респондентов (28 %) также готова к предложенному опыту, но считает указанный срок доставки товара слишком длительным, в связи с чем на данном этапе покидает розничную сеть в поиске другого варианта. Этот факт дает основание говорить о высоком требовании клиента к оперативному реагированию на его запросы и достаточно низкой лояльности к бренду ритейлера. Потребитель понимает,

что у него есть возможность выбирать и предлагаемый выбор достаточно обширен: ритейлер, предложивший лучшие комплексные условия для совершения покупки, получает и финансовое вознаграждение от покупателя. В целом мы можем зафиксировать, что 91 % потребителей обуви хотят получать указанные в ситуации 1 условия от ритейла.

При выстраивании омниканальной стратегии розничная организация должна придерживаться принципа единого ценообразования во всех используемых точках сбыта, в отличие от мультиканальной стратегии, когда цены на товары в различных каналах могут отличаться. Безусловно, наличие более низкой цены является привлекательным аргументом в пользу покупки. Но при наличии разного ценового диапазона в разных каналах продаж на один и тот же продукт в одной и той же розничной сети у потребителя может возникать отрицательная реакция, что не приводит к совершению сделки. Задачей второго ситуационного вопроса было выяснить, как потребитель относится к факту разных цен в различных каналах сбыта. Вопрос звучал следующим образом: «Сеть магазинов *N* имеет интернет-магазин обуви, а также офлайн-магазин в Вашем городе. Вы осуществили предварительный поиск обуви в интернет-магазине сети *N*, выбрали необходимую модель и посмотрели, что данная модель есть в наличии в офлайн-магазине. Чтобы не терять время на доставку, Вы приняли решение самостоятельно посетить офлайн-магазин для приобретения обуви. Но цена обуви в офлайн-магазине оказалась выше. Выберите Ваше действие».

Ответы части потребителей (24 %) вновь доказывают утверждение о высоком требовании к маркетинговой логистике: респонденты отмечают, что готовы заплатить больше, но не тратить время на ожидание доставки товара. Половина респондентов (52 %) не готова лишаться финансового ресурса, зная, что через интернет возможно приобрести эту же модель. При этом увеличивается процент опрошенных (24 %), отметивших общее недовольство ценообразованием в разных каналах сбыта. Эти потребители считают единство действий ритейлера во всех каналах принятой нормой и своим ответом подтверждают готовность к омниканальной стратегии со стороны ритейлера.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 29 – Распределение ответов на ситуационный вопрос при покупке обуви, % (ситуация 2)

В завершение аналитической части алгоритма управления омниканальным маркетингом можно сделать вывод, что сформированная карта гейтов не позволяет говорить о едином сценарии покупки, но дает возможность выделить ряд каналов, которые потребитель чаще других использует на всех стадиях приобретения обуви от «найти» до «поделиться»: офлайн-магазин, интернет-магазин, Instagram, мобильное приложение. Несмотря на большую долю потребителей, предпочитающих покупать обувь посредством посещения офлайн-магазина, стадия поиска включает в себя сочетание нескольких цифровых и физических каналов, большинство потребителей используют от двух и более каналов коммуникации и сбыта при поиске и покупке обуви. В каждом канале потребитель ожидает единое информационное поле, единую визуальную айдентику, ценовую составляющую, что является доказательством того, что потребитель готов к омниканальному маркетингу со стороны ритейлера на рынке обуви.

Таким образом, реализация первоначальных этапов алгоритма управления омниканальным маркетингом, а именно применение алгоритма выбора и анализ технологии выбора потребителем обуви, позволяют говорить о возможной дальнейшей проработке омниканального маркетинга для сети магазинов «КС-немецкая



обувь». В связи с этим имеет смысл перейти к проработке элементов омниканального маркетинга согласно модели ПБИТ.

На данный момент торговая сеть «КС-немецкая обувь» использует в качестве каналов коммуникации и сбыта собственные офлайн-магазины, интернет-магазин, аккаунты в социальных сетях, call-центр, e-mail-рассылку, участие в event-проектах, а также таргетированную рекламу, наружную рекламу на территории г. Омска, рекламу торговой сети в СМИ и в интернете.

Результаты исследования процесса покупки обуви показали необходимость использования собственного мобильного приложения розничной сети, а также важность наличия адаптивной мобильной версии сайта интернет-магазина и активной представленности в социальной сети Instagram. Внедрение этих каналов позволит обеспечить дополнительное удобство совершения покупки для потребителя.

Для розничной сети «КС-немецкая обувь» в рамках модели ПБИТ интересным представляется определение места бренда ритейлера и брендов производителей, представленных в рамках торговой деятельности. Актуальность данного вопроса связана с тем, что обувная розничная торговая организация, не являющаяся непосредственным производителем, имеет в своем активе несколько брендов производителей в различных категориях, представленных для продажи.

В соответствии с разработанным алгоритмом управления омниканальным маркетингом ключевое место здесь занимает бренд розничной организации. Место других брендов в портфеле розничного продавца определяется объемом продаж отдельных торговых марок, популярностью запросов, тенденциями в моде. Происходит встраивание ценности брендов производителей в общую программу коммуникаций и сбыта ритейлера, включая трансляцию информации об имеющихся в продаже брендах в онлайн- и офлайн-каналах.

Применительно к рассматриваемой организации маркетинговым инструментом, формирующим постоянный состав покупателей и обеспечивающим их лояльность, является бренд торговой сети «КС-немецкая обувь». Брендинг магазина включает в себя такие мероприятия, как разработка фирменного стиля ритейлера, планирование системы навигации в торговом пространстве, оформление торгового

оборудования, дизайн вывески и оформление витрин, проектирование экстерьера и интерьера торговой точки. Кроме того, сегодня покупатели уделяют большое внимание наличию бренда розничного продавца в целом и представленности брендов отдельных производителей в розничном магазине в частности.

Для определения значимости других отдельных брендов производителей в торговой структуре «КС-немецкая обувь» был изучен объем продаж отдельных торговых марок, где лидирующие позиции заняли Rieker, Salamander, Jana, Saniano. Далее следуют Gabor, Camel Active, Tamaris, Høgl, Romika и др.

При изучении перспектив перечисленных брендов производителей с точки зрения возможного спроса на них со стороны конечного клиента был проведен анализ поисковых запросов с помощью сервиса «Яндекс.Подбор слов» (Yandex.Wordstat).

На основе сопоставления частоты запросов брендов, представленных в торговой сети, и анализа объема продаж магазина «КС-немецкая обувь» была сформирована матрица популярности брендов (рисунок 30).

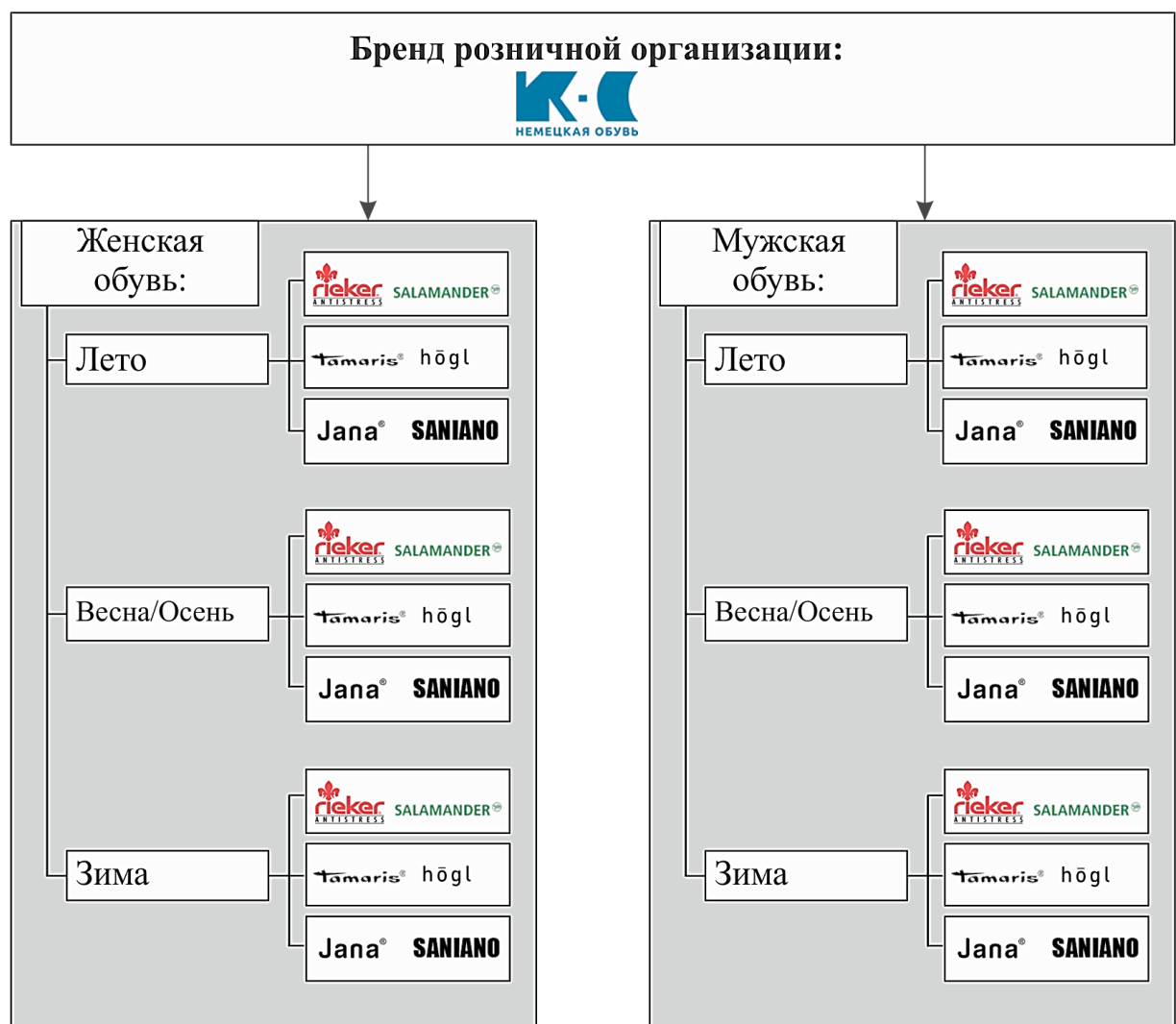


Примечание – Составлено автором.

Рисунок 30 – Матрица брендов торговой сети «КС-немецкая обувь»

Также в рамках изучения места бренда в омниканальной стратегии ритейлера было проведено экспертное интервью с представителем обувной розничной сети «КС-немецкая обувь» М. Куксгаус. В ходе беседы основное внимание было уделено следующим темам: 1) на базе какого бренда строится общая маркетинговая политика торговой сети; 2) как происходит управление брендами производителей.

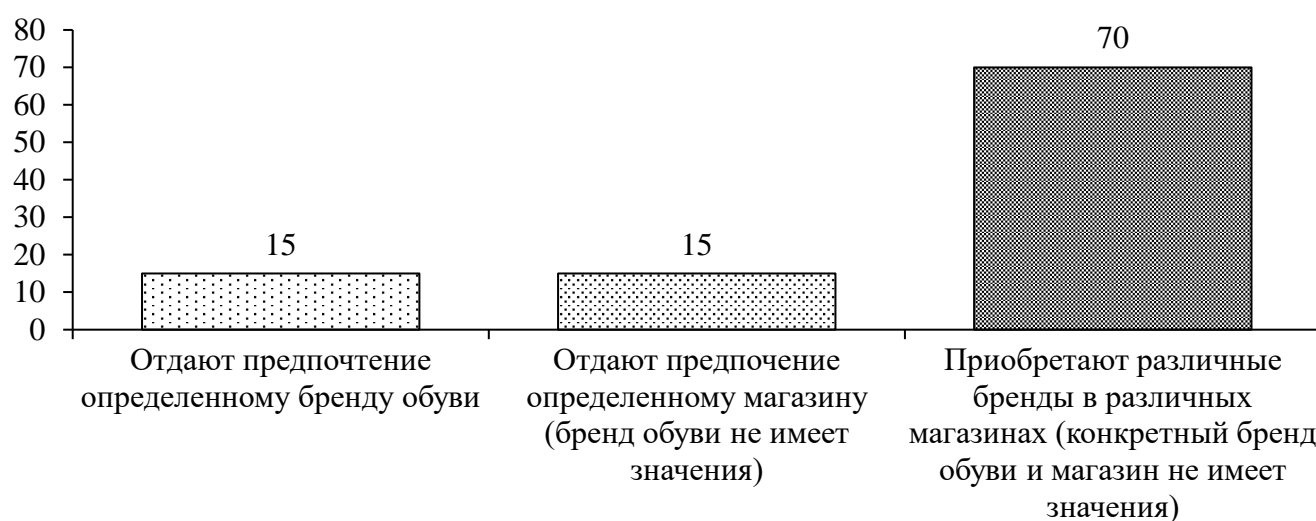
Результаты интервью и проиллюстрированный выше анализ поисковых запросов позволили сформировать общую схему управления категориями и брендами в рамках омниканальной стратегии (рисунок 31).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 31 – Схема управления категориями и брендами в розничной торговой сети «КС-немецкая обувь», %

При этом анализ значимости бренда розничного производителя через модель поведения потребителя привел к следующим результатам (рисунок 32).



Примечание – Составлено автором.

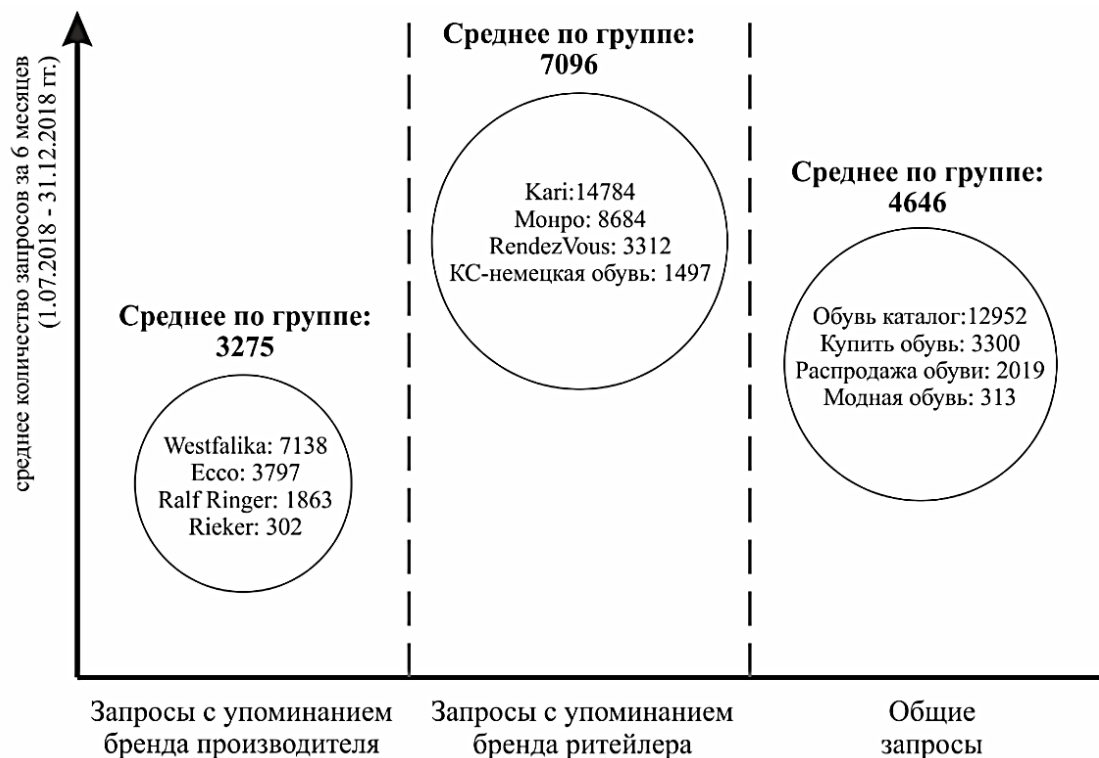
Рисунок 32 – Значение бренда обуви и магазина для потребителя при покупке обуви, %

Так, потребители на рынке обуви демонстрируют невысокий уровень лояльности как к бренду ритейлера, так и к бренду производителя. Говоря о ключевых критериях выбора, большинство (70 %) потребителей ставят на первое место не бренд, а комфорт, качество, удобство обуви. При этом важность имени производителя или места покупки как бренда уходит на второй план.

Изучение значимости для потребителя бренда розницы и (или) бренда производителя было решено продолжить через анализ структуры поисковых запросов с помощью сервиса «Яндекс.Подбор слов». Для этого формировались ключевые слова по трем группам запросов:

- 1) бренды обуви (производители), представленные в г. Омске в собственных магазинах или сторонней розничной сети;
- 2) розничные магазины обуви, функционирующие в г. Омске;
- 3) общие запросы, которые могут возникать при необходимости покупки обуви.

Полученные в ходе анализа данные демонстрируют возрастающую роль бренда ритейлера. Потребитель при комплексном положительном впечатлении от покупки (сочетание качества продукта с оказанным сервисом) запоминает место покупки и готов возвращаться при последующей необходимости. При этом собранные данные по группам нельзя воспринимать однозначно. Отдельные показатели запросов по брендам производителя превышают данные компаний-ритейлеров и наоборот, что говорит о важности построения ценности собственного бренда и планомерной работы с ним для повышения узнаваемости и лояльности в сознании потребителя.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 33 – Структура поисковых запросов на рынке обуви

Переходя к оценке текущего состояния интеграции маркетинговых каналов, остановимся на характеристике основных каналов коммуникации и сбыта, используемых компанией «КС-немецкая обувь» для реализации маркетинговых задач.

Так, интернет-магазин розничной торговой сети «КС-немецкая обувь»<sup>1</sup> включает в себя достаточно полный набор информации по следующим направлениям: ассортимент товаров, бренды производителей, акции, распродажи, информация о возможностях оплаты, доставки, возврата, отслеживании заказанного товара, отзывы, контактная информация. Интернет-магазин имеет адаптивные версии для различных мобильных устройств (планшет, различные модели смартфонов). Визуализация главной страницы официального сайта розничной торговой сети «КС-немецкая обувь» представлена в приложении Е.

При изучении предлагаемых товаров интернет-магазин дает возможность воспользоваться множеством фильтров от выбора сезона, бренда и размера до материала подкладки, типа подошвы и фурнитуры, что, безусловно, обеспечивает удобство выбора для покупателя. При указании геолокации «Омск» присутствует возможность увидеть наличие моделей и размеров в офлайн-магазинах на территории города. Представленная информация является актуальной. Помимо основных разделов, интернет-магазин рассказывает своим клиентам о трендах, тенденциях в мире моды, актуальных моделях обуви и цветовых сочетаниях. Своевременное обновление информации об акциях, скидках, специальных предложениях на официальном сайте торговой сети является положительной стороной работы организации. Кроме того, карту лояльности можно оформить в виртуальном формате после совершения первой покупки, а также обменять ее на реальную при обращении в офлайн-магазин. Карта предоставляет единый пользовательский опыт, сохраняет свое действие как в цифровых, так и в физических каналах. Интернет-магазин имеет раздел с отзывами, где покупатели регулярно пишут актуальные мнения о розничной сети. Также отзывы о компании и отдельных товарах покупатели оставляют на ресурсе Flamp. Со стороны торговой сети отмечена работа с отзывами, зафиксирована обратная связь на комментарии, оставленные потребителями. Также интернет-магазин предоставляет возможность подписки с целью получения актуальной информации о специальных предложениях на личную элек-

---

<sup>1</sup> КС-Немецкая обувь : официальный сайт. – URL: <https://kc-shoes.ru> (дата обращения: 11.05.2019).

тронную почту потребителя. Подобная возможность подписки предоставляется в аккаунтах социальных сетей ритейлера.

«КС-немецкая обувь» работает над представленностью в социальных медиа, имеет страницы в социальных сетях Facebook, «Одноклассники», «ВКонтакте», Instagram. Контент, представленный на указанных площадках, имеет идентичную подачу информации, выдержанный фирменный стиль, а также возможность связи со специалистами компании посредством встроенных мессенджеров социальной сети (приложение Ж). При этом в официальных аккаунтах замечена низкая вовлеченность пользователей (таблица 23).

Таблица 23 – Уровень вовлеченности пользователей социальных сетей

Показатель	Пост 1: <i>Летом хочется выделиться и сиять</i>	Пост 2: <i>Сабо-конфетки от #Jana</i>	Пост 3: <i>Для весеннего образа в стиле casual</i>	Пост 4: <i>Эффектные и модные кроссовки бренда #Tamaris</i>
<i>Instagram (количество подписчиков – 5 916)</i>				
Лайки	42	86	74	30
Комментарии	0	1	4	0
Репосты	0	0	0	0
ER, %	<b>0,7</b>	<b>1,5</b>	<b>1,3</b>	<b>0,5</b>
<i>«ВКонтакте» (количество подписчиков – 9 868)</i>				
Лайки	8	13	10	8
Комментарии	0	0	1	0
Репосты	0	0	0	1
ER, %	<b>0,08</b>	<b>0,13</b>	<b>0,11</b>	<b>0,09</b>
<i>Facebook (количество подписчиков – 324)</i>				
Лайки	1	1	1	0
Комментарии	0	0	0	0
Репосты	0	0	0	0
ER, %	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0</b>
<i>«Одноклассники» (количество подписчиков – 237)</i>				
Лайки	3	4	0	2
Комментарии	0	0	0	0
Репосты	0	0	0	0
ER, %	<b>1,5</b>	<b>1,9</b>	<b>0</b>	<b>0,8</b>

Таким образом, отмечая, что представленность в социальных сетях розничной сети магазинов «КС-немецкая обувь» несет в себе идентификацию бренда ритейлера, имеет единый информационный контент, при смене каналов коммуника-

ции и устройств для взаимодействия с компанией не возникает диссонанса, маркетинговые коммуникации выстроены в единой стилистике, подчеркнем необходимость работы по увеличению вовлеченности пользователей. Это направление может быть реализовано в виде комплексных мероприятий по геймификации (конкурсные механики с использованием бонусов за участие или без них), а также за счет расширения и модификации тематической составляющей контента. На сегодняшний день контент социальных сетей сводится к визуализации обуви различных брендов производителей, размещению фотографий людей в обуви. Необходимо дополнить контент экспертными постами о трендах, моде, формировании образов.

Также в различных каналах замечена разная тональность общения с пользователями (таблица 24).

Таблица 24 – Аудит тональности общения в различных каналах взаимодействия с пользователями

Канал взаимодействия	Ответ пользователю со стороны ритейлера
Instagram (ответ на комментарий)	«Добрый день! О размере и наличии товара в магазине можно узнать на нашем сайте или по телефону 8 800 700 27 68»
Instagram (ответ на подписку)	«Приветик! В честь нашего знакомства для тебя подарок! 300 р. на пару обуви или сумку в онлайн-магазине»
Flamp (ответ на отзыв)	«Огромное спасибо за положительный отзыв! Очень рады видеть Вас в нашей сети! С уважением, „КС-немецкая обувь“»
Официальный сайт (ответ на отзыв)	«Екатерина, благодарим Вас за то, что выбрали наш интернет магазин и оставили столь подробный и позитивный отзыв о нашей работе. Будем рады вашим новым заказам и желаем Вам прекрасного солнечного лета. С уважением, команда „КС-немецкая обувь“»

Как видно из таблицы 24, в социальной сети Instagram при ответе на подписку выбран достаточно неформальный вариант общения, с обращением к пользователю на «ты», что, во-первых, не учитывает возрастную категорию целевой аудитории, во-вторых, не соответствует общей тональности общения в других каналах возможного взаимодействия с клиентами. При этом возможность получения бонусов за подписку, в виде скидки на товары розничной сети является положительным моментом в привлечении. Но для соблюдения принципов омниканального



маркетинга скидка должна действовать как в офлайн-, так и в онлайн-магазине, а не только в последнем, как предлагает подписавшемуся на аккаунт пользователю ритейлер.

Для оценки текущего состояния интеграции бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем, был применен метод «тайный покупатель». Техническое задание на проведение исследования представлено в приложении И. Бланк проверок метода «тайный покупатель» представлен в приложении К.

Актуальность оценки текущего состояния интеграции маркетинговых каналов и бизнес-процессов, применение метода «тайный покупатель» объясняются тем, что при реализации омниканального подхода ритейлер должен обеспечивать покупателю единый потребительский опыт во всех каналах. На успех реализации единого потребительского опыта влияют не только маркетинговые решения, но и человеческий фактор, который в данной ситуации проявляется через действия сотрудников торгового зала по отношению к клиенту. Для реализации омниканального маркетинга действия персонала торгового зала должны сводиться к процессу коммуникации и продажи, представленному на рисунке 19 в блоке «омниканальный продавец». В противном случае даже при прочих проработанных элементах модели ПБИТ омниканальный подход не может быть реализован полноценно.

В ходе исследования было проведено по одному тайному посещению разных офлайн-магазинов торговой сети «КС-немецкая обувь». Адреса магазинов перечислены в приложении И. Для тайных посещений была сформулирована следующая легенда: «Вы посещаете офлайн-магазин сети „КС-немецкая обувь“, выбираете понравившуюся Вам модель обуви. Необходимо выбрать модель, где Вашего размера нет в наличии. Примеряете на размер больше/меньше, обувь все-таки не подходит. При этом в разговоре с консультантом проговариваете, что модель Вам очень нравится и прочее. Необходимо выстроить с продавцом-консультантом приятную, дружественную беседу, расположить к общению. Далее следите за действиями консультанта».

В качестве действий консультанта были сформированы возможные варианты развития событий также с учетом наводящих вопросов от проверяющего:

Вариант 1. Продавец-консультант самостоятельно (без наводящих вопросов с вашей стороны) предложил оформить заказ сейчас в режиме реального времени в магазине через интернет-магазин.

Вариант 2. Продавец-консультант после вопроса о возможности сделать заказ через интернет данной модели предложил оформить заказ сейчас в магазине через интернет-магазин.

Вариант 3. Продавец-консультант после вопроса о возможности сделать заказ через интернет подтвердил, что заказать через интернет можно, но не предложил оформить заказ сейчас.

Вариант 4. Продавец-консультант после вопроса о возможности сделать заказ через интернет дал отрицательный ответ и не предложил каких-либо альтернатив покупки.

Вариант 5. Продавец-консультант после вопроса о возможности заказать через интернет предложил не прибегать к помощи интернет-магазина и посмотреть наличие данной модели в нужном размере в других офлайн-магазинах сети.

По результатам проведения тайных посещений легенда «привела» проверяющих к вариантам 3, 4 и 5. Другие варианты развития событий при проверке отмечены не были. Таким образом, действия торгового персонала сети магазинов «КС-немецкая обувь», исходя из предложенной терминологии в п. 2.2 (рисунок 11), иллюстрируют действия традиционного продавца. Сотрудники магазина не имеют целью рекомендовать или содействовать покупке товара через другой канал сбыта.

Оценка уровня интеграции может быть произведена на основании показателя *IONOF*, который в данной ситуации составляет 10 %, что является недопустимым уровнем при реализации омниканального маркетинга (таблица 25).

Торговая сеть «КС-немецкая обувь», реализующая на сегодняшний день мультиканальный маркетинг, имеет возможности и потенциал для перехода к омниканальному маркетингу, что продиктовано как реалиями внешней рыночной среды, так и внутренним состоянием компании. При достаточно полном единстве товарной, информационной, визуальной составляющей во всех каналах коммуникации и сбыта, при единой ценовой политике компания имеет низкую вовлечен-

ность пользователей, не использует мобильное приложение, позволяющее увеличить удобство покупки, также на данный момент не замечено интеграции бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем.

Таблица 25 – Расчет показателя IONOF по результатам исследования магазинов «КС-немецкая обувь» методом «тайный покупатель»

Номер и адрес посещения	Вариант развития событий согласно легенде	Балл IONOF
1-е посещение ул. Ленина, 22	Вариант 4. Продавец-консультант после вопроса о возможности заказа через интернет дал отрицательный ответ и не предложил каких-либо других альтернатив покупки	0
2-е посещение бульвар Архитекторов, 14/3	Вариант 5. Продавец-консультант после вопроса о возможности заказа через интернет предложил не прибегать к помощи интернет-магазина, и предложил посмотреть наличие данной модели в нужном размере в других офлайн-магазинах сети	0
3-е посещение проспект Мира, 38	Вариант 5. Продавец-консультант после вопроса о возможности заказа через интернет предложил не прибегать к помощи интернет-магазина и посмотреть наличие данной модели в нужном размере в других офлайн-магазинах сети	0
4-е посещение проспект Мира, 62	Вариант 3. Продавец-консультант после вопроса о возможности заказа через интернет подтвердил, что заказать через интернет можно, но не предложил оформить заказ сейчас	0,5
5-е посещение ул. Кирова, 7	Вариант 4. Продавец-консультант после вопроса о возможности заказа через интернет дал отрицательный ответ и не предложил каких-либо других альтернатив покупки	0
<i>Итоговый балл</i>		<i>0,5</i>
<i>IONOF, %</i>		<i>10</i>
Примечание – Составлено автором.		

Таким образом, по результатам исследования целесообразно сформулировать следующие рекомендации для торговой сети «КС-немецкая обувь» с целью дальнейшего возможного развития омниканального маркетинга в компании:

1) повышение ценности бренда розничного магазина через повышение уровня вовлеченности пользователей на различных каналах, в том числе на базе социальных сетей;

2) подбор брендов обуви, способствующих единому восприятию бренда розничной сети в рамках развития категорийного менеджмента;

3) разработка и внедрение мобильного приложения, позволяющего интегрировать поиск продукции в офлайн- и онлайн-каналах;

4) проведение дополнительных мероприятий в области коммуникационной политики для формирования единства образа бренда в различных каналах и информирования о сервисных возможностях сети (настройка push-уведомлений через мобильное приложение, внедрение элементов геймификации в офлайн- и онлайн-каналах, единая тональность общения с потребителями на различных площадках взаимодействия; размещение информационных POS-материалов о возможностях интернет-заказа в торговом зале);

5) изменение системы мотивации персонала торгового зала и формирование «омниканального продавца»;

б) развитие процессов маркетинговой логистики посредством внедрения услуги заказа товара в офлайн-магазине с возможностью оформления самовывоза или курьерской доставки, а также внедрение онлайн-терминалов в офлайн-магазинах для самостоятельно ознакомления и заказа товаров покупателями.

Предложенные рекомендации позволят розничной сети «КС-немецкая обувь» проработать отдельные элементы модели омниканального маркетинга ПБИТ, в частности сделать основной акцент на вовлеченности пользователей, интеграции онлайн- и офлайн-каналов, а также интеграции бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем, что позволит в дальнейшем говорить о возможности полноценной реализации омниканального маркетинга.

### 3.3 Оценка реализованного омниканального маркетинга в розничной сети бытовой техники и электроники с точки зрения восприятия потребителя

«М.Видео» – крупнейшая розничная сеть бытовой техники и электроники в России, основанная в 1993 г. По состоянию на 31 декабря 2018 г. в активе сети

было более 470 магазинов в 169 городах Российской Федерации, а также развитая сеть онлайн-продаж посредством интернет-магазина «М.Видео»<sup>1</sup>.

В 2015 г. розничная сеть «М.Видео» анонсировала трансформацию из традиционного ритейлера в онлайн-компанию, а также заявила о начале перехода к омниканальному обслуживанию покупателей, задачей которого стало обеспечение для клиентов единого «бесшовного» опыта взаимодействия с брендом розничной организации вне зависимости от выбранного канала. Говоря о сути омниканального маркетинга, «М.Видео» заявляет: «Если вы хотите выбрать, заказать или получить товар у нас, вы можете обратиться в наш интернет-магазин, колл-центр или классическую розницу либо совместить все три канала. При этом доступность, удобство и качество нашего сервиса должны быть одинаковыми»<sup>2</sup>.

Первые этапы перехода к омниканальной модели розничной сети были заложены путем модернизации сайта интернет-магазина сети<sup>3</sup>. Произошло создание нового дизайна, изменение навигации, встраивание внутренних решений для работы с потребителем. Грамотно выстроенный сайт интернет-магазина – хорошая платформа для внедрения дальнейших мероприятий в рамках омниканального маркетинга. Это связано с тем, что опыт поиска, оценки, выбора, заказа или покупки товара зачастую складывается из взаимодействия с сайтом. Не обязательно данное взаимодействие приводит к покупке здесь же; возможно, покупка произойдет в офлайн-канале, но решение потребитель принял, находясь на сайте интернет-магазина. В этой ситуации одной из ключевых задач явилась проработка большого количества сложных и интегрированных сценариев поведения клиентов, которые в дальнейшем становятся основой веб-сайта. Интернет-магазин – это система, с которой покупатель общается напрямую, в связи с этим нельзя допустить ситуацию неисправной работы сайта и его сервисов, так как это может привести к переходу

---

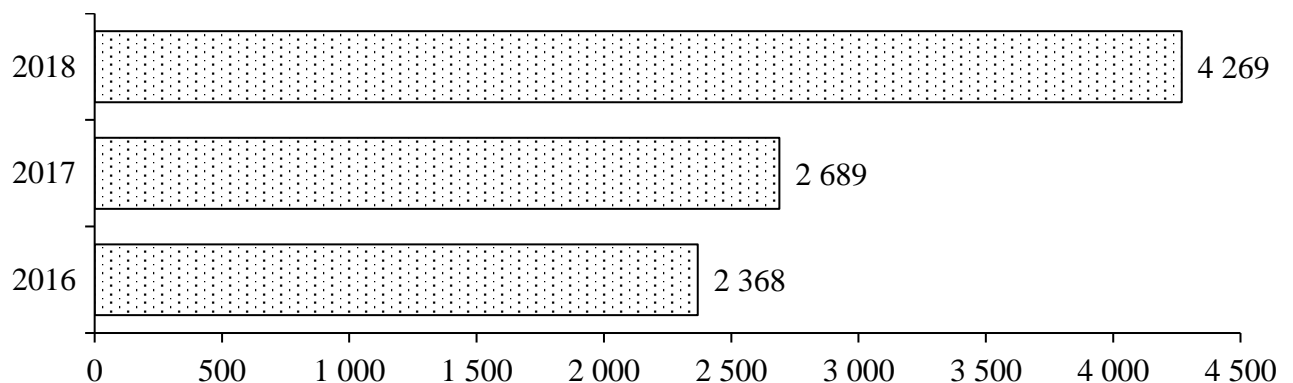
<sup>1</sup> Группа «М.Видео-Эльдорадо» по итогам 2018 г. показала рекордный результат. – URL: [http://invest.mvideo.ru/files/2013/190118\\_Trading%20Update%20FY2018\\_rus.pdf](http://invest.mvideo.ru/files/2013/190118_Trading%20Update%20FY2018_rus.pdf) (дата обращения: 12.06.2019).

<sup>2</sup> М.Видео : [официальный сайт]. – URL: <https://www.mvideo.ru/company> (дата обращения: 11.05.2019).

<sup>3</sup> Там же.

потенциальных потребителей к конкурентам<sup>1</sup>. С момента перехода к омниканальности проводится регулярная работа над элементами, которые помогут покупателям быстрее и с бóльшим комфортом найти товар, заказать его и получить тем способом, который покупателю наиболее удобен. Представители «М.Видео» делают акцент на важности качественной IT-платформы для омниканального подхода, с помощью чего становится возможным обеспечение быстрого, комфортного обслуживания во всех каналах<sup>2</sup>.

Инвестиции розничной сети «М.Видео» в IT-составляющую и развитие онлайн-бизнеса в 2016 г. составили 2 368 млн р., в 2017 г. вложения увеличились до 2 689 млн р. В 2018 г. инвестиции возросли еще на 60 % и составили 4 269 млн р., что связано с приобретением в указанном периоде розничной сети «Эльдорадо» и комплексным развитием омниканальных решений Группы «М.Видео – Эльдорадо» (рисунок 34).



Примечание – Составлено автором по: Годовой отчет ПАО «М.Видео» за 2018 г. – URL: <https://invest.mvideo.ru/files/2086/Годовой%20отчет%202018.pdf> (дата обращения: 12.06.2019).

Рисунок 34 – Инвестиции в IT в рамках формирования омниканального подхода розничной сети «М.Видео» за 2016–2017 гг., группы «М.Видео – Эльдорадо» за 2018 г., млн р.

<sup>1</sup> Десятов Р. Новый интернет-магазин стал значимым шагом «М.Видео» к омниканальной коммерции. – URL: [http://www.cnews.ru/reviews/retail\\_2015/interviews/roman\\_desyatov](http://www.cnews.ru/reviews/retail_2015/interviews/roman_desyatov) (дата обращения: 11.05.2019).

<sup>2</sup> «М.Видео» увеличила чистую прибыль. – URL: <https://invest.mvideo.ru/press/news/news1859.shtml> (дата обращения: 12.06.2019).

В целом структура инвестиций в омниканальный маркетинг розничной сети «М.Видео» затрагивает цифровизацию фронт-офиса, что подразумевает обслуживание покупателей с помощью смартфонов и планшетов с программным обеспечением, позволяющим существенно повысить персонализацию сервиса, а также цифровизацию бэк-офиса: развитие процессов сопровождения сделок, в том числе путем внедрения продвинутых инструментов автоматизации и роботизации; программы развития внедрения технологий анализа данных и машинного обучения, включающей инициативы по внедрению доступной аналитики, «умных» сервисов на основе предиктивных алгоритмов и др.; автоматизацию процессов планирования и бюджетирования<sup>1</sup>.

Сегодня опыт реализации омниканального маркетинга розничной сети «М.Видео» переносится на вошедшую в ООО «МВМ» в конце 2018 г. розничную сеть «Эльдорадо», образовавшую группу «М.Видео – Эльдорадо».

Таким образом, по словам президента «М.Видео», рассматриваемая розничная сеть успешно прошла этап построения омниканальной розницы, смогла предложить клиентам «бесшовный» покупательский опыт онлайн и офлайн, что нашло отражение в текущих успехах компании – укреплении общих позиций на рынке, увеличении продаж сопоставимой розницы при стремительной позитивной динамике в интернете<sup>2</sup> (рисунок 35).

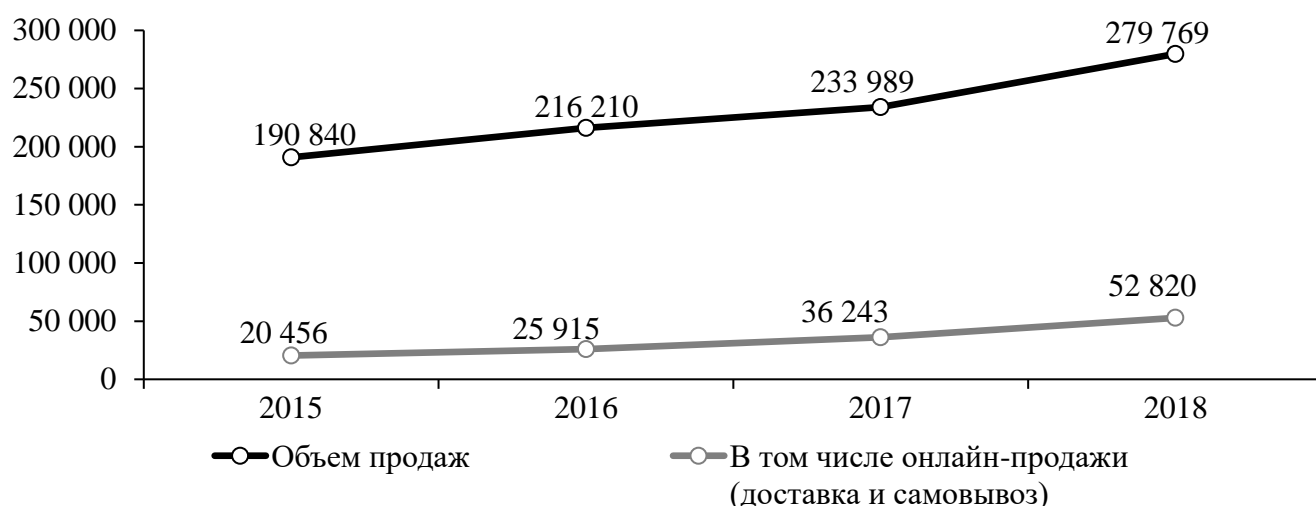
Так, показатель онлайн-продаж (доставка и самовывоз) в 2018 г. составил 52 820 млн р. (с НДС), что на 45,7 % выше результатов 2017 г. (36 243 млн р. с НДС). Динамика продаж офлайн-магазинов в 2018 г. составила 12,9 % по отношению к предыдущему году. Оборот розничной сети «М.Видео» по итогам 2018 г. составил 279 769 млн р.<sup>3</sup> (таблица 26).

---

<sup>1</sup> Годовой отчет ПАО «М.Видео» за 2018 г. – URL: <https://invest.mvideo.ru/files/2086/Годовой%20отчет%202018.pdf> (дата обращения: 12.06.2019).

<sup>2</sup> «М.Видео» увеличила чистую прибыль Электронный ресурс. – Режим доступа : <https://invest.mvideo.ru/press/news/news1859.shtml> (дата обращения: 12.06.2019).

<sup>3</sup> Годовой отчет ПАО «М.Видео» за 2018 г. – URL: <https://invest.mvideo.ru/files/2086/Годовой%20отчет%202018.pdf> (дата обращения: 12.06.2019).



Примечание – Составлено автором по годовым отчетам ПАО «М.Видео»: за 2018 г. – URL: <https://invest.mvideo.ru/files/2086/Годовой%20отчет%202018.pdf> (дата обращения: 12.06.2019); за 2017 г. – URL: <https://invest.mvideo.ru/files/1902/Годовой%20отчет%20за%202017%20год.pdf> (дата обращения: 12.06.2019); за 2016 г. – URL: [https://invest.mvideo.ru/files/1687/Годовой%20отчет\\_2016\\_RUS\\_финал.pdf](https://invest.mvideo.ru/files/1687/Годовой%20отчет_2016_RUS_финал.pdf) (дата обращения: 12.06.2019).

Рисунок 35 – Показатели объема продаж розничной сети «М.Видео» за 2015–2018 гг., млн р., с НДС

Таблица 26 – Финансовые показатели розничной сети «М.Видео»

Показатель	Отчетный период, млрд р.				Прирост, % к предыдущему периоду		
	2015	2016	2017	2018	2016 к 2015	2017 к 2016	2018 к 2017
Объем продаж	190,8	216,2	233,9	279,8	13	8	20
в том числе онлайн-продажи	20,4	25,9	36,2	52,8	27	40	46
Валовая прибыль	38,9	42,9	46,5	78,6*	10	8	69*
Чистая прибыль	4,5	5,5	6,9	8,4*	22	25	22*

Примечание – Составлено автором. \* Консолидированный показатель Группы «М.Видео – Эльдорато».

В 2018 г. в «М.Видео» приняли стратегию полностью «бесшовного» покупательского опыта «One Retail». На сегодняшний день сеть предлагает следующие решения для удобства потребителя в рамках планомерного развития омниканального маркетинга в компании:



1) развитие интеграции онлайн- и офлайн-каналов коммуникации и сбыта, включая адаптивную версию сайта интернет-магазина для различных устройств, мобильное приложение для обеспечения бесшовного покупательского опыта;

2) единая стилизация визуального оформления каналов коммуникации и сбыта (интернет-магазин, социальные сети, рассылки) (приложение Л);

3) единая политика ценообразования во всех каналах сбыта;

4) единое информационное поле онлайн- и офлайн-каналов (предоставление информации о товарах, специальных предложениях, условиях покупки);

5) единая программа лояльности «М.Видео-Бонус» работающая онлайн и офлайн благодаря интеграции CRM с технологической платформой интернет-магазина;

6) возможность совершить покупки в онлайн-магазине и забрать товар в удобном для потребителя офлайн-магазине;

7) возможность оформить возврат товара в любом удобном магазине сети (не обязательно там, где была совершена покупка);

8) проект «M\_RTD» (Real Time Dealing) по оснащению сотрудников магазинов мобильными устройствами для консультаций и продаж;

9) проект «M\_Кредит», позволяющий оформить кредитную заявку и направить ее на одобрение в несколько банков как офлайн, так и онлайн;

10) проект «M\_Mobile», включающий в себя развитие зон внутри магазинов для продажи смартфонов, носимой электроники, аксессуаров, игровых приставок, гаджетов и связанных с ними сервисов.

Внедрение омниканального маркетинга, основанное на разработке вышеперечисленных решений, позволило розничной сети «М.Видео» обеспечить положительную динамику следующих показателей:

– объем продаж – в среднем на 15 % в год;

– объем онлайн-продаж – свыше 30 % в год;

– чистая прибыль – на 20 % в год;

– индекс NPS удерживается на отметке 70 % с 2016 г.

Таким образом, в розничной сети «М.Видео» на сегодняшний день внедрен омниканальный маркетинг, предлагающий различные сервисы для удобства совершения покупки потребителем. В данной ситуации интерес представляет реакция потребителя на произведенные изменения. Исходя из этого целью исследования является оценка восприятия потребителями использования омниканального маркетинга розничной сетью «М.Видео». Техническое задание на проведение исследования представлено в приложении М.

Для формирования представления о восприятии потребителем омниканального маркетинга розничной сети «М.Видео» было проведено исследование посредством онлайн-опроса (приложение Н). Опрос проводился среди потребителей бытовой техники и электроники Омска. По итогам исследования было опрошено 210 чел., из них 136 женщин и 74 мужчины, имеющие хотя бы однократный опыт покупки товаров в категории «Бытовая техника и электроника» за последние два месяца. Структура респондентов по гендерному и возрастному признаку представлена в приложении П.

На рынке г. Омска предпочтения потребителей при выборе магазина для совершения покупки бытовой техники и электроники распределились следующим образом: лидирующие позиции занимают «М.Видео» (33 %) и DNS (33 %), далее следует «DNS-Технопоинт» (14 %), «Эльдорадо» (9 %), «Ситилинк» (3 %), RBT.ru (2 %), «Яндекс.Маркет» (2 %). Вариант «Прочее» включил различные формулировки, суть содержания которых сводится к отсутствию лояльности к какому-либо ритейлеру: выбор происходит исходя из наиболее выгодного по цене предложения в каком-либо розничном магазине в данный момент времени (рисунок 36).

Что касается покупок в сети магазинов «М.Видео» и, в частности, выбора канала для совершения покупки, то большинство респондентов (63 %) осуществляли покупку традиционным способом – офлайн. Следующий показатель 24 % – покупатели, совершающие покупки в «М.Видео» как посредством посещения офлайн-магазина, так и через интернет-магазин ритейлера. Данную группу может назвать возможными омниканальными покупателями «М.Видео» (рисунок 37).

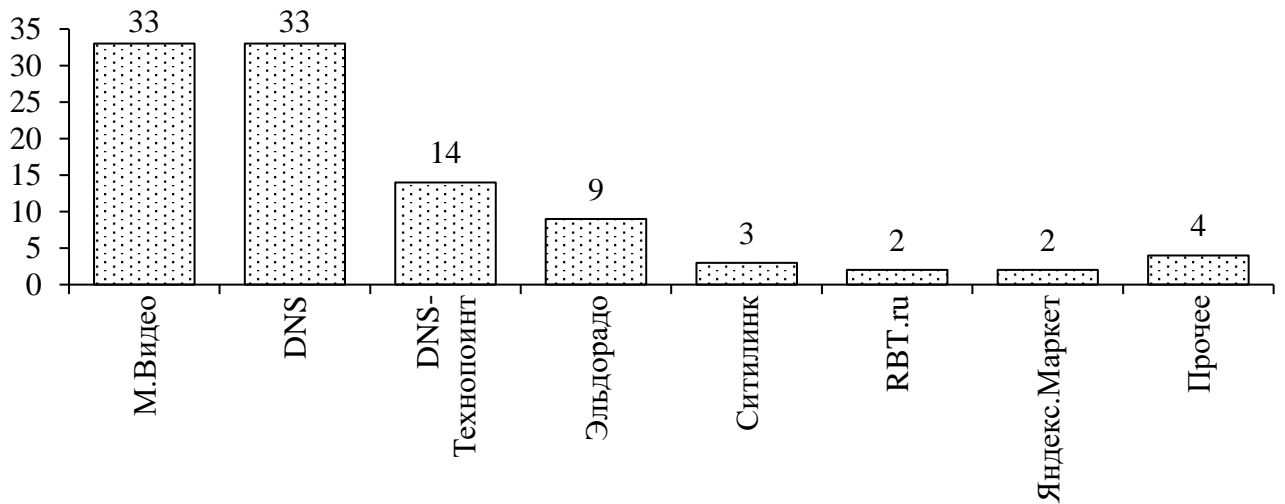
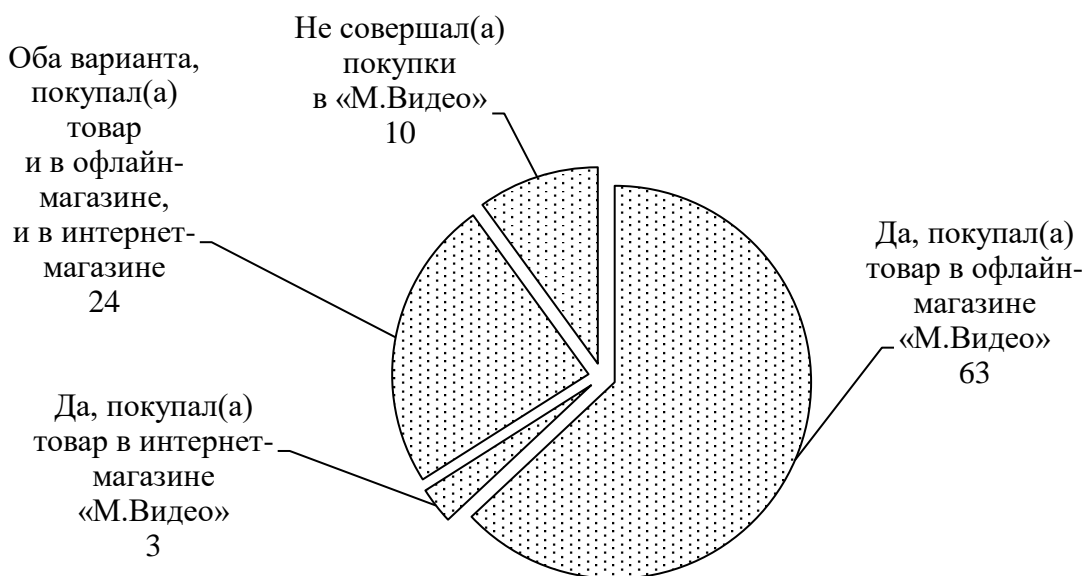


Рисунок 36 – Предпочтения потребителей г. Омска при выборе магазина для покупки бытовой техники и электроники, %



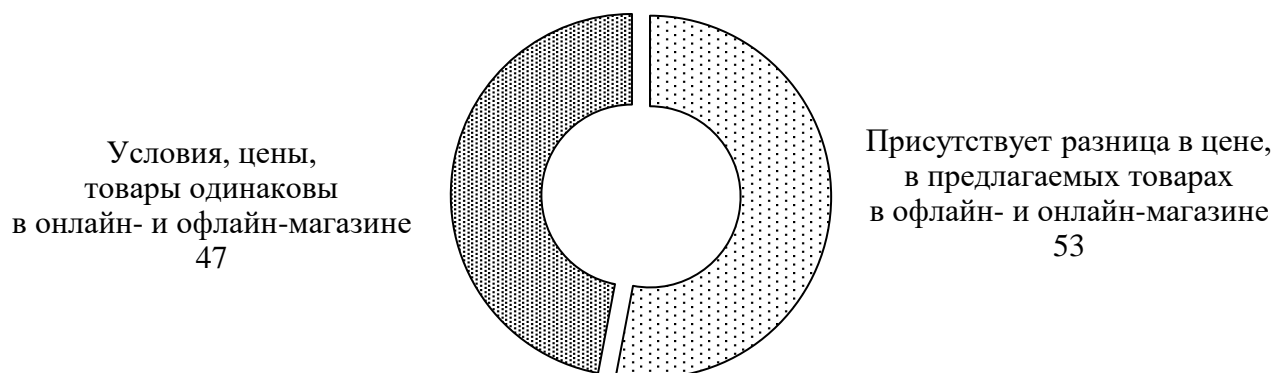
Примечание – Составлено автором.

Рисунок 37 – Предпочтительный канал для совершения покупки в сети магазинов «М.Видео», %

Респонденты также отметили, что на выбор канала покупки может оказать влияние цена товара: при высокой цене потребитель предпочитает осмотреть товар в офлайн-магазине перед покупкой, при средней и низкой цене выбор может остановиться на покупке через интернет. Аналогичное влияние исходит от приоб-

ретаемой категории товара: мелкогабаритный товар – онлайн, крупногабаритный – офлайн, и наоборот. Также часть потребителей сказали о том, что предварительно изучают варианты через интернет, далее сравнивают товары, находясь уже в офлайн-магазине, после чего по возвращении домой еще раз взвешивают решение, оплачивают через интернет-магазин и забирают в офлайн-магазине. Действие такого потребителя можно назвать омниканальным по отношению к розничной сети «М.Видео»<sup>1</sup>.

Возвращаясь к теории и предложенному алгоритму управления омниканальным маркетингом, обратим внимание, что для реализации рассматриваемого подхода розничной сети необходимо обеспечить полноценную интеграцию, что предполагает предоставление единых условий покупки, ценообразования, товаров, информации, системы лояльности и акционных предложений как в онлайн, так и в офлайн-каналах продаж. Опыт потребителей, приобретавших товары различных категорий в сети магазинов «М.Видео», свидетельствует о возможном неполном соблюдении данного критерия омниканальности со стороны «М.Видео» (рисунок 38).



Примечание – Составлено автором.

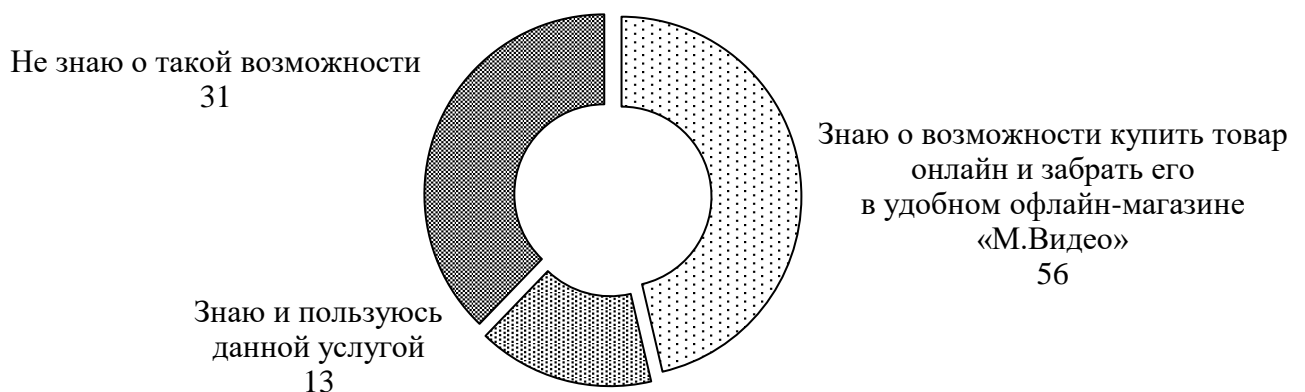
Рисунок 38 – Мнение потребителей об условиях покупки в онлайн- и офлайн-магазине «М.Видео», %

<sup>1</sup> Сухостав Е. В. Оценка восприятия потребителями использования омниканального маркетинга розничной сетью // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2019. – № 4(30). – С. 54–61.

Более половины потребителей г. Омска (53 %) говорят о том, что замечали разницу в цене на товары и прочих условиях при совершении покупки в онлайн- и офлайн-каналах. Другая часть (47 %) констатирует предоставление единых условий покупки, цен и товаров и информации о них в различных каналах сбыта ритейлера «М.Видео».

Далее проанализируем степень осведомленности потребителей о некоторых услугах розничной сети «М.Видео», наличие которых создает удобство для совершения покупок и является частью стратегии омниканального маркетинга. Помимо внедрения данного вида услуг, необходимо информировать клиентов о новых возможностях. Потребителям было предложено ответить на ситуационные вопросы.

Покупателям магазина «М.Видео» г. Омска был задан вопрос: «Знаете ли Вы, что при покупке через интернет-магазин „М.Видео“ Вы можете забрать товар в одном из обычных магазинов сети, который выберете самостоятельно из доступного списка вариантов в момент совершения покупки в интернет-магазине?», на основании чего были получены следующие ответы (рисунок 39).



Примечание – Составлено автором.

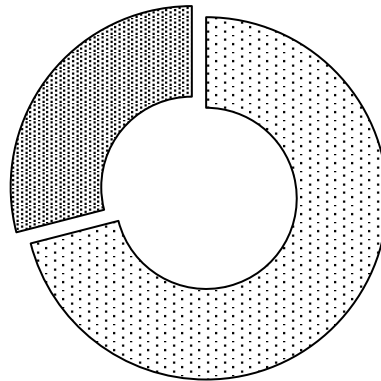
Рисунок 39 – Осведомленность потребителей об услугах «М.Видео», % (ситуация 1)

Несмотря на то, что более половины потребителей (56 %) знают о возможности при совершении покупки онлайн забрать товар в удобном офлайн-магазине

сети, а также 13 % пользовались предлагаемой услугой, присутствует также 31 % потребителей, которые не осведомлены об удобном для них сервисе.

В качестве ситуации 2 был сформулирован следующий вопрос: «Знали ли Вы, что при решении осуществить возврат товара, купленного в „М.Видео“, Вы можете сделать это в любом удобном для Вас магазине сети (не обязательно там, где совершали покупку)?» (рисунок 40).

Знаю о возможности  
осуществить возврат товара,  
купленного в «М.Видео»,  
в любом магазине сети  
(не обязательно  
там, где совершал покупку)  
29



Не знаю о возможности  
возврата товара,  
купленного в «М.Видео»,  
в любом магазине сети  
71

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 40 – Осведомленность потребителей об услугах «М.Видео», % (ситуация 2)

Большинство (71 %) покупателей магазина «М.Видео» в Омске не осведомлены о данной возможности, против 29 %, которые знают, что вернуть купленный товар рассматриваемого ритейлера можно в любом магазине сети.

На основании результатов проведенного исследования, целью которого явилась оценка восприятия потребителями омниканального маркетинга розничной сети «М.Видео», сформированы следующие рекомендации.

1. Проведение дополнительных мероприятий в области коммуникационной политики с целью информирования покупателей о сервисных возможностях при совершении покупки в сети магазинов «М.Видео» (размещение информационных POS-материалов в торговом зале и прикассовой зоне офлайн-магазина; работа с персоналом торгового зала на предмет информационной коммуникации с клиен-

тами о сервисных возможностях сети при совершении покупки; размещение информационных баннеров на сайте и в социальных сетях).

2. Осуществление контроля маркетинговых решений согласно модели ПБИТ («потребитель» – удобно ли совершать потребителю определенные действия при покупке; «бренд» – на всех ли этапах коммуникации потребитель видит единство бренда и коммуникационного процесса; «интеграция» – все ли маркетинговые каналы имеют идентичную информацию; контроль внутренней конкуренции между каналами сбыта; «технологии» – все ли электронные сервисы работают исправно).

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что розничная сеть «М.Видео» реализует омниканальный подход, предлагая множество решений, в том числе на базе внутренней стратегии «бесшовного» покупательского опыта «One Retail». В то же время локальное исследование потребителей торговой сети, проведенное на территории г. Омска, показало средний уровень восприятия потребителями омниканального маркетинга розничной сети «М.Видео», так как половина респондентов замечает различные условия, цены, информацию о товаре в онлайн- и офлайн-каналах, а также потребители не обладают должной осведомленностью об услугах и сервисах розничной сети, реализуемых в рамках омниканального подхода.

### Выводы по главе 3

Рассмотренные в третьей главе организации розничной торговли в силу отраслевой специфики реализуемых категорий товаров и различного уровня собственного развития имеют разные особенности при внедрении омниканального маркетинга. Так, для новой организации (компания «Субо»), являющейся представителем малого бизнеса, процесс применения омниканального маркетинга является более последовательным, не требует реорганизации существующих бизнес-процессов. Специфика товара компании «Субо» (мягкая бескаркасная мебель)

формирует достаточно узкий сегмент потребителей, в связи с чем на основании изучения технологии выбора клиентами данного товара удалось сформировать карту гейтов потребителя, содержащую единый обобщенный путь клиента при покупке мебели.

Компания, давно существующая на рынке и использующая на данном этапе развития мультиканальную модель («КС-немецкая обувь») может столкнуться со сложностью полноценной интеграции в связи с возникающим внутренним конфликтом между каналами сбыта. Розничная сеть «КС-немецкая обувь» реализует товар массового спроса, поэтому в процессе анализа технологии выбора сложно сформировать единую карту гейтов потребителя; тем не менее проведенное исследование позволило выделить приоритетные каналы, используемые потребителем, на которые стоит обратить внимание компании при реализации омниканального маркетинга.

Для компаний, уже использующих омниканальный маркетинг («М.Видео»), остается актуальным вопрос взаимосвязи с потребителями с целью оценки восприятия ими реализованных изменений. Локальное исследование показало, что потребители не всегда осведомлены о возможных услугах в рамках омниканального подхода. Поэтому компания должна регулярно анализировать поведение своего клиента, при необходимости возвращаясь к первоначальным этапам управления омниканальным маркетингом.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертационное исследование, проведенное с целью развития теоретических и методических положений управления омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли, позволило получить следующие результаты.

1. Проанализированы содержательные аспекты понятий «маркетинговые коммуникации», «канал коммуникаций», «канал сбыта», «канал распределения», «маркетинговый канал», что позволило сделать заключение о постепенном расширении сущности данных понятий, появлении новых каналов коммуникации и каналов сбыта, которые развиваются под влиянием возможностей интернета, информационных и цифровых технологий. На основании этого обобщено содержание понятия «маркетинговый канал» как совокупности каналов коммуникации и каналов сбыта офлайн- или онлайн-пространства, выполняющих функцию предварительного информирования, продажи, послепродажного обслуживания покупателей, направленных на создание ценностного предложения и имеющих целью удовлетворение потребителей в процессе совершения покупки. При выборе маркетинговых каналов необходимо учитывать интересы покупателей, чтобы выстраивать с ними долговременные отношения, повышая лояльность к бренду организации.

2. Уточнено содержание дефиниции «омниканальный маркетинг», который рассматривается как маркетинговый подход, основанный на представлении единой ценности бренда через расширенную интеграцию маркетинговых каналов (офлайн и онлайн) и бизнес-процессов с целью создания единого потребительского опыта во всех возможных точках контакта с брендом. В предложенной трактовке, помимо положения об интеграции всевозможных каналов сбыта и коммуникации с ориентацией на потребителя, как это представлено в подходах разных авторов, автором выделены ценности бренда организации и интеграция бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем.

3. Введено понятие «омниканальный продавец», под которым подразумевается сотрудник торговой организации, имеющий целью своих действий предостав-

ление качественной информационной помощи потенциальному покупателю на базе обеспечения единого потребительского опыта для совершения конечной сделки между потребителем и торговой организацией в любом канале сбыта, удобном для покупателя; действия омниканального продавца позволяют выстраивать единую цепь коммуникаций с потребителем, что возможно при формировании интеграции бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем и формировании единой системы мотивации для сотрудников всех маркетинговых каналов.

4. Представлена трансформация модели поведения цифрового потребителя: выделены новые привычки потребителя, среди которых использование множества устройств при совершении покупки, поиск онлайн перед совершением покупки офлайн и наоборот, минимизация недоверия через изучение отзывов при планировании покупки, трансляция собственных предпочтений и мнений в социальных сетях; а также выделены новые ожидания потребителя, среди которых моментальное получение ответа от компании на любой вопрос в любом канале сбыта, быстрая доставка, мгновенная готовность товара в магазине после оформления покупки на сайте, получение персонализированных предложений, гибкие условия возврата, возможность возврата в любом канале продаж.

5. Выделены критерии удовлетворенности цифрового потребителя, которые смещаются от удовлетворения товаром к удовлетворению процессом совершения покупки: удобство, комфорт, доступность онлайн, сохранение времени, элемент развлечения. Подходы к удовлетворению потребностей потребителя, которые предполагают фокусирование на самом товаре, становятся менее эффективными. Имея множество возможностей взаимодействия с организацией через различные маркетинговые каналы, цифровой потребитель совершает множество действий в процессе совершения покупки, изучение которых является неотъемлемой частью омниканального маркетинга.

6. Представлены предпосылки развития омниканального маркетинга для рынка розничной торговли через выделение основных тенденций для рассматриваемой отрасли: развитие цифровых возможностей, формирование уникального потребительского опыта, внедрение новейших технологий в процесс розничной

торговли. Представители розничной торговли в силу специфики отрасли, обеспечивающей применение большого количества каналов коммуникаций и сбыта, более близкий и постоянный контакт с потребителем, имеют сегодня возможности для применения омниканального маркетинга; опыт внедрения омниканального маркетинга формируется в настоящее время в секторе торговли.

7. Проанализированы подходы к управлению омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли, что позволило сделать вывод об отсутствии единства взглядов на рассматриваемый вопрос. Тем не менее многие авторы видят первоначальную задачу управления омниканальным маркетингом во всестороннем исследовании потребителя, что соответствует первому этапу управления классическим маркетингом и представляет собой аналитический этап работы. Дальнейшие пункты сводятся к работе над различными аспектами: оптимизация используемых маркетинговых каналов (онлайн и офлайн), работа над формированием ассортимента, ценообразования в различных каналах, работа с персоналом различных каналов, внедрение маркетинговых IT-технологий.

8. Разработана методика построения карты гейтов цифрового потребителя, учитывающая действия покупателя в офлайн- и онлайн-маркетинговых каналах и основанная на четырех основных элементах процесса принятия решения о покупке: поиск информации о товаре (найти); принятие решение о покупке и оплате товара (купить); возможность получения товара в наиболее удобных для потребителя местах сбыта (получить); распространение информации о покупке путем написания отзыва о товаре (поделиться). В качестве основных методов изучения гейтов предложены опрос потребителей и глубинное интервью; дополнительными методами являются анализ поисковых запросов с помощью сервиса «Яндекс. Wordstat», анализ использования хештегов, геотегов, анализ размещения отзывов, анализ данных объема продаж, веб-аналитика с помощью сервиса «Яндекс.Метрика», анализ количества запросов внутри различных каналов. Основные методы позволяют получить целостную информацию для формирования карты гейтов; дополнительные – подразумевают сбор информации об определенных этапах процесса покупки, поэтому не могут быть использованы как самостоятельные.

9. Предложен инструментально-методический аппарат омниканального маркетинга, представляющий собой модель ПБИТ, объединяющую основные элементы омниканального маркетинга, такие как потребитель, бренд, интеграция и технологии, с целью управления ими как контрольными точками омниканального маркетинга. Первый элемент (потребитель) подразумевает выбор маркетинговых каналов, соответствующих критериям удовлетворенности цифрового потребителя в процессе совершения покупки. Второй элемент (бренд) подразумевает формирование и трансляцию единой ценности бренда во всех используемых маркетинговых каналах. Третий элемент (интеграция) – обеспечение интеграции маркетинговых каналов, товарной, ценовой политики, программы лояльности, маркетинговой логистики и бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем. Последний элемент (технологии) подразумевает использование маркетинговых IT-технологий, направленных на реализацию омниканального маркетинга, а значит создающих условия для автоматизации взаимодействия с потребителем.

10. Разработан алгоритм управления омниканальным маркетингом для организаций розничной торговли, включающий в себя четыре последовательных этапа, разделенных на аналитическую и организационно-технологическую части. Аналитическая часть включает в себя анализ внутренней и внешней среды, исследование модели поведения потребителя в процессе совершения покупки определенной категории товаров, что позволяет сформировать карту гейтов потребителя, выявить приоритетные маркетинговые каналы, которые потребитель использует на этапах «найти», «купить», «получить», «поделиться». Организационно-технологическая часть включает в себя модель омниканального маркетинга ПБИТ, посредством использования которой все элементы омниканального маркетинга включаются в алгоритм управления, что позволяет говорить о полноценном выстраивании омниканального подхода.

11. Выделены показатели результативности омниканального маркетинга, среди которых показатели чистой прибыли, доли рынка, объема продаж, а также маркетинговые показатели, такие как маркетинговая рентабельность инвестиций (*MROI*), маркетинговая рентабельность продаж (*MROS*), стоимость привлечения

клиента (*CAC*), коэффициент удержания (*CRR*), доля новых клиентов, доля повторных покупок, индекс лояльности (*NPS*), показатель вовлеченности (*ER*), уровень интеграции онлайн- и офлайн-каналов (*IONOF*). Предложенные показатели результативности омниканального маркетинга основаны на опыте внедрения омниканального маркетинга различными компаниями розничной торговли, что позволило выделить эталонные значения увеличения показателей, которые в среднем составляют от 5 до 20 %.

12. Реализовано практическое применение алгоритма управления омниканальным маркетингом на примере нескольких организаций, представляющих сектор розничной торговли и находящихся на разных уровнях развития по отношению к применению омниканального маркетинга, что определяет специфику использования данного подхода в каждой отдельной выбранной организации. Розничная организация «Субо» (производство и розничная торговля бескаркасной мебелью) в настоящий момент начинает свою деятельность, решив изначально реализовывать омниканальную модель маркетинга; при работе с компанией в рамках диссертационного исследования предложены рекомендации по внедрению омниканального маркетинга согласно разработанному алгоритму управления омниканальным маркетингом. Розничная сеть «КС-немецкая обувь» (розничная торговля обувью) реализует мультиканальный подход, рассматривает возможность оптимизации используемого подхода и перехода к омниканальному маркетингу; при работе с компанией в рамках диссертационного исследования проанализирована возможность перехода к омниканальному маркетингу. Розничная сеть «М.Видео» (розничная торговля бытовой техникой и электроникой) в настоящий момент реализовала переход к омниканальному маркетингу; при работе с компанией в рамках диссертационного исследования произведена оценка восприятия потребителями использования омниканального маркетинга розничной сетью. Процесс реализации омниканального маркетинга для представителей малого бизнеса и начинающих свою деятельность организаций является менее затратным с точки зрения финансовых, временных и трудовых ресурсов, так как исключает работу в направлении реорганизации существующих бизнес-процессов; организация, реализующая мультиканаль-

ный маркетинг, может столкнуться со сложностью выстраивания интеграции маркетинговых каналов и бизнес-процессов в связи с возможной внутренней конкуренцией между каналами сбыта; для организаций, использующих омниканальный маркетинг, актуальным остается вопрос регулярной взаимосвязи с потребителем с целью оценки восприятия им реализованных маркетинговых решений.

13. На примере розничной организации «Субо» апробирован алгоритм управления омниканальным маркетингом, основанный на анализе маркетинговой среды, исследовании потребителя в процессе покупки мягкой бескаркасной мебели и проработке элементов омниканального маркетинга согласно модели ПБИТ. На основе этого сформирован ряд рекомендаций, среди которых создание собственного интернет-магазина с возможностью онлайн-оплаты, выполненного в фирменной стилистике на основании выделенной ценности бренда, с дополнительной возможностью демонстрации товара на основе технических сервисов; соблюдение визуального и информационного единства при формировании контента для онлайн- и офлайн-каналов на базе выстроенных ценностей бренда; оптимизация использования имеющихся каналов сбыта через отказ от офлайн-магазина в ТК «Маяк» в пользу открытия шоурума на базе производства с возможностью демонстрации клиентам процесса создания мебели «Субо»; участие в мероприятиях на партнерской основе с целью расширения использования офлайн-взаимодействия с целевой аудиторией; внедрение системы лояльности через идентификацию клиента по номеру телефона, что позволит отслеживать покупки клиента и направлять информацию о специальных предложениях; внедрение CRM-системы «Битрикс24» для аналитики действий клиента в различных каналах сбыта и создания персонализированных предложений на основе данных о клиенте. Реализация части рекомендаций позволила компании «Субо» увеличить показатели объема продаж, чистой прибыли, повысить уровень лояльности клиентов на 11 %, вовлеченности на 24 % за счет оптимизации использования маркетинговых каналов, внедрения новых каналов и маркетинговых IT-технологий.

14. Сформирована обобщенная карта гейтов потребителей обуви онлайн- и офлайн-магазинов, иллюстрирующая высокую степень использования потреби-

телем различных маркетинговых каналов для покупки обуви; несмотря на большую долю потребителей, предпочитающих покупать обувь посредством посещения офлайн-магазина, стадия поиска включает в себя сочетание нескольких цифровых и физических каналов: большинство потребителей используют более трех маркетинговых каналов при поиске и покупке обуви. На основе сформированной карты гейтов выделен ряд каналов, которые потребитель чаще других использует на всех стадиях приобретения обуви: офлайн-магазин, интернет-магазин, Instagram, мобильное приложение; в каждом из перечисленных каналов потребитель ожидает ощутить единое информационное поле, единую визуальную айдентику, ценовую составляющую, что является подтверждением того, что потребитель готов к омниканальному маркетингу со стороны ритейлера на рынке обуви.

15. Проведена оценка уровня интеграции бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем розничной сети «КС-немецкая обувь» с использованием показателя эффективности интеграции *IONOF*, на основе метода «тайный покупатель»; в результате выявлено, что человеческий фактор, проявляющийся через действия продавца торгового зала по отношению к потребителю, снижает возможный уровень интеграции офлайн- и онлайн-каналов, не позволяя обеспечить покупателю единый потребительский опыт; торговый персонал сети магазинов «КС-немецкая обувь» демонстрирует действия традиционного продавца, сотрудники магазина не имеют целью рекомендовать или содействовать в покупке товара через другой канал сбыта; согласно показателю *IONOF* уровень интеграции онлайн- и офлайн-каналов сети магазинов «КС-немецкая обувь» составляет 10 %, что является недопустимым уровнем при реализации омниканального маркетинга.

16. Сформированы рекомендации для торговой сети «КС-немецкая обувь» с целью дальнейшего возможного развития омниканального маркетинга в компании: повышение ценности бренда розничного магазина; подбор брендов обуви, способствующих единому восприятию бренда розничной сети в рамках развития категорийного менеджмента; разработка и внедрение мобильного приложения, позволяющего интегрировать поиск продукции в офлайн- и онлайн-каналах; проведение дополнительных мероприятий в области коммуникационной политики

(настройка push-уведомлений через мобильное приложение, внедрение элементов геймификации в офлайн- и онлайн-каналах, введение единой тональности общения с потребителями на различных площадках взаимодействия; размещение информационных POS-материалов о возможностях интернет-заказа в торговом зале); изменение системы мотивации персонала торгового зала и формирование омниканального продавца; развитие процессов маркетинговой логистики посредством внедрения услуги заказа товара в офлайн-магазине с возможностью оформления самовывоза или курьерской доставки, а также внедрение онлайн-терминалов в офлайн-магазинах для самостоятельно ознакомления и заказа товаров покупателями. Предложенные рекомендации позволят розничной сети «КС-немецкая обувь» проработать отдельные элементы модели омниканального маркетинга ПБИТ, в частности сделать основной акцент на вовлеченности пользователей, интеграции онлайн- и офлайн-каналов, а также интеграции бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем, что позволит в дальнейшем говорить о возможности реализации омниканального маркетинга.

17. Проведено локальное исследование на примере торговой сети «М.Видео», целью которого явилась оценка восприятия потребителями реализуемого омниканального маркетинга рассматриваемой сети; исследование проведено путем онлайн-опроса потребителей, на основании чего сделан вывод о среднем уровне восприятия покупателем рассматриваемого ритейлера как омниканального; несмотря на множество решений на базе внутренней стратегии «бесшовного» покупательского опыта «One Retail» для удобства совершения покупки в рамках омниканального маркетинга, потребители в большей части не осведомлены о предлагаемых услугах; потребители замечают различные условия покупки, цены, информацию о товаре в онлайн- и офлайн-каналах. В результате сформированы рекомендации, касающиеся проведения дополнительных мероприятий в области коммуникационной политики с целью информирования покупателей о сервисных возможностях при совершении покупки в сети магазинов «М.Видео», а также осуществления контроля маркетинговых решений согласно модели ПБИТ.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абель, Т. Пять вдохновляющих примеров омниканального маркетинга / Т. Абель. – URL: <https://rusability.ru/internet-marketing/5-vdohnovlyayushhih-primerov-omnikanalnogo-marketinga> (дата обращения: 26.03.2019).
2. Алешникова, В. И. Стратегия омниканального маркетинга / В. И. Алешникова, Т. А. Береговская, Е. В. Сумарокова. – DOI: 10.26425/1816-4277-2019-2-39-45 // Вестник Университета. – 2019. – № 2. – С. 39–45.
3. Алиева, З. М. Концепция формирования потребительского поведения под влиянием маркетинга отношений в розничной торговле / З. М. Алиева // Terra Economicus. – 2013. – Т. 11, № 4(2). – С. 92–99.
4. Анализ рынка мебели / BusinessStat. – URL: [https://businessstat.ru/analytics/analiz\\_rynka\\_meбели](https://businessstat.ru/analytics/analiz_rynka_meбели) (дата обращения: 11.10.2019).
5. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – Москва : Стандарты и качество, 2003. – 272 с. – ISBN 5-94938-012-6.
6. Асташова, Ю. В. Генезис современных маркетинговых концепций / Ю. В. Асташова, В. М. Каточков, И. П. Савельева // Актуальные вопросы в науке и практике : сб. ст. по материалам IV Междунар. науч.-практ. конф. : в 5 ч. (Самара, 11 декабря 2017 г.). – Самара, 2017. – Ч. 2. – С. 96–100.
7. Россия онлайн? Догнать нельзя отстать / The Boston Consulting Group ; Б. Банке, В. Бутенко, И. Котов и др. – URL: [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online\\_tcm27-152058.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online_tcm27-152058.pdf) (дата обращения: 30.03.2019).
8. Баркан, Д. И. Эффективное управление сбытом / Д. И. Баркан. – Москва : Академия, 2012. – 347 с.
9. Бахарев, И. Десять «топов» об омниканальности / И. Бахарев // E-pepper: журнал об электронной коммерции. – URL: <http://www.e-pepper.ru/news/10-topov-ob-omnikanalnosti.html> (дата обращения: 30.03.2019).

10. Беккер, Е. И. Мировой опыт развития услуг розничной торговли и оценка стратегических перспектив торговых сетей в России / Е. И. Беккер // Бизнес в законе. – 2012. – № 2. – С. 250–253.

11. Бернет, Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 864 с. – ISBN 5-272-00232-6.

12. Болдов, М. Обувь России / М. Болдов. – URL: <https://journal.openbroker.ru/visit-card/obuv-rossii> (дата обращения: 11.11.2019).

13. Бондаренко, В. А. Digital signage как эффективный инструмент маркетинга в розничной торговле / В. А. Бондаренко, О. В. Иванченко, О. Н. Миргородская. – DOI: 10.17277/voprosy.2018.03.pp.042-051 // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. – 2018. – № 3 (69). – С. 42–51.

14. Бондаренко, В. А. Омниканальный маркетинг в системе розничных продаж / В. А. Бондаренко, О. Н. Миргородская // Проблемы и перспективы формирования маркетинговых стратегий в условиях нестабильных рынков : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, 19–23 ноября 2018 г.). – Краснодар : Кубанский гос. ун-т, 2018. – С. 172–177.

15. Бузукова, Е. А. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице / Е. А. Бузукова, С. В. Сысоева. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 331 с. – ISBN 978-5-91180-563-0.

16. Буреш, О. В. Парадигма холистического маркетинга как результат эволюции концепций управления / О. В. Буреш, О. М. Калиева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 8 (169). – С. 205–211.

17. Категорийный менеджмент: теория и практика в России / Комитет по управлению спросом ; Е. Буянова, Н. Давыдов, Л. Кельбах и др. – URL: [http://pl-e.ru/images/c/cc/Категорийный\\_менеджмент.\\_Теория\\_и\\_практика\\_в\\_Росии.pdf](http://pl-e.ru/images/c/cc/Категорийный_менеджмент._Теория_и_практика_в_Росии.pdf) (дата обращения: 01.10.2019).

18. Веселова, Н. Ю. Эффективный путь развития розничной торговли с позиции маркетинга / Н. Ю. Веселова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2010. – № 5. – С. 9–15.

19. Виниченко, К. Клиентский опыт коммуникаций с брендом в России / К. Виниченко. – URL: <https://www.stekspb.ru/blog/it/klientskiy-opyt-kommunikacii> (дата обращения: 01.05.2019).

20. Воронов, А. А. Маркетинговые инновации функционального и информационного направлений в маркетингово-конкурентной стратегии современной торговой сети / А. А. Воронов, Е. В. Веклова, В. В. Миненко // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 1 (90). – С. 764–770.

21. Воронов, А. А. Методы и инструменты интернет-маркетинга в системе маркетинговых коммуникаций современной торговли / А. А. Воронов, Т. С. Степченко, Г. Н. Сторожева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 3-2 (56). – С. 937–942.

22. Воронов, А. А. Современные бенчмаркинг-технологии в управлении маркетингом торговых организаций / А. А. Воронов, Л. А. Винсковская, А. А. Маркушина, Е. Л. Чечетка // Экономика устойчивого развития. – 2016. – № 1 (25). – С. 86–95.

23. Гаспарян, В. Новые возможности для Online Retail / В. Гаспарян ; Deloitte. – URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/ECR\\_Forum\\_presentation.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/ECR_Forum_presentation.pdf) (дата обращения: 01.05.2019).

24. Гаспарян, В. Омниканальный ритейл в России: мифы и реальность / В. Гаспарян ; Deloitte. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/ru-omnikalniy-retail-v-rossii.pdf> (дата обращения: 01.05.2019).

25. Гаспарян, В. Охота на снарка. Omnichannel взаимодействие с клиентом / В. Гаспарян ; Deloitte. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/omnichannel-vzaimodeistvie-s-klientom-2016.pdf> (дата обращения: 01.05.2019).

26. Глебова, Н. М. Развитие маркетинговых концепций: смещение акцентов в производстве и потреблении / Н. М. Глебова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 2 (38). – С. 129–136.

27. Годовой отчет ПАО «М.Видео» за 2016 г. – URL: [https://invest.mvideo.ru/files/1687/Годовой%20отчет\\_2016\\_RUS\\_финал.pdf](https://invest.mvideo.ru/files/1687/Годовой%20отчет_2016_RUS_финал.pdf) (дата обращения: 12.06.2019).
28. Годовой отчет ПАО «М.Видео» за 2017 г. – URL: <https://invest.mvideo.ru/files/1902/Годовой%20отчет%20за%202017%20год.pdf> (дата обращения: 12.06.2019).
29. Годовой отчет ПАО «М.Видео» за 2018 г. – URL: <https://invest.mvideo.ru/files/2086/Годовой%20отчет%202018.pdf> (дата обращения: 12.06.2019).
30. Голубков, Е. П. Еще раз о понятии «бренд» / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 34–37.
31. Группа «М.Видео-Эльдорадо» по итогам 2018 г. показала рекордный результат. – URL: [http://invest.mvideo.ru/files/2013/190118\\_Trading%20Update%20FY2018\\_rus.pdf](http://invest.mvideo.ru/files/2013/190118_Trading%20Update%20FY2018_rus.pdf) (дата обращения: 12.06.2019).
32. Гурская, С. П. Омниканальность в розничной торговле / С. П. Гурская // Коммерция, логистика и маркетинг в инновационной экономике: научная дискуссия : сб. науч. ст. Междунар. науч.-практ. интернет-конф. (Гомель, 25 октября 2018 г.) / под науч. ред. О. В. Пигуновой. – Гомель : Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2018. – С. 38–41.
33. Гуртовой, К. А. Планирование маркетинговых каналов на основе критерия клиентоориентированности / К. А. Гуртовой // Регион: системы, экономика, управление. – 2014. – № 1 (24). – С. 95–100.
34. Десятов, Р. Новый интернет-магазин стал значимым шагом «М.Видео» к омниканальной коммерции / Р. Десятов. – URL: [http://www.cnews.ru/reviews/retail\\_2015/interviews/roman\\_desyatov](http://www.cnews.ru/reviews/retail_2015/interviews/roman_desyatov) (дата обращения: 11.05.2019).
35. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии : пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 317 с. – ISBN 978-5-469-01516-1.
36. Дьячкова, Е. Н. Интернет-маркетинг как инновационное направление современной концепции маркетинга / Е. Н. Дьячкова // Белгородский экономический вестник. – 2014. – № 4 (76). – С. 128–138.

37. Зеркалий, Н. Г. Трансформация взаимоотношений с потребителем в условиях развития интернет-бизнеса / Н. Г. Зеркалий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 2. – С. 118–125.

38. Зубачевский, М. Omnichannel в России – как скрестить торговлю онлайн и офлайн / М. Зубачевский. – URL: [https://new-retail.ru/persony/miroslav\\_zubachevskiy\\_omnichannel\\_v\\_rossii\\_kak\\_skrestit\\_torgovlyu\\_onlayn\\_i\\_oflayn8737](https://new-retail.ru/persony/miroslav_zubachevskiy_omnichannel_v_rossii_kak_skrestit_torgovlyu_onlayn_i_oflayn8737) (дата обращения: 31.05.2017).

39. Интернет-торговля в России 2018 : [презентация] / Data Insight. – URL: [http://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_Ecommerce%202018.pdf](http://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Ecommerce%202018.pdf) (дата обращения: 11.06.2019).

40. Ипатьева, И. А. Развитие омниканальных сбытовых систем и их адаптация на российском рынке / И. А. Ипатьева // Студенческий научный форум : материалы VII Междунар. студенческой электрон. науч. конф. – URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/939/7581> (дата обращения: 27.04.2018).

41. Исследование GfK: покупка мебели – от планов до реализации. – URL: <https://www.gfk.com/ru/insaity/news/issledovanie-gfk-pokupka-mebeli-ot-planov-do-realizacii> (дата обращения: 11.10.2019).

42. Исследование Infoline retail Russia TOP-100. Итоги 2018 г. Тенденции 2019 г. Прогноз до 2021 г. – URL: <https://infoline.spb.ru/upload/iblock/43c/43ce85dff59c8985dab20fe1746985fa.pdf> (дата обращения: 11.06.2019).

43. Исследование мебельного рынка от РБК: новые тренды отрасли. – URL: <https://rb.ru/analytics/rbc-furniture> (дата обращения: 11.10.2019).

44. Исследование: тренды труда и востребованные специальности в PR, digital, FMCG и ритейле 2018. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/issledovanie-trendy-truda-i-vostrebovannye-spetsialnosti-v-pr-digital-fmcg-i-ritejle-2018-34804.html> (дата обращения: 20.05.2019).

45. К 2025-му число омниканальных потребителей в мире удвоится. – URL: <https://mresearcher.com/2017/04/nielsen-k-2025-mu-chislo-omnikanalnye-potrebiteli-v-mire-udvoitsya.html> (дата обращения: 20.05.2018).

46. Калиева, О. М. Выявление возможностей использования технологий традиционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений в розничной торговле / О. М. Калиева, Н. В. Лужнова, В. О. Юркина // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2018. – № 3. – С. 43–54.

47. Капустина, Л. М. Маркетинг партнерских отношений в контексте эволюций маркетинговых концепций / Л. М. Капустина // Государственное управление и менеджмент организаций в информационной экономике : сб. науч. ст. по материалам Междунар. науч.-практ. интернет-конф., посвященной 15-летию факультета менеджмента и международных экономических отношений Уральского государственного экономического университета. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008. – С. 209–213.

48. Капферер, Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда : пер. с англ. / Ж.-Н. Капферер. – 3-е изд. – Москва : Вершина, 2007. – 448 с. – ISBN 5-9626-0015-0.

49. Кащенко, Е. Г. Особенности и тенденции развития розничных торговых предприятий на российском рынке / Е. Г. Кащенко // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2010. – № 2. – С. 73–79.

50. Келлер, К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / К. Л. Келлер. – М. : Вильямс, 2005. – 705 с. – ISBN 5-8459-0682-2.

51. Кирюков, С. И. Эволюция теории управления маркетинговыми каналами / С. И. Кирюков // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 95–112.

52. Киселев, В. М. Категорийный менеджмент / В. М. Киселев, М. А. Николаева. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 208 с. – ISBN 978-5-91768-424-6.

53. Климова, О. Н. Инновации в маркетинге: геймификация и ее опыт использования российскими торговыми сетями / О. Н. Климова // Инновационное развитие экономики. – 2018. – № 1 (43). – С. 92–101.

54. Кметь, Е. Б. Исследование поведения российских потребителей в процессе трансграничных онлайн-покупок / Е. Б. Кметь, М. С. Крутьяков. – DOI:

10.26140/anie-2019-0803-0049 // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8, № 3 (28). – С. 206–208.

55. Обзор изменений законодательства. Ключевые нововведения с 2019 г. и прогнозы развития. Законодательные и экономические тенденции, определяющие стратегию по отраслям экономики / Deloitte. – URL: <http://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/tax/articles/tax-updates-2019.html> (дата обращения: 20.05.2019).

56. Козлова, О. А. Модификация подходов к анализу потребительского поведения / О. А. Козлова // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 4 (36). – С. 220–224.

57. Козлова, О. А. Определение взаимодействующих концепций в холистическом маркетинге / О. А. Козлова // Экономика. Управление. Право. – 2011. – № 5 (17). – С. 18–20.

58. Козлова, О. А. Уровни взаимодействия концептуальных подходов в маркетинге / О. А. Козлова // Альманах современной науки и образования. – 2010. – № 12 (43). – С. 178–180.

59. Козлова, О. А. Характеристика и гейты омниканального потребителя / О. А. Козлова, Е. В. Сухостав // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 2 (124). – С. 65–71.

60. Козлова, О. А. Теория и методология рынка органической продовольственной продукции на основе холистического маркетинга : автореф. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Козлова Оксана Александровна. – Омск, 2011. – 43 с.

61. Коровкина, В. Презентация результатов ежегодного исследования «Путь пользователя к покупке автомобиля в эпоху мобильных устройств» : [видеозапись выступления на конференции Google Think Brand 2016] / В. Коровкина ; Google. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ACG5-75KNEc> (дата обращения: 01.10.2019).

62. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 814 с. – ISBN 978-5-459-00841-8.

63. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – 12-е изд. – Москва : Вильямс, 2009. – 1072 с. – ISBN 978-5-8459-1466-8.

64. Красильников, А. Б. Развитие маркетинга в торговом деле на примере розничных торговых сетей / А. Б. Красильников, В. Н. Кузьменкова // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 2 (54). – С. 202–205.

65. Красюк, И. Н. Основные тренды развития российской розничной торговли / И. Н. Красюк // Науковедение. – 2014. – Вып. 5 (24). – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/143EVN514.pdf> (дата обращения: 01.10.2019).

66. Краткий аналитический обзор «Российский ритейл: итоги 2017 г. – I полугодия 2018 г.» / Национальное рейтинговое агентство. – URL: [http://www.ranational.ru/sites/default/files/analitic\\_article/Обзор\\_Ритейл\\_2018%20%28к%20публикации%29.pdf](http://www.ranational.ru/sites/default/files/analitic_article/Обзор_Ритейл_2018%20%28к%20публикации%29.pdf) (дата обращения: 01.10.2019).

67. Кревенс, Д. В. Стратегический маркетинг / Д. В. Кревенс. – Москва : Вильямс, 2008. – 512 с. – ISBN 978-5-8459-1391-3.

68. Кузьменко, В. Эпоха победивших чат-ботов: почему люди стали доверять подсказчикам в интернете / В. Кузьменко. – URL: <https://hightech.fm/2018/12/06/chat-bot> (дата обращения: 11.06.2019).

69. Куц, С. П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С. П. Куц // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. – 2003. – № 4. – С. 3–25.

70. Лавриненко, Я. Б. Омниканальность: симбиоз офлайн- и онлайн-торговли / Я. Б. Лавриненко, В. И. Тинякова // Электронный бизнес: проблемы, развитие и перспективы : материалы XVI Всерос. науч.-практ. интернет-конф. (Воронеж, 28–29 мая 2018 г.) / под ред. В. В. Давниса. – Воронеж : Воронежский центр научно-технической информации – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2018. – С. 28–31.

71. Лазутина, А. Л. Развитие интернет-маркетинга в современном экономическом пространстве / А. Л. Лазутина, Т. Е. Лебедева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 7(33). – С. 17–22.

72. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 800 с. – ISBN 5-272-00136-2.



73. Ландреви, Ж. Меркатор: теория и практика маркетинга : пер. с фр. : в 2 т. / Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон. – 2-е изд. – М. : МЦФЭР, 2006. – Т. 2. – 664 с. – ISBN 5-7709-0378-3.

74. Локтев, К. Путь онлайн пользователя при выборе и покупке смартфона : [презентация к выступлению на конференции Think brand with Google] / К. Локтев ; Nielsen. – URL: [https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/3346/7dae5\\_10\\_K.Loktev\\_Think\\_Brand\\_2016\\_Preso\\_Clickstream\\_phones\\_FINAL\\_1.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/3346/7dae5_10_K.Loktev_Think_Brand_2016_Preso_Clickstream_phones_FINAL_1.pdf) (дата обращения: 01.10.2019).

75. Любит – не любит: что влияет на лояльность потребителя бренду / Nielsen. – URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2019/lyubit-ne-lyubit-cto-vliyaet-na-loyalnost-potrebitelya-brendu> (дата обращения: 20.10.2019).

76. «М.Видео» увеличила чистую прибыль. – URL: <https://invest.mvideo.ru/press/news/news1859.shtml> (дата обращения: 12.06.2019).

77. Маносалва, П. Явление омниканального потребителя / П. Маносалва ; Nielsen. – URL: <http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/reports/2017/connected-spender.html> (дата обращения: 12.06.2019).

78. Медведева, Т. П. Развитие и систематизация концепций маркетинга в современных условиях / Т. П. Медведева, Н. В. Кучерова // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2012. – № 2 (34). – С. 166–169.

79. Мещерякова, В. М. Омниканальность: стратегия развития успешного совмещения интернет-магазина и традиционной розницы / В. М. Мещерякова, К. А. Нефедова // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации : сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 5 июня 2018 г.). – Пенза : Наука и просвещение, 2018. – С. 74–76.

80. Моисеева, Н. К. Менеджмент категорий и мерчандайзинг в розничной торговле / Н. К. Моисеева, Т. Н. Голиков, Ю. С. Долгачева // Маркетинг. – 2005. – № 2 (81). – С. 101–108.

81. Мокичев, С. В. Трансформация системы потребностей в современной экономике / С. В. Мокичев, Д. К. Рахматуллина // Актуальные проблемы экономики и права. – 2012. – № 2 (22). – С. 5–10.

82. Мусатова, Ж. Б. Влияние информационных технологий на трансформацию потребительского опыта / Ж. Б. Мусатова, И. И. Скоробогатых, И. В. Аввакумова // Инициативы XXI века. – 2018. – № 3–4. – С. 55–59.

83. Мусатова, Ж. Б. Трансформация моделей потребительского поведения и управление клиентским опытом / Ж. Б. Мусатова, И. И. Скоробогатых // Вестник факультета управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2017. – № 1-1. – С. 294–298.

84. Напалкова, А. А. Исследование взаимодействия потребителей с онлайн-бренд-сообществами косметических товаров / А. А. Напалкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 3. – С. 18–28.

85. Наумов, В. Н. Стратегическое взаимодействие бизнес-субъектов в маркетинговых каналах : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Наумов Владимир Николаевич. – Санкт-Петербург, 2008. – 38 с.

86. Никишкин, В. В. Актуальные тенденции развития маркетингового инструментария розничных торговых предприятий / В. В. Никишкин, М. Д. Твердохлебова // Практический маркетинг. – 2017. – № 4 (242). – С. 12–17.

87. Нюренбергер, Л. Б. Исследование потребительских предпочтений на рынке продовольственных товаров: влияние кризиса / Л. Б. Нюренбергер, О. В. Леушина, Н. А. Лучина // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-2 (89). – С. 1102–1106.

88. Нюренбергер, Л. Б. Мотивационные аспекты формирования потребительской лояльности / Л. Б. Нюренбергер, О. В. Леушина, И. М. Карицкая // Общественные науки. – 2016. – № 2-2. – С. 201–206.

89. Нюренбергер, Л. Б. Онлайн-предпринимательство в сфере потребительских товаров и услуг: практический опыт, тренды / Л. Б. Нюренбергер, И. Ю. Севрюков, С. П. Киселев // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. – № 6 (79). – С. 398–408.

90. Нюренбергер, Л. Б. Покупательские предпочтения жителей мегаполиса / Л. Б. Нюренбергер, А. С. Алимпиева // Научное обозрение. – 2016. – № 6. – С. 158–164.

91. Ойхман, Е. Г. Реинжиниринг организации и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 336 с. – ISBN 5-279-01791-4.
92. Онлайн-ритейл возрос на треть. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/romir-onlajn-ritejl-vyros-za-god-na-tret-34799.html> (дата обращения: 20.05.2019).
93. Оплеснина, Е. Е. Использование собственной торговой марки в качестве инструментария в торгово-технологической системе / Е. Е. Оплеснина // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 18. – С. 111–114.
94. Осина, Е. Развитие стратегии мультиканального обслуживания клиентов : [презентация к выступлению на саммите CC Best Practice Summit – 2015] / Е. Осина ; Teleperformance Russia & Ukraine. – URL: <https://www.callcenterevent.ru/content/ccbps/2015/01-15-00.pdf> (дата обращения: 01.10.2019).
95. CUBO Кресла-мешки и аксессуары : [официальный инстаграм-аккаунт компании «Cubo»]. – URL: <https://www.instagram.com/cuboshop.ru> (дата обращения: 06.09.2019).
96. Кресла-мешки CUBO | cuboshop.ru : [официальная страница компании «Cubo» в социальной сети «ВКонтакте»]. – URL: <https://vk.com/cuboshop> (дата обращения: 06.09.2019).
97. Официальный сайт интернет-магазина «Cubo». – URL: <https://cuboshop.ru> (дата обращение: 11.10.2019).
98. КС-Немецкая обувь : [официальный сайт]. – URL: <https://kc-shoes.ru> (дата обращения: 11.05.2019).
99. М.Видео : [официальный сайт]. – URL: <https://www.mvideo.ru/company> (дата обращения: 11.05.2019).
100. Панкрухин, А. В. Ритейл идет навстречу покупателю: современные тренды, стратегии и технологии розничной торговли / А. В. Панкрухин // Практический маркетинг. – 2012. – № 6 (184). – С. 4–17.
101. Панюкова, В. В. Эволюция розничной торговли и формирование ее интегрирующей роли в XXI веке : монография / В. В. Панюкова. – Москва : Креативная экономика, 2017. – 194 с. – ISBN 978-5-91292-151-3.

102. Панюкова, В. В. Реализация стратегии омниканального маркетинга торговыми организациями / В. В. Панюкова. – DOI: 10.18334/tezh.2.4.2052 // Торгово-экономический журнал. – 2015. – Т. 2, № 4. – С. 317–328.

103. Пасечко, Л. А. Генезис категорий и концепций маркетинга / Л. А. Пасечко // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2009. – № 1 (29). – С. 128–137.

104. Пейтерс, М. Настало время сделать потребителя центром компании. Глобальное исследование потребительского поведения за 2019 г. / М. Пейтерс ; PwC. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/publications/gcis-2019-ru.pdf> (дата обращения: 01.12.2019).

105. Пейтерс, М. Исследование потребительского поведения в России за 2018 г. Цифровая революция определяет привычки потребителей / М. Пейтерс ; PwC. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/publications/retail-rus/gcis-consumer-ru-final.pdf> (дата обращения: 01.02.2019).

106. Пилявская, М. М. Омниканальность – стратегия реализации товара / М. М. Пилявская, И. М. Гаврилова // Инновационное развитие легкой и текстильной промышленности (ИНТЕКС-2016) : сб. материалов Всерос. науч. студ. конф. (Москва, 5–7 апреля 2016 г.) : в 2 ч. – Москва : Московский гос. ун-т дизайна и технологии, 2016. – Ч. 2. – С. 16–18.

107. Покровская, Е. Omnichannel: трансформация маркетинга в ритейле / Е. Покровская ; Criteo. – URL: <https://wiki.runet-id.com/media/files/312aeбссcaf41785e0f6a44e580219f53/19apr.rif18-zal-3.10-00--pokrovskaya.pdf> (дата обращения: 01.02.2019).

108. Проникновение Интернета в России: итоги 2018 г. / GfK. – URL: [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/RU/Documents/Press\\_Releases/2019/GfK\\_Rus\\_Internet\\_Audience\\_in\\_Russia\\_2018.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/RU/Documents/Press_Releases/2019/GfK_Rus_Internet_Audience_in_Russia_2018.pdf) (дата обращения: 11.06.2019).

109. Просвиркин, Б. Л. Управление товарным ассортиментом розничного торгового предприятия: цели и подходы / Б. Л. Просвиркин, Б. В. Мусатов, А. Н. Бекетов // Инициативы XXI века. – 2016. – № 1. – С. 18–21.

110. Прушковская, Е. Е. Развитие маркетинговой деятельности в розничной торговле потребительской кооперации / Е. Е. Прушковская, В. В. Пасечко // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2009. – № 1 (29). – С. 216–221.

111. Развитие ритейла в России. Итоги 2018 г. / РБК. – URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/clover-estate-razvitie-riteyla-v-rossii-itogi-2018/> (дата обращения: 27.03.2019).

112. Райхельд, Ф. Искренняя лояльность: ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Ф. Райхельд, Б. Марки. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 336 с. – ISBN 978-5-91657-377-0.

113. Розенблум, Б. Управление каналами распределения / Б. Розенблум // Маркетинг : энциклопедия / под ред. М. Бейкера. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – С. 113–133.

114. Михеев, Г. В. Розничные торговые сети: адаптация и управление развитием : монография / Г. В. Михеев, Е. А. Деркачева. – Краснодар : Изд-во Кубанского гос. техн. ун-та, 2019. – 139 с. – ISBN 978-5-8333-0865-3.

115. Руководство по омниканальности для ритейлеров / Criteo. – URL: <https://www.criteo.com/ru/wp-content/uploads/sites/10/2017/09/Criteo-17-eBook-Omnichannel-August2017-RU.pdf> (дата обращения: 11.06.2019).

116. Саулди, С. Omni-channel – ступенька в эволюции ритейла / С. Саулди // Практика торговли. – 2013. – № 10. – С. 36–40.

117. Селезнева, Е. Ю. Розничная торговля: проблемы, тенденции и перспективы развития / Е. Ю. Селезнева // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. – 2011. – № 10. – С. 254–260.

118. Скоробогатых, И. И. Маркетинг в условиях развития цифровой экономики / И. И. Скоробогатых, П. Ю. Невоструев, Ж. Б. Мусатова, Н. И. Ивашкова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2018. – № 3. – С. 170–179.

119. Скоробогатых, И. И. Маркетинг: от транзакций к ценностям. Эволюция маркетинга и эволюция маркетинговых определений в мире и в России

/ И. И. Скоробогатых // Маркетинг в России 2017: справочник Гильдии маркетологов. – М. : НП «Гильдия маркетологов», 2017. – С. 178–199.

120. Скоробогатых, И. И. Особенности поведения «цифровых» потребителей / И. И. Скоробогатых, Ж. Б. Мусатова // Проблемы современной экономики. – 2018. – № 4 (68). – С. 127–130.

121. Скоробогатых, И. И. Смарт-маркетинг: технологии, инструменты, оценка эффективности / И. И. Скоробогатых, Ж. Б. Мусатова // Казанский экономический вестник. – 2015. – № 5 (19). – С. 92–96.

122. Скоробогатых, И. И. Эволюция маркетинга в мире и в России: к 25-летию кафедры маркетинга Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова / И. И. Скоробогатых // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2014. – № 9 (75). – С. 97–113.

123. Современная маркетинговая деятельность торговых предприятий : монография / под общ. ред. О. А. Козловой. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2014. – 171 с. – ISBN 978-5-7779-1777-5.

124. Стратегия развития электронной торговли в Российской Федерации на период до 2025 г. – URL: [http://minpromtorg.gov.ru/docs/#!proekt\\_strategiya\\_razvitiya\\_elektronnoy\\_torgovli\\_v\\_rossiyskoy\\_federacii\\_na\\_period\\_do\\_2025\\_goda](http://minpromtorg.gov.ru/docs/#!proekt_strategiya_razvitiya_elektronnoy_torgovli_v_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2025_goda) (дата обращения: 10.11.2018).

125. Судник, А. Интегрируй это: как российские ритейлеры на практике становятся омниканальными / А. Судник // Форбс. – URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/338781-integriruyeto-kak-rossiyskie-riteylery-na-praktike-stanovyatsya-omnikanalnymi> (дата обращения: 06.05.2019).

126. Сухостав, Е. В. Влияние торгового персонала на реализацию омниканальной стратегии / Е. В. Сухостав // Омские научные чтения – 2018 : материалы Второй Всерос. науч. конф. (Омск, 10–15 декабря 2018 г.). – Омск : Омский гос. ун-т, 2018. – С. 809–811.

127. Сухостав, Е. В. Модель комплекса омниканального маркетинга для организаций розничной торговли / Е. В. Сухостав, О. А. Козлова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – № 6. – С. 65–73.

128. Сухостав, Е. В. Омниканальная стратегия распределения в маркетинге / Е. В. Сухостав // Современные вызовы и реалии экономического развития России : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Ставрополь, 4–6 октября 2017 г.). – Ставрополь : СКФУ, 2017. – С. 294–297.

129. Сухостав, Е. В. Омниканальный потребитель – будущее современного маркетинга / Е. В. Сухостав // Маркетинг и брендинг: вызовы XXI века : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 7 ноября 2017 г.). – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. – С. 232–237.

130. Сухостав, Е. В. Опыт реализации омниканальной стратегии на основе международной практики / Е. В. Сухостав // Межкультурный диалог и сотрудничество ЕС и России: опыт реализации проектов Жан Монне в Нижневарттовском государственном университете : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Нижневарттовск, 15–19 мая 2019 г.). – Нижневарттовск : Нижневарттовский гос. ун-т, 2019. – С. 146–149.

131. Сухостав, Е. В. Оценка восприятия потребителями использования омниканального маркетинга розничной сетью / Е. В. Сухостав // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2019. – № 4 (30). – С. 54–61.

132. Сухостав, Е. В. Процесс управления омниканальным маркетингом в организациях розничной торговли / Е. В. Сухостав // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2019. – № 4 (32). – С. 77–81.

133. Сухостав, Е. В. Стратегические направления развития маркетинга в системе распределения / Е. В. Сухостав, О. А. Козлова // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2016. – Т. 22, № 11. – С. 140–150.

134. Сухостав, Е. В. Эволюционные и инновационные подходы в развитии системы распределения / Е. В. Сухостав // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2017. – № 6. – С. 44–47.

135. Твердохлебова, М. Д. Формы маркетинговой активности компании в интернет-среде / М. Д. Твердохлебова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 6. – С. 183–186.

136. Технологические тренды в маркетинге и жизни потребителя / Nielsen. – URL: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/ru/docs/technological-trends-in-marketing-and-consumer-life.pdf> (дата обращения: 11.06.2019).

137. Третьяк, О. А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, № 2. – С. 129–144.

138. Устюгова, Е. Омниканальность в российском ритейле. Анализ КПМГ / Е. Устюгова, А. Нестеренко ; КПМГ. – URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/11/ru-ru-omnichannel-survey-november2018.pdf> (дата обращения: 11.06.2019).

139. Федеральная служба государственной статистики. – URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения 04.06.2019).

140. Хаммер, М. Совершенство управления процессами / М. Хаммер, Дж. Чампи. – Москва : Стандарты и качество, 2007. – 180 с. – ISBN 978-5-94938-057-4.

141. Ценностные ориентиры и потребительские предпочтения молодежной аудитории : монография / Р. Р. Сидорчук, И. И. Скоробогатых, А. А. Мешков и др. – Москва : Креативная экономика, 2017. – 182 с. – ISBN 978-5-91292-157-5.

142. Черенков, В. И. Генерализация маркетинговой теории: эволюция маркетинга и парадигма выживания Карла-Эрика Линна / В. И. Черенков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – С. 3–11.

143. Что 2019 г. готовит ритейлу: главные тренды. – URL: <https://www.pilot.ru/about/feed/detail/что-2019-god-gotovit-riteylu-glavnye-trendy> (дата обращения: 11.06.2019).

144. Шевченко, Е. И. Омниканальная стратегия: интеграция каналов продвижения банковских продуктов и услуг / Е. И. Шевченко, Е. Н. Рудская // Молодой ученый. – 2015. – № 10. – С. 850–861.

145. Штерн, Л. В. Маркетинговые каналы / Л. В. Штерн, А. И. Эль-Ансари, Э. Т. Кофлан. – 5-е изд. – Москва : Вильямс, 2002. – 621 с. – ISBN 5-8459-0293-2.



146. Юн, Е. Л. Построение омниканальной карты пользовательского пути / Е. Л. Юн, П. Н. Огородникова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – Т. 7, № 12А. – С. 145–154.

147. Яшенкова, Н. А. Геймификация как новая технология маркетинга / Н. А. Яшенкова // Управленческие науки в современном мире. – 2016. – Т. 2, № 2. – С. 99–103.

148. Agius, A. 12 Examples of Brands with Brilliant Omni-Channel Experiences / A. Agius. – URL: <http://blog.hubspot.com/marketing/omni-channel-user-experience-examples#sm.000zxogq01d6nf7tqn62qaxtqh41k> (last access: 10.05.2019).

149. Agius, A. 7 Inspiring examples of omni-channel user experiences / A. Agius. – URL: <http://digitalarteries.com/guest-contributors/7-inspiring-examples-of-omni-channel-user-experiences> (last access: 10.05.2019).

150. Arson, B. Multi-channel, cross-channel, omni-channel retailing: business in all its forms (1/2) / B. Arson. – URL: <http://blog.atinternet.com/en/series-multi-channel-cross-channel-omni-channel-retailing-business-forms-12> (last access: 10.05.2019).

151. Babu, P. Top 8 tips on building an omnichannel retail strategy / P. Babu. – URL: <https://blog.beaconstac.com/2016/04/top-8-tips-on-building-an-omnichannel-retail-strategy> (last access: 10.05.2019).

152. Becker, M. Five Examples of Omnichannel Retail Experiences / M. Becker. – URL: <https://www.emarsys.com/resources/blog/omnichannel-for-ecommerce-retailers> (last access: 10.05.2019).

153. Becker, M. What's the difference between multichannel and omnichannel / M. Becker. – URL: <https://www.emarsys.com/resources/blog/multi-channel-marketing-omnichannel> (last access: 10.02.2019).

154. Benjamin, B. A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works : [Harvard Business Review digital article] / B. Benjamin, E. Sopadjeva, U. M. Dholakia. – URL: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works> (last access: 11.09.2018).

155. Bocklund, L. The multichannel contact center becomes «omnichannel» / L. Bocklund. – URL: <https://www.strategiccontact.com/articles/2015/Contact-Center-Omnichannel-Jan2015.pdf> (last access: 10.05.2019).

156. Chrisos, M. 3 Benefits of omnichannel marketing to boost revenue / M. Chrisos. – URL: <https://www.techfunnel.com/martech/3-benefits-of-omni-channel-marketing-to-boost-revenue> (last access 20.05.2019).

157. Connected Commerce: connectivity is enabling lifestyle evolution / Nielsen. – URL: <https://www.nielsen.com/eu/en/insights/reports/2018/connected-commerce-connectivity-is-enabling-lifestyle-evolution.html> (last access 20.05.2019).

158. Cook, G. Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents / G. Cook. – DOI: 10.1057/DDDMP.2014.16 // Journal of direct, data and digital marketing practice. – 2014. – Vol. 15. – P. 262–266.

159. Cummnis, S. Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: a review and research extensions / S. Cummnis, J. Peltier, A. Dixon. – DOI: 10.1108/JRIM-12-2015-0094 // Journal of research in interactive marketing. – 2015. – Vol. 10. – P. 2–16.

160. Dane, A. 3 easy steps to omnichannel success / A. Dane. – URL: <http://www.retailtouchpoints.com/features/executive-viewpoints/3-easy-stepsto-omnichannel-success> (last access: 11.06.2019).

161. Davey, N. The five steps to an omnichannel strategy / N. Davey. – URL: <http://www.mycustomer.com/service/channels/the-five-steps-to-an-omnichannel-strategy> (last access: 10.05.2019).

162. Dorman, A. J. Omni-channel retail and the new age consumer: an empirical analysis of direct-to-consumer channel interaction in the retail industry : [B. A. thesis] / A. J. Dorman. – Claremont McKenna College, 2013. – URL: [http://scholarship.claremont.edu/cmcc\\_theses/590](http://scholarship.claremont.edu/cmcc_theses/590) (last access: 13.09.2019).

163. Dunne, M. 4-Step action plan to creating a successful omnichannel strategy / M. Dunne. – URL: <http://apttus.com/blog/starting-a-successful-omni-channel-strategy> (last access: 10.05.2019).

164. E-Commerce-инсайты: 58 фактов о том, как пользователи выбирают интернет-магазин и что влияет на решение о покупке. – URL: [https://new-retail.ru/business/e\\_commerce/e\\_commerce\\_insayty\\_58\\_faktov\\_o\\_tom\\_kak\\_polzovateli\\_vybira\\_yut\\_internet\\_magazin\\_i\\_chno\\_vliyaet\\_naresh9314](https://new-retail.ru/business/e_commerce/e_commerce_insayty_58_faktov_o_tom_kak_polzovateli_vybira_yut_internet_magazin_i_chno_vliyaet_naresh9314) (дата обращения: 30.03.2019).

165. Global Powers of Retailing 2015. Embracing innovation / Deloitte. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/consumer-business/in-cb-gpr-2015-noexp.pdf> (last access 17.03.2018).

166. Global Powers of Retailing 2016. Navigating the new digital divide / Deloitte. – URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/consumer-business/GPR%202016\\_Deloitte.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/consumer-business/GPR%202016_Deloitte.pdf) (last access: 20.05.2019).

167. Global Trends. Retail Trends 2019 / CB Insights. – URL: <https://www.retailinsiders.nl/docs/079695e2-90c5-4fc6-b53a-1b67213d2dfe.pdf> (last access: 11.06.2019).

168. Klaus, P. Towards a better measure of customer experience / P. Klaus, S. Maklan. – DOI: 10.2501/IJMR-2013-021 // International journal of market research. – 2013. – Vol. 55. – P. 227–246.

169. Kozlova, O. A. Consumer model transformation in the digital economy era / O. A. Kozlova, E. V. Sukhostav, N. A. Anashkina [et al.]. – DOI: 10.1007/978-3-319-90835-9\_33 // Advances in intelligent systems and computing. – 2019. – Vol. 726. – P. 279–287.

170. Kruh, W. Retail Trends 2019. Global Consumer and Retail / W. Kruh ; KPMG. – URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/02/global-retail-trends-2019-web.pdf> (last access: 01.01.2020).

171. McCabe, K. Omnichannel marketing: what it is, why it matters, and how to execute it / K. McCabe. – URL: <https://learn.g2.com/omnichannel-marketing> (last access: 11.06.2019).

172. Meyer C. Understanding customer experience / C. Meyer, A. Schwager // Harvard Business Review. – 2017. – Vol. 85. – P. 117–126.

173. Mittal, G. Right integration strategy – a cornerstone for omnichannel retail / G. Mittal ; Wipro. – URL: <http://www.wipro.com/documents/right-integration-strategy-a-cornerstone-for-omni-channel-retail.pdf> (last access: 02.06.2018).

174. Munk, J. A process for executing an omni-channel strategy / J. Munk. – URL: <https://blogs.sas.com/content/hiddeninsights/2015/02/17/a-process-for-executing-an-omni-channel-strategy/> (last access: 02.06.2018).

175. Newman, D. What you need to know about omnichannel marketing / D. Newman. – URL: <https://www.entrepreneur.com/article/250833> (last access: 10.05.2019).

176. Omnichannel / TechTarget Network. – URL: <http://searchcio.techtarget.com/definition/omnichannel> (last access: 11.06.2019).

177. Schiazza, S. 6 steps to a more effective, holistic omnichannel strategy / S. Schiazza. – URL: <https://multichannelmerchant.com/blog/dont-forget-functions-planning-omnichannel-strategy> (last access: 10.05.2019).

178. Sealey, D. Why retailers need a strategy to plan for omnichannel retail / D. Sealey. – URL: <http://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/multichannel-strategies/a-briefing-on-managing-omnichannel-retail> (last access: 11.06.2019).

179. Seven Best-in-Class Examples of Omni-Channel Marketing / Iterable. – URL: <https://iterable.com/blog/7-best-in-class-examples-omni-channel-marketing> (last access: 10.10.2019).

180. Sharma, A. The effect of retail atmospherics on customers' perceptions of salespeople and customer persuasion: An empirical investigation / A. Sharma, T. Stafford. – DOI: 10.1016/S0148-2963(99)00004-1 // Journal of business research. – 2000. – Vol. 49. – P. 183–191.

181. The Omnichannel Opportunity. Unlocking the power of the connected consumer / Deloitte. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/unlocking-the-power-of-the-connected-consumer.pdf> (last access 17.03.2018).

182. Verhoef, P. C. From multi-channel retailing to Omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing / P. C. Verhoef, J. J. Inmann,

P. K. Kannan. – DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005 // Journal of retailing. – 2015. – Vol. 91, no. 2. – P. 174–181.

183. Vuijst, C. European grocery retail 2020: winning ways to play / C. Vuijst, M. Kesteloo, M. Hoogenberg. – PwC, 2014. – 15 p.

184. Webster, F. The changing role of marketing in the corporation / F. Webster // Journal of marketing. – 1992. – Vol. 56, iss. 4. – P. 1–17.

185. Yonatan, R. 5 Use-Case Examples of Effective Omni-channel Marketing in Action / R. Yonatan ; SaaSList. – URL: <https://getcrm.com/blog/omnichannel-marketing-use-cases> (last access: 10.10.2019).

186. Yu, J. The evolution of the customer journey in 2017: optimization of the moments of importance / J. Yu. – URL: <http://marketingland.com/evolution-customer-journey-2017-optimizing-moments-matter-202426> (last access 12.09.2017).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ,  
ВЫБРАННЫХ ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

Наименование организации розничной торговли	Текущее состояние	Цель исследования
Субо – производство и розничная торговля бескаркасной мебелью	Планирование внедрения омниканального маркетинга на начальном этапе развития организации	Предложить рекомендации по внедрению омниканального маркетинга согласно разработанному алгоритму управления омниканальным маркетингом
«КС-немецкая обувь» – розничная торговля обувью	Организация прошла эволюцию от одноканального подхода, на сегодняшний день реализует мультиканальный подход. Рассматривается возможность перехода к омниканальному маркетингу	Проанализировать возможности перехода к омниканальному маркетингу
«М.Видео» – розничная торговля бытовой техникой и электроникой	Розничная сеть внедрила и использует омниканальный маркетинг	Оценить восприятие потребителями использования омниканального маркетинга розничной сетью

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ 1

*Цель исследования:* определить, каким образом и через какие каналы распределения потребитель предпочитает приобретать мягкую бескаркасную мебель.

*Объект исследования:* рынок мягкой бескаркасной мебели.

*Предмет исследования:* процесс совершения покупки мягкой бескаркасной мебели разными категориями потребителей.

*Задачи исследования:*

– выявить приоритетные каналы, используемые потребителями для поиска мягкой бескаркасной мебели;

– сформировать представление о предпочитаемом канале покупки мягкой бескаркасной мебели (онлайн, офлайн);

– выявить взаимосвязь онлайн- и офлайн-каналов в процессе приобретения мягкой бескаркасной мебели, исходя из процесса совершения покупки потребителем;

– сформировать обобщенную карту гейтов потребителя.

*Основные гипотезы исследования:*

H1: большинство потребителей готовы и совершают покупку бескаркасной мебели онлайн.

H2: часть потребителей, совершающих покупку онлайн, считает необходимым предварительно оценить мебель путем посещения офлайн-магазина (оценить качество, удобство мебели при личном контакте).

H3: потребители думают, что в интернете можно купить мягкую бескаркасную мебель по более низкой цене, чем в традиционном офлайн-магазине.

*Методы исследования:* глубинное интервью клиентов компании «Cubo».

*Выборка:* клиенты компании «Cubo», 25 респондентов (возраст от 22 до 40 лет, имеют хотя бы один опыт покупки мягкой бескаркасной мебели «Cubo»).

*Место проведения:* г. Омск.

*Сценарий (вопросы) для проведения глубинного интервью:*

- Какие каналы Вы используете для поиска и приобретения мягкой мебели (сайт, поисковые системы, социальные сети, офлайн-магазин и пр.)?
- Через какой канал (где) Вы узнали о мебели компании «Cubo»?
- Какие каналы Вы использовали для получения дополнительной информации о товарах компании (пользовались ли социальными сетями, поисковыми системами, посещали ли офлайн-магазины)?
- Используете ли Вы мобильное устройство в процессе покупки мебели?
- Что заставило Вас сделать выбор в пользу компании «Cubo»?
- Опишите последовательность Ваших действий при поиске информации?
- Изучали ли Вы одновременно предложения других компаний?
- Какой канал Вы считаете наиболее полезным с точки зрения информации на этапе поиска информации и оценки вариантов?
- Какой канал Вы считаете наиболее удобным, комфортным на этапе поиска информации и оценки вариантов?
- Через какой канал Вы совершили покупку и почему?
- При условии покупки мебели онлайн для Вас приоритетнее доставка или самовывоз?
- Какие каналы связи с компанией считаете более удобными (call-центр, мобильные мессенджеры, связь через сайт и пр.)?
- Оставили ли Вы отзыв, поделились ли информацией о приобретении со знакомыми? Какие каналы использовали для этого?
- Считаете ли Вы, что стоимость товаров при покупке онлайн ниже, чем офлайн?
- Важно ли для Вас оценить мебель офлайн перед покупкой (тактильный контакт для оценки качества, удобства)?



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ 2

*Цель исследования:* определить, каким образом и через какие каналы распределения потребитель предпочитает приобретать обувь.

*Объект исследования:* рынок обуви.

*Предмет исследования:* процесс совершения покупки обуви разными категориями потребителей.

*Задачи исследования:*

- выявить приоритетные каналы, используемые потребителями для поиска необходимой модели обуви;
- сформировать представление о предпочитаемом канале покупки обуви (онлайн, офлайн);
- выявить взаимосвязь онлайн- и офлайн-каналов в процессе приобретения обуви исходя из технологии совершения покупки потребителем;
- сформировать обобщенную карту гейтов потребителя.

*Основные гипотезы исследования:*

H1: потребители используют более трех маркетинговых каналов при осуществлении покупки на этапе поиска.

H2: в связи с многовариантностью выбора маркетинговых каналов выявить единый путь потребителя в процессе приобретения обуви не представляется возможным.

H3: потребители готовы к омниканальной стратегии на рынке обуви.

*Методы исследования:*

- опрос;
- методы веб-аналитики.

*Выборка:* использован детерминированный метод выборки 227 респондентов (возраст от 18 до 55 лет, имеют хотя бы однократный опыт покупки обуви за последние два месяца).

*Время проведения исследования:* январь – февраль 2019 г.

*Место проведения:* г. Омск.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## АНКЕТА ДЛЯ ОПРОСА ПОКУПАТЕЛЕЙ ОБУВИ Г. ОМСКА

## А как Вы предпочитаете покупать обувь?

Данные анкеты являются конфиденциальными и будут использованы исключительно в рамках данного исследования

\* Обязательно

Как Вы предпочитаете покупать обувь? \*

- Онлайн (через интернет)?
- Офлайн (путем посещения магазина)?

При покупке обуви Вы: \*

- Отдаете предпочтение определенному бренду обуви
- Отдаете предпочтение определенному магазину (бренд обуви не имеет значения)
- Приобретаете различные бренды в различных магазинах (бренд обуви и магазина не имеет значения)
- Другое: \_\_\_\_\_

Где Вы осуществляете предварительный поиск обуви для последующей покупки? (возможно несколько вариантов ответа) \*

- Посещаю несколько офлайн-магазинов
- Изучаю варианты через интернет-магазин
- Через официальные группы розничного магазина в социальных сетях (Вконтакте, Facebook)
- Через официальные группы бренда обуви в социальных сетях (Вконтакте, Facebook)
- Через инстаграм аккаунт розничного магазина
- Через инстаграм аккаунт бренда обуви
- Поисковые системы (Яндекс, Гугл)
- Мобильное приложение
- Другое: \_\_\_\_\_

### Опишите свой "путь" при покупке обуви

Комментарий к вопросу:

**НАЙТИ:** где Вы осуществляете предварительный поиск товара. В графе "Найти" возможно несколько вариантов ответа (пример: поисковые системы, офлайн-магазин, сайт производителя, отзывы).

**КУПИТЬ:** где Вы осуществляете непосредственный процесс покупки (офлайн-магазин, интернет-магазин, инстаграм, мобильное приложение).

**ПОЛУЧИТЬ:** где Вы получаете приобретенный товар (офлайн-магазин, самовывоз, курьерская доставка).

**ПОДЕЛИТЬСЯ:** рассказываете ли Вы о новом приобретении, используете ли для этого возможности Интернета (соц.сети, форумы, отзывы).

	Найти	Купить	Получить	Поделиться
Офлайн-магазин	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Интернет-магазин	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сайт производителя	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Поисковые системы (Яндекс, Гугл)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail рассылка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соц.сети (Вконтакте, Facebook)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Инстаграм	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Форумы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мобильное приложение розничного магазина	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мобильное приложение производителя	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Реклама в Интернете	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Реклама в печатных изданиях (журналы)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Курьерская доставка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Самовывоз	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Отзывы (flap и прочее)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Ознакомьтесь с ситуациями при покупке и выберите Ваше действие:**

Ситуация 1. При посещении офлайн-магазина, Вы выбрали модель обуви, но в наличии не оказалась нужного Вам размера. Продавец-консультант предложил Вам оформить заказ на данную модель через Интернет-магазин прямо сейчас. Консультант сам оформит заказ. Обувь поступит в магазин через 7 дней. У Вас будет возможность примерки. Если после примерки обувь Вам не подойдет, Вы можете не приобретать товар. Услуга оказывается бесплатно. Ваши действия: \*

- Уйдете в другой офлайн-магазин и продолжите поиск. Нет желания ожидать 7 дней
- Осуществите поиск данной модели обуви в Интернете, вернувшись домой, и приобретете самостоятельно
- Воспользуетесь предложением продавца-консультанта и оформите заказ с его помощью
- Другое: \_\_\_\_\_

Ситуация 2. Сеть магазинов N имеет Интернет-магазин обуви, а также офлайн-магазин в вашем городе. Вы осуществили предварительный поиск обуви в Интернет-магазине сети N, выбрали необходимую модель и посмотрели, что данная модель есть в наличии в офлайн-магазине. Чтобы не терять время на доставку, Вы приняли решение самостоятельно посетить офлайн-магазин для приобретения обуви. Но цена обуви в офлайн-магазине оказалась выше. Ваши действия: \*

- Приобретете обувь по более высокой цене, чтобы не ожидать доставку
- Вернетесь домой и оформите заказ через Интернет-магазин по более низкой цене
- Останетесь недовольны работой данной сети магазинов. Сформируете отрицательное впечатление и непонимание почему цена различна. Не станете совершать покупку в данной торговой сети
- Другое: \_\_\_\_\_

Приобретали ли Вы когда-либо обувь в сети магазинов "КС-немецкая обувь" \*

- Да
- Нет
- Знаю о данной сети магазинов, но не совершал(а) покупку
- Ранее не слышал(а) о данной сети магазинов

Укажите Ваш пол: \*

- Мужской
- Женский

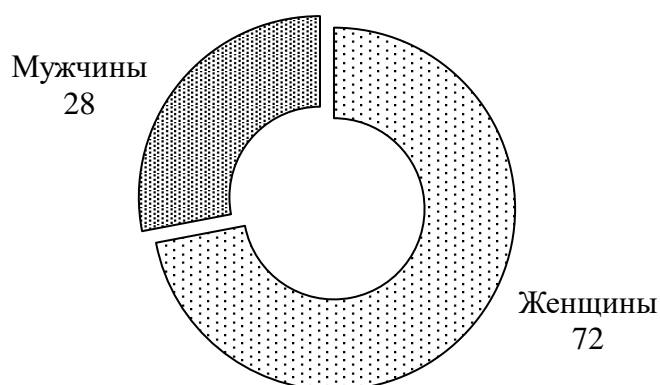
Укажите Ваш возраст: \*

- менее 18 лет
- от 18 до 24 лет
- от 25 до 34 лет
- от 35 до 50 лет
- старше 50 лет

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

## СТРУКТУРА РЕСПОНДЕНТОВ ПО ГЕНДЕРНОМУ И ВОЗРАСТНОМУ ПРИЗНАКУ

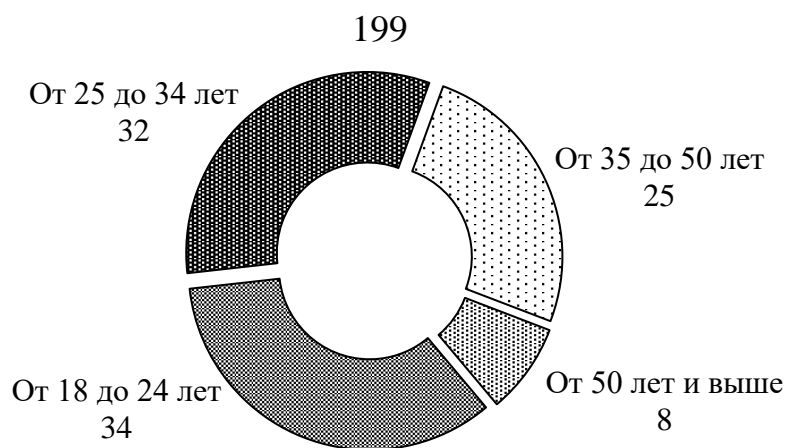
По итогам исследования было опрошено 227 чел., из них 163 женщины и 64 мужчины, имевшие хотя бы однократный опыт покупки обуви за последние два месяца (рисунок Д.1).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок Д.1 – Структура респондентов по гендерному признаку, %

По возрастному критерию респонденты распределились следующим образом: в возрастной группе от 18 до 24 лет было опрошено 77 чел., что соответствует 34 % от общего числа участников опроса; в возрастной группе респондентов от 25 до 34 лет – 73 чел. (32 %); от 35 до 50 лет – 57 чел. (25 %); в возрастной группе респондентов от 50 лет и старше было опрошено 20 чел., или 9 % соответственно. Данные отражены на рисунке Д.2.

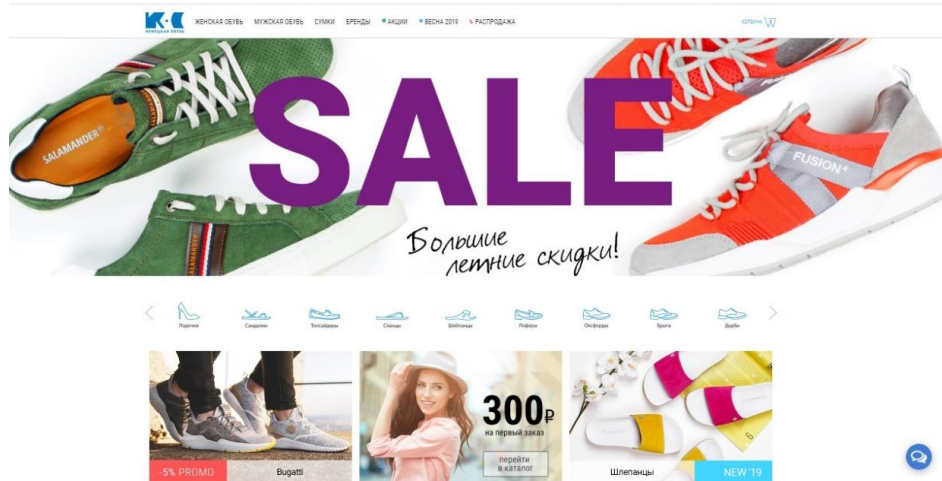


Примечание – Составлено автором.

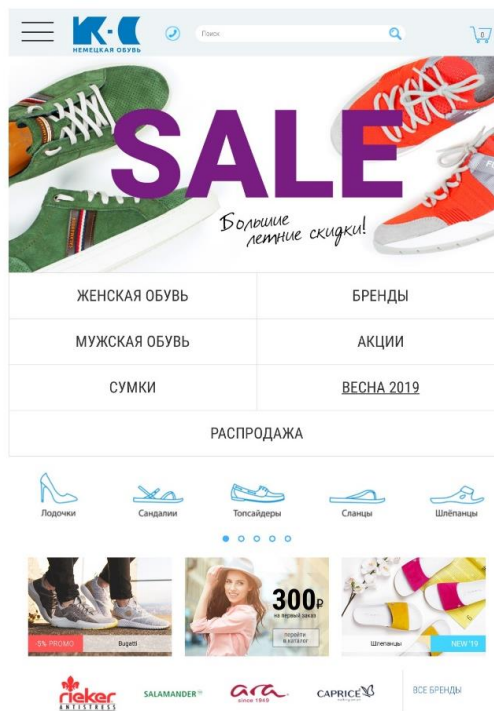
Рисунок Д.2 – Структура респондентов по возрастному признаку, %

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

ГЛАВНАЯ СТРАНИЦА ОФИЦИАЛЬНОГО САЙТА  
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА «КС-НЕМЕЦКАЯ ОБУВЬ»,  
АДАПТИРОВАННАЯ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ УСТРОЙСТВ

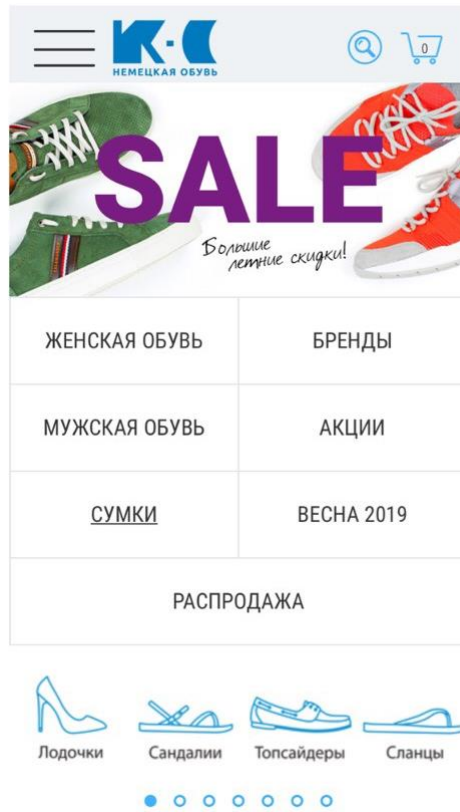


## Версия для десктопа



## Версия для планшета





Версия для смартфона

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ИНТЕГРАЦИИ ГРАФИЧЕСКОГО КОНТЕНТА  
 АККАУНТОВ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «КС-НЕМЕЦКАЯ ОБУВЬ»  
 В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

The image shows a screenshot of the VKontakte profile page for 'KS German Shoes'. At the top is a banner with the text 'Весна & Лето' and 'Новая коллекция 2019' over a background of pink cherry blossoms and a pair of women's shoes. Below the banner is the profile header with the logo 'КС Немецкая обувь' and the text 'Бесплатная доставка по всей России!'. There are two buttons: 'Перейти' and 'Подписаться'. The main content area is divided into two columns. The left column contains an 'Информация' section with details about the official website, delivery services, and contact information. Below this is a map showing the location on 'бульвар Архитекторов, 14/3, Омск'. The right column contains interaction options like 'Написать сообщение', 'Включить уведомления', and 'Рассказать друзьям'. Below these are sections for 'Подписаны 3 друга', 'Подписчики 9 668' (with profile pictures of subscribers), and 'Статьи 5' (with a preview of an article).

**KS Немецкая обувь**  
 Бесплатная доставка по всей России!

[Перейти](#) [Подписаться](#)

**Информация**

- Официальная страница интернет-магазина «КС – Немецкая обувь».
  - Бесплатная доставка
  - Примерка перед покупкой
  - 100% оригинальные бренды
- ks-shoes.ru
- 8 (800) 700-27-68
- бульвар Архитекторов, 14/3, Омск Все 13 адресов

**Подписаны 3 друга**

**Подписчики 9 668**

Илья Мария Ольга  
 Настя Ольга Ольга

**Статьи 5**

Читать

«ВКонтакте»

facebook

Электронный адрес или номер телефона  Пароль   [Забыли аккаунт?](#)

**KS**  
НЕМЕЦКАЯ ОБУВЬ

KS Немцкая обувь  
@kcsshoesru

Главная  
Магазин  
Публикации  
Видео  
Фото  
Информация  
Сообщество  
Заметки

Весна & Лето  
Новая коллекция 2019

Нравится Поделиться Рекомендовать правки ...

Магазин

Ботильоны Rieker Арт...  
6 650,00 p.

Ботильоны Rieker Арт...  
6 750,00 p.

Ботильоны Vitacci Арт...  
6 250,00 p.

KS Немцкая обувь  
Товары/услуги в Омск, Омская обл.

Весна & Лето  
Новая коллекция 2019

ИНФОРМАЦИЯ KS НЕМЕЦКАЯ ОБУВЬ

KS-Немецкая обувь  
Мы — одна из крупнейших обувных компаний России, специализирующаяся на продаже качественной и комфо...

Публикации

KS Немцкая обувь

Facebook

Одноклассники

Весна & Лето  
Новая коллекция 2019

**KS**  
НЕМЕЦКАЯ ОБУВЬ

KS Немцкая обувь

Лента Темы 1 258 Товары 23 Фото 1 603 Видео 1 Участники 237

О странице

Интернет-магазин, Омск, Россия  
Официальная страница интернет-магазина KS Немцкая обувь ko-shoes.ru

- Бесплатная доставка по России
- Примерка перед покупкой
- Дисконтная система для постоянных покупателей

По всем вопросам звоните нам на горячую...

Сайт: ko-shoes.ru  
Телефон: 8-800-700-27-68  
Адрес: Фрунзе, 101

Новые темы

А вот и вторая подборка фильмов для обувных фанатов! Надевайте...

Переходите на светлую сторону, у нас есть... сандалии! Они идеально...

KS Немцкая обувь  
вчера 17:11

А вот и вторая подборка фильмов для обувных фанатов! Надевайте любимые тапочки и

«Одноклассники»

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ 3

*Цель исследования:* оценить уровень интеграции бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем торговой сети «КС-немецкая обувь».

*Объект исследования:* офлайн-магазины «КС-немецкая обувь».

*Предмет исследования:* процесс работы торгового персонала с потенциальными покупателями магазина.

*Задачи исследования:*

- оценить работу торгового персонала офлайн-магазинов «КС-немецкая обувь» на предмет информирования об онлайн-каналах торговой сети;
- определить степень готовности торгового персонала к работе в рамках омниканального подхода.

*Основная гипотеза исследования:* торговый персонал офлайн-магазинов «КС-немецкая обувь» самостоятельно, без дополнительных вопросов со стороны покупателей не информирует клиентов о возможности покупки обуви через онлайн-каналы. Торговый персонал офлайн-магазинов работает только в рамках своего канала.

*Метод исследования:* «тайный покупатель».

*Время проведения исследования:* январь – февраль 2019 г.

*Место проведения:* офлайн-магазины торговой сети «КС-немецкая обувь» по следующим адресам: ул. Ленина, 22; ул. Бульвар Архитекторов, 14/3; проспект Мира, 38; проспект Мира, 62; ул. Кирова, 7.

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

**БЛАНК ПРОВЕРОК МЕТОДА «ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ»  
ОБУВНОЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «КС-НЕМЕЦКАЯ ОБУВЬ»**

<b>Сведения о проверке сети магазинов «КС-немецкая обувь»</b>			
Дата проверки			
Время начала проверки			
Адрес магазина			
Проверяющий (ФИО)			
Возраст проверяющего			
Продолжительность проверки			
Имя продавца-консультанта, который работал с Вами			
Используемая легенда	<p>Вы посещаете офлайн-магазин сети «КС-немецкая обувь», выбираете понравившуюся Вам модель обуви. Необходимо выбрать модель, где Вашего размера нет в наличии. Примеряете на размер больше/меньше, обувь все-таки не подходит. При этом в разговоре с консультантом проговариваете, что модель Вам очень нравится и пр. Необходимо выстроить с продавцом-консультантом приятную, дружественную беседу, расположить к общению. Далее следите за действиями консультанта. Задача – понять, предлагает ли консультант оформить заказ через интернет-магазин в данный момент времени без Вашего дополнительно вопроса / предлагает вышеуказанную услугу после Вашего вопроса / рассказывает о наличии интернет-магазина, но не предлагает заказать сейчас / не располагает информацией о наличии интернет-магазина. Рекомендация: предварительно до проведения проверки зайти на сайт интернет-магазина, ознакомиться с навигацией, возможностями для покупателей</p>		
<b>Перед посещением обратите внимание на внешний вид магазина. Войдя, осмотритесь, оцените внутренне окружение</b>			
Внешнее окружение	Ответ		Комментарии
Вывеска хорошо заметна с расстояния 100 м	Да	Нет	
Вывеска читабельна	Да	Нет	
Помимо вывески присутствует наружная реклама	Да	Нет	
Информационно-рекламные сооружения у входа чистые и исправные	Да	Нет	
Внутреннее окружение	Ответ		Комментарии
Чистый пол	Да	Нет	
Комфортное кондиционирование	Да	Нет	
Комфортное освещение	Да	Нет	
Комфортный звуковой фон	Да	Нет	

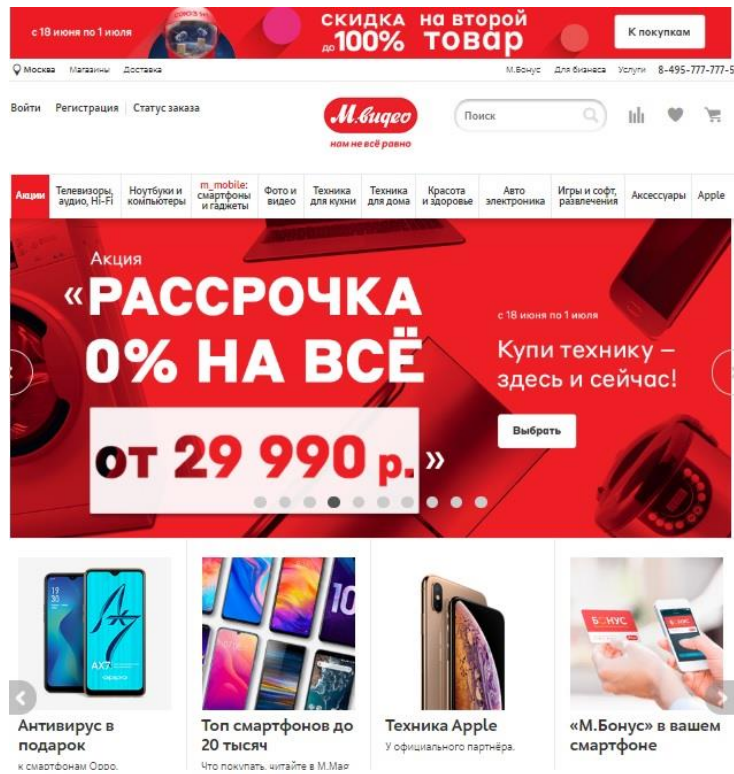
Внутреннее окружение	Ответ		Комментарии
Наличие Wi-Fi в магазине	Да	Нет	
Наличие рекламной продукции, информации о компании, акциях и пр.	Да	Нет	
Имеется понятная навигация по категориям товаров (пример, зима, лето, детская обувь)	Да	Нет	
Витрины с обувью привлекательно оформлены, присутствуют ценники, пояснения к товару	Да	Нет	
Обувь удобно брать для примерки (присутствует достаточное расстояние между моделями) и удобно ставить на место после примерки	Да	Нет	
<b>Оцените работу продавцов-консультантов</b>			
Продавец-консультант	Ответ		Комментарии
Продавцы-консультанты находились на рабочем месте	Да	Нет	
Продавцы-консультанты занимались рабочими обязанностями	Да	Нет	
Продавец-консультант вел разговоры по телефону по личным вопросам	Да	Нет	
Продавцы-консультанты общались между собой, в то время как в магазине находись другие потенциальные покупатели, помимо Вас	Да	Нет	
Являются ли продавцы-консультанты «визитной карточкой» магазина: аккуратный внешний вид (руки, волосы, макияж, обувь, одежда), корпоративный стиль?	Да	Нет	
Сотрудник в целом выглядел опрятно	Да	Нет	
Наличие бейджа	Да	Нет	
Работа продавцов-консультантов выглядит организованно	Да	Нет	
Установление контакта с продавцом	Ответ		Комментарии
Продавец-консультант поприветствовал Вас первым	Да	Нет	
Продавец-консультант поприветствовал Вас вежливо, дружелюбно	Да	Нет	
Продавец-консультант поприветствовал Вас и продолжил заниматься своими делами, не вступая в дальнейший контакт с Вами			
Продавец-консультант предложил помощь в ориентировании по ассортименту обуви, т. е. сам инициировал дальнейший диалог после приветствия	Да	Нет	

Установление контакта с продавцом	Ответ		Комментарии
Продавец-консультант инициировал диалог в первые три минуты Вашего присутствия в магазине	Да	Нет	
Поведение продавца-консультанта вежливое и приветливое	Да	Нет	
<b>Работа по легенде</b>			
Осуществляете выбор модели обуви, где Вашего размера нет в наличии. Примеряете на размер больше/меньше, обувь все-таки не подходит. При этом в разговоре с консультантом проговариваете, что модель Вам нравится и прочее. Далее следите за действиями консультанта			
Работа по легенде	Ответ		Комментарии
Продавец-консультант самостоятельно (без наводящих вопросов с вашей стороны) предложил Вам оформить заказ сейчас в режиме реального времени в магазине через интернет-магазин <b>(вариант 1)</b>	Да	Нет	
Продавец-консультант после Вашего вопроса о возможности сделать заказ через интернет предложил Вам оформить заказ сейчас в магазине через интернет-магазин <b>(вариант 2)</b>	Да	Нет	
Продавец-консультант после Вашего вопроса о возможности сделать заказ через интернет подтвердил, что это возможно, но не предложил оформить заказ сейчас <b>(вариант 3)</b>	Да	Нет	
Продавец-консультант после Вашего вопроса о возможности заказа через интернет дал отрицательный ответ <b>(вариант 4)</b>	Да	Нет	
Продавец-консультант после Вашего вопроса о возможности сделать заказ через интернет предложил не прибегать к помощи интернет-магазина и посмотреть наличие данной модели в нужном размере в других офлайн-магазинах сети <b>(вариант 5)</b>	Да	Нет	
<b>Общий комментарий по легенде</b>			
<b>Вопросы при развитии ситуации варианты 1 и 2</b>			
Продавец-консультант дал понятную информацию, доступно объяснил процесс предоставления услуги	Да	Нет	
В ходе разговора продавец-консультант сделал акцент на том, что если обувь Вам не подойдет после примерки, Вы можете не приобретать товар, оставив его в магазине	Да	Нет	
Продавец-консультант озвучил, что услуга бесплатная	Да	Нет	

Продавец-консультант самостоятельно (без Вашего вопроса) сообщил, через какое время выбранная обувь будет в магазине	Да	Нет	
Продавец-консультант был убедителен в предложении услуги	Да	Нет	
<b>Оценка информационных материалов</b>			
В магазине присутствуют POS-материалы, информирующие о возможности сделать заказ в интернет-магазине прямо сейчас через консультанта в случае отсутствия необходимой модели или размера	Да	Нет	
При положительном ответе на предыдущий вопрос. Подобные POS-материалы присутствуют (нужное подчеркнуть): – только в прикассовой зоне – только в зоне витрин с обувью – как в прикассовой зоне, так и в зоне витрин	Комментарий:		
Информационные pos-материалы содержат понятную информацию	Да	Нет	
<b>Поблагодарите консультанта за предоставленную информацию и оцените завершение контакта</b>			
Завершение контакта	Ответ		Комментарии
Продавец-консультант попрощался	да	нет	
Продавец-консультант попрощался с Вами дружелюбно, с улыбкой на лице	да	нет	
Впечатление от посещения магазина в целом	+ комментарий	– комментарий	
<b>Пожалуйста, оставьте свои комментарии относительно данного посещения магазина, чтобы у нас возникла объективная картина проверки (на случай, если какие-либо значимые параметры не были указаны в наших вопросах)</b>			
Что понравилось:			
Что не понравилось:			
Пожелания и рекомендации:			



## ВИЗУАЛИЗАЦИЯ РАЗЛИЧНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛОВ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «М.ВИДЕО»



### Интернет-магазин



### YouTube

**М.Видео**


ТЕЛЕВИЗОРЫ | ТЕЛЕФОНЫ | ДЛЯ ДОМА | ДЛЯ КУХНИ

с 18 июня по 1 июля

# СКИДКА до 100% НА ВТОРОЙ ТОВАР

«М.Видео» предлагает идеальное решение: 1 = 2!  
Только с 18 июня по 1 июля скидка до 100% на  
второй товар комплекта. Выгодная арифметика и  
доступная техника!


Перейти к покупкам



LED-телевизор Samsung  
UE4315272AU 43"  
(109см)

**27 990**

Купить



Смартфон Samsung  
Galaxy A50 (2019)  
128GB Black

**24 990**

Купить

## E-mail-рассылка

**facebook**

Электронный адрес или номер телефона  Пароль  [Войти](#)  
[Забыли пароль?](#)



**М.Видео**  
@mvideo.ru

- Главная
- Магазин
- Информация
- Фото
- Интервью
- Видео
- Заметки
- Мероприятия
- Публикации
- Сообщество

Создать страницу



👍 Понравится
👉 Поделиться
⋮

В магазин
Сообщение

**Магазин**



Мультикарт BlackBerry J...  
12 190,00 р.



Смартфон Vivo V11 5G...  
19 990,00 р.



Ноутбук ASUS ZenBook...  
57 990,00 р.

Все

**М.Видео**  
Магазин электроники в Москва

**Сообщество** Все

👍 Нравится 33 757 людям

👤 Подписчики 34 023 человека

👥 224 публикации

**Информация** Все



Facebook

**М.Видео** ✓  
Лучшее место для встречи людей и электроники

Купить Подписаться

**Информация**

«М.Видео» — лучшее место для встречи людей и электроники. На сегодняшний момент работает 424 магазина в 170 городах России.

Мы верим, что каждая компания, как и человек, обязана иметь свою твердую жизненную позицию. Если мы берёмся делать что-то, то вкладываем в это дело всю нашу душу и стараемся сделать это так хорошо, как только можем. Поэтому один из принципов «М.Видео» — нам не всё равно!

vk.cc/7TcHZQ

Написать сообщение  
Включить уведомления  
Рассказать друзьям  
Ещё

Подписаны 9 друзей

Подписчики 470 526

Антон Екатерина Илья  
Анастасия Наталья Pashtet

**Статьи 7**

Фотосъёмка осенью: рекомендации «М.Видео»  
Читайте

Топ-5 приложений для болельщиков  
Читайте

**Ссылки 6**

Обратная связь  
Вопросы, жалобы, предложения

«М.Видео» — мир возможностей!  
Карьера в «М.Видео»

## «ВКонтакте»

**Одноклассники**

**М.Видео** — нам не всё равно!

Присоединиться Пожаловаться

Дата Темы 1 614 Фото 3 294 Видео 190 Участники 42 832

**О странице**

Магазин, Москва, Россия

«М.Видео» — лучшее место для встречи людей и электроники!

Поддержка: 24@mvvideo.ru

Сайт: <http://mvvideo.ru>

Телефон: 8-800-603-777-5

Адрес: ул. Мухоморова, Красносельский, дом 40/12

**Участники**

Улусбек Гован Владислав Елена

**М.Видео — нам не всё равно!**  
вчера 12:55

Готовимся к летою и поездкам за город! Первый пункт списка — беспроводная влагозащитная колонка J!note (BT372 Black. Поместится в рюкзак, легко переживает брызги воды и будет радовать басами целый день! Узнайте о ней больше в обзоре от реального пользователя: <https://ok.ru/811PvW>

## «Одноклассники»

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ 4

*Цель исследования:* оценить восприятие потребителями использования омниканального маркетинга розничной сетью.

*Объект исследования:* розничная торговая сеть «М.Видео».

*Предмет исследования:* процесс совершения покупки бытовой техники и электроники в сети магазинов «М.Видео» разными категориями потребителей.

*Задачи исследования:*

– оценить состояние интеграции маркетинговых каналов, в том числе онлайн и офлайн, в рамках омниканального маркетинга розничной организации с точки зрения восприятия потребителя;

– выявить осведомленность потребителей о сервисах, предоставляемых розничной сетью в рамках омниканального подхода;

– определить уровень лояльности потребителей.

*Основные гипотезы исследования:*

H1: потребители благоприятно воспринимают элементы омниканальной стратегии со стороны ритейлера.

H2: потребители не воспринимают ценовую политику как единую на всех каналах, имея убеждение, что цены при покупке онлайн могут быть ниже.

H3: потребители имеют низкий уровень осведомленности о возможностях, предоставляемых ритейлером при реализации омниканальной стратегии.

*Метод исследования:* онлайн-опрос.

*Выборка:* использован детерминированный метод выборки 210 респондентов (возраст от 18 до 55 лет, имеют хотя бы однократный опыт покупки в категории бытовой техники и электроники за последние два месяца).

*Время проведения исследования:* май – июнь 2019 г.

*Место проведения:* г. Омск.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

АНКЕТА ДЛЯ ОПРОСА ПОКУПАТЕЛЕЙ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ  
И ЭЛЕКТРОНИКИ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «М.ВИДЕО» Г. ОМСКАА где Вы предпочитаете покупать  
бытовую технику и электронику?

Данные анкеты являются конфиденциальными и будут использованы исключительно в рамках данного исследования

\* Обязательно

При планировании совершить покупку бытовой техники или электроники какой магазин Вы выберете: \*

- Эльдорадо
- М.Видео
- DNS
- DNS-Технопоинт
- Ситилинк
- RBT.ru
- Другое: \_\_\_\_\_

В выбранном магазине, каким способом Вы предпочтете совершить покупку: \*

- Онлайн (через интернет-магазин)
- Офлайн (путем посещения традиционного магазина)
- Зависит от цены товара (товары низкой и средней ценовой категории - онлайн, товары высокой ценовой категории - офлайн, и наоборот)
- Зависит от категории товара (мелкогабаритный товар - онлайн, крупногабаритный - офлайн, и наоборот)
- Другое: \_\_\_\_\_

Совершали ли Вы когда-либо покупку в магазине М.Видео?

\*

- Да, покупал(а) товар офлайн (в обычном магазине М.Видео)
- Да, покупал(а) товар онлайн (в интернет-магазине М.Видео)
- Оба варианта, покупал(а) товар и в обычном магазине М.Видео, и в интернет-магазине М.Видео
- Нет, не совершал(а) покупку в М.Видео

\*

При ответе на предыдущий вопрос "Нет, не совершал(а) покупку в М.Видео", отметьте, пожалуйста, вариант "Не совершаю покупки в М.Видео" на все последующие вопросы. Спасибо!

Считаете ли Вы, что условия покупки в онлайн-магазине М.Видео (через интернет-магазин) лучше и выгоднее, чем в обычном магазине М.Видео? \*

- Да, замечал(а) разницу в цене, в предлагаемых товарах и прочее
- Нет, условия одинаковые, цены и товары, как в обычном офлайн-магазине
- Не задумывался(ась) над этим, покупаю, где удобно, не сравнивая условия покупки онлайн и офлайн
- Не совершаю покупки в М.Видео
- Другое: \_\_\_\_\_

Знали ли Вы, что при покупке через интернет-магазин М.Видео, Вы можете забрать товар в одном из обычных магазинов сети, который выберете самостоятельно из доступного списка вариантов в момент совершения покупки в интернет-магазине? \*

- Да, знал(а)
- Да, знал(а) и пользовался(ась) данной услугой
- Нет, не знал(а)
- Не совершаю покупки в М.Видео
- Другое: \_\_\_\_\_

Знали ли Вы, что при решении осуществить возврат товара, купленного в М.Видео, Вы можете сделать это в любом удобном для Вас магазине сети (не обязательно там где совершали покупку)? \*

- Да, знал(а)
- Да, знал(а) и пользовался(ась) данной услугой
- Нет, не знал(а)
- Не совершаю покупки в М.Видео
- Другое: \_\_\_\_\_

Знали ли Вы, что в М.Видео предусмотрена программа «Гарантия лучшей цены»? Если в течение 14 дней после покупки цена на купленный Вами товар в «М.Видео» снизилась, Вы можете сообщить об этом в магазине и Вам вернут разницу. \*

- Да, знал(а)
- Да, знал(а) и пользовался(ась) данной услугой
- Нет, не знал(а)
- Не совершаю покупки в М.Видео
- Другое: \_\_\_\_\_

Какова вероятность (от 0 до 10), что Вы порекомендуете магазин М.Видео друзьям/знакомым/коллегам \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ни в коем случае не буду  
рекомендовать

Обязательно  
порекомендую

Расскажите, почему Вы порекомендуете или не порекомендуете магазин М.Видео друзьям/знакомым/коллегам?

Мой ответ \_\_\_\_\_

Укажите Ваш пол: \*

Мужской

Женский

Укажите Ваш возраст: \*

менее 18 лет

от 18 до 24 лет

от 25 до 34 лет

от 35 до 50 лет

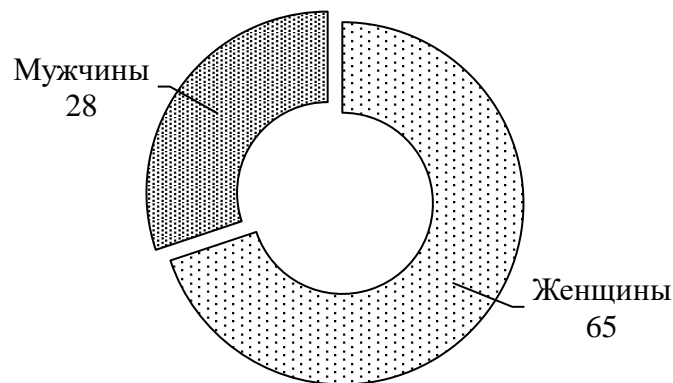
старше 50 лет



## ПРИЛОЖЕНИЕ П

СТРУКТУРА РЕСПОНДЕНТОВ  
ПО ГЕНДЕРНОМУ И ВОЗРАСТНОМУ ПРИЗНАКУ

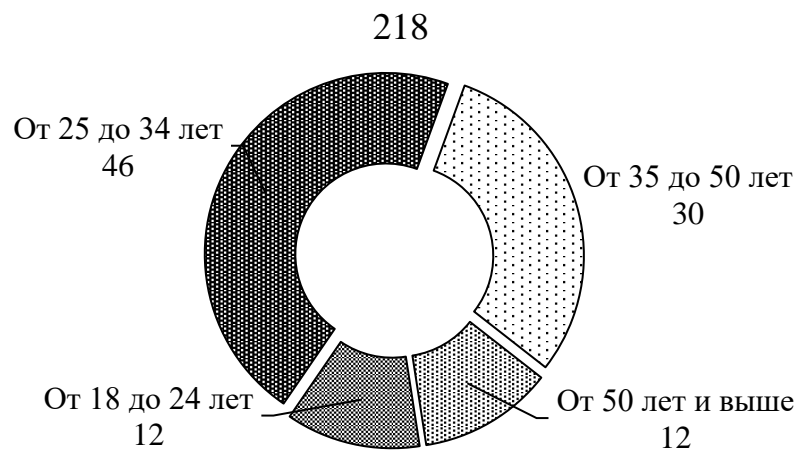
По итогам исследования было опрошено 210 чел., из них 136 женщин и 74 мужчины, имевших хотя бы однократный опыт покупки товаров в категории «бытовая техника и электроника» за последние два месяца (рисунок Л.1).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок Л.1 – Структура респондентов по гендерному признаку, %

По возрастному критерию респонденты распределились следующим образом: в возрастной группе от 18 до 24 лет было опрошено 25 чел., что соответствует 12 % от общего числа участников опроса; аналогичное количество опрошенных представило группу респондентов от 50 лет и старше; в возрастной группе от 25 до 34 лет – 97 чел. (46 %); от 35 до 50 лет – 63 чел. (30 %). Данные отражены на рисунке Л.2.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок Л.2 – Структура респондентов по возрастному признаку, %