

УДК 33

## Построение омниканальной карты пользовательского пути

**Юн Екатерина Лаврентьевна**

Аспирант,  
Высшая торгово-экономическая школа,  
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
195251, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29;  
e-mail: katyayun1991@gmail.com

**Огородникова Полина Николаевна**

Магистр,  
кафедра промышленного менеджмента, экономики и торговли,  
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
195251, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29;  
e-mail: O-Po-Lin@yandex.ru

### Аннотация

В настоящее время большая часть товаров и услуг представлена в нескольких каналах продаж. Покупатель очень требователен и ожидает как можно более удобного взаимодействия с компанией. Данная статья содержит предложения по оптимизации взаимодействия с потребителями при помощи таких инструментов, как карта пользовательского пути и омниканальный маркетинг. Автором проведено сравнение пользовательского пути при моно-, мульти- и омниканальных продажах. Представлена классификация омниканальной системы продаж, а также проанализированы перспективы объединения метода построения данной карты и омниканального ритейла, что может повысить эффективность торговой деятельности. В связи с этим разработан алгоритм построения омниканальной карты пользовательского пути для большей степени персонализации работы с клиентами, а также представлены достоинства технологии омниканального маркетинга, такие как динамический ремаркетинг. При написании статьи использовались методы анализа и синтеза теоретических концепций омниканальности, метод сравнения, проектирования, индукции и дедукции.

### Для цитирования в научных исследованиях

Юн Е.Л., Огородникова П.Н. Построение омниканальной карты пользовательского пути // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 12А. С. 145-154.

### Ключевые слова

Омниканальный маркетинг, карта пользовательского пути, каналы продаж, персонализация предложений.

## Введение

На современном рынке товаров и услуг большая их часть представлена сразу в нескольких каналах продаж: в офлайн- и онлайн-магазинах, контакт-центрах, мессенджерах, социальных сетях и курьерской службе. Потенциальный клиент разборчив и требует максимального удобства взаимодействия с компанией, а иначе он перейдет к конкуренту, который улучшил свою коммуникацию с покупателями благодаря анализу целевой аудитории и опыту общения с ней.

Потребительский опыт может быть проанализирован при помощи карты пользовательского пути (customer journey map) – инструмента, показывающего точки контакта с покупателем и тот путь, который он совершает до, вовремя и после приобретения товара [Афанасьева, www]. Так можно проследить за клиентами с их первого контакта с компанией, выявить наиболее выигрышные и окупаемые сценарии взаимодействия, учесть проблемные места, барьеры и улучшить опыт работы с покупателем, таким образом наладив долгосрочные отношения с пользователями. Рассматриваемый метод помогает управленцам проработать каждую точку контакта с клиентурой.

Однако, даже если учитывать данную карту пользователя, выиграет та компания, которая сделает переходы между каналами «бесшовными», и в этом помогает омниканальный маркетинг [Почему российскому ритейлу нужна омниканальность?, www]. Согласованность контактов помогает целостно воспринять обращение и тем самым повысить эффективность коммуникаций без потери истории взаимодействия с клиентом и дублирования предложений [Шерешева, Березка, 2014].

Таким образом, омниканальная система продаж успешно взаимодополняет карту пользовательского пути, благодаря чему проектирование пользовательского сервиса становится более клиентоориентированным.

Целью данной статьи является внесение предложений по алгоритму построения омниканальной карты пользовательского пути. Достижение вышеуказанной цели предполагает решение следующих задач: классифицировать омниканальную систему продаж по признакам; рассмотреть варианты одноканального, многоканального и омниканального вариантов пользовательского пути; предложить алгоритм построения карты пользовательского пути; проанализировать необходимость и перспективы объединения метода построения карты пользовательского пути и омниканального ритейла; спроектировать ряд мер по преобразованию карты пользовательского пути в русле омниканальности.

## Составляющие омниканальной системы продаж

Обзор исследований в сфере построения карты пользовательского пути показывает, что большое внимание уделяется ее составлению, идентификации каналов взаимодействия, распределению обязанностей и полномочий внутри компании, оптимизации барьеров и критических точек [Копылов, www]. Большую значимость имеет исследование личного потребительского опыта взаимодействия с компанией через разные каналы, усовершенствования складской и торговой инфраструктуры [Кудашева, www]. Должное внимание уделяется исследованию инструментов, плюсов и минусов использования стратегии омниканальной системы продаж компаниями, анализу влияния омниканальной стратегии на достижение большей лояльности покупателей благодаря персонализации предложений, разработке цепи омниканального маркетинга [Панюкова, 2015].

Оmnikanальную систему продаж можно разбить на три основных блока, каждый из которых предполагает соблюдение определенных условий и выполнение тех или иных действий:

*Блок 1. Привлечение.*

1. Коммуникация с потенциальными клиентами через несколько онлайн- и офлайн-каналов.
2. Согласованность всех каналов между собой.
3. Поэтапность прохождения через все каналы.

*Блок 2. Во время покупки.*

1. Возможность оплаты более чем тремя способами онлайн и офлайн.
2. Возможность получения товара / услуги онлайн и офлайн.
3. Участие в программах лояльности независимо от способа оплаты и получения товара.

*Блок 3. После покупки.*

1. Одинаковые условия возврата / обмена / гарантии товара независимо от способа покупки.
2. Возможность обратиться за технической поддержкой любым доступным способом и при этом получить ее в полном объеме.
3. Хранение в компании истории взаимодействия с клиентом с опцией обращения к ней при любом запросе клиента любым доступным способом.

Для того чтобы понять, как продумать omnikanальный пользовательский путь клиента, рассмотрим его эволюцию от одноканальной системы через многоканальную к omnikanальной.

### Одноканальная карта пользовательского пути

Казалось бы, что с широтой выбора каналов привлечения клиентов, особенно в Интернете, компаний, которые бы были одноканальны в блоке 1 «Привлечение», уже не должно было остаться, однако они все равно существуют. Чаще всего такая ситуация относится к реализации монотоваров и сезонных товаров.

Например, набрав в поисковой системе Яндекс запрос «Искусственные елки купить СПб», в блоке контекстной рекламы можно найти сайт «<http://elki.tovarr.ru/>». На этом сайте продаются только ели, и продавец использует единственный канал привлечения клиентов – контекстную рекламу.

Анализируя блок 2 «Покупка», можно увидеть, что есть возможность оплатить товар только наличными курьеру при доставке, а это значит, что нет альтернатив ни по оплате, ни по способу получения товара.

Блок 3 для предприятий с одноканальными первым и вторым блоками не актуален. Он априори одноканален. По рисунку 1 можно проследить путь покупателя в одноканальной системе продаж.

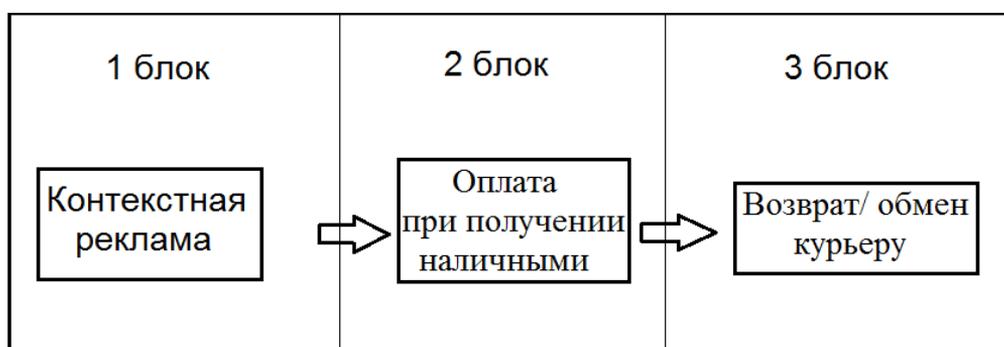


Рисунок 1 - Одноканальная карта пользовательского пути

## Многоканальная карта пользовательского пути

Многоканальной считается такая система маркетинга, которая во всех трех блоках задействует разные каналы, при этом они не согласованы между собой и каждый работает самостоятельно. На сегодняшний день большинство предприятий имеет многоканальные или частично многоканальные системы.

Рассмотрим данную систему на примере сегмента новогодних товаров интернет-магазина «<http://zimag.ru/>».

В блоке 1 используются такие каналы привлечения, как контекстная реклама, таргетированная реклама в социальных сетях, рекламные публикации в каналах мессенджеров, email-рассылки, sms-рассылки. Однако в данном примере блок «Привлечение», а значит и систему маркетинга нельзя назвать омниканальными. Это утверждение можно аргументировать тем, что если человек увидел рекламное объявление на одной площадке, то это никак не фиксируется и потом на другой площадке ему может быть показано объявление с таким же содержанием.

Также, рассматривая блок 2, замечаем, что оплатить товар можно на сайте, наличными при получении, электронными деньгами, по безналичному расчету для организаций. Однако система также не может являться омниканальной по причине невозможности оплатить часть заказа одним способом, а часть – другим.

В блоке 3 возможен самовывоз или доставка разными транспортными компаниями. Карту пользовательского пути можно увидеть на рисунке 2, приведенном ниже.

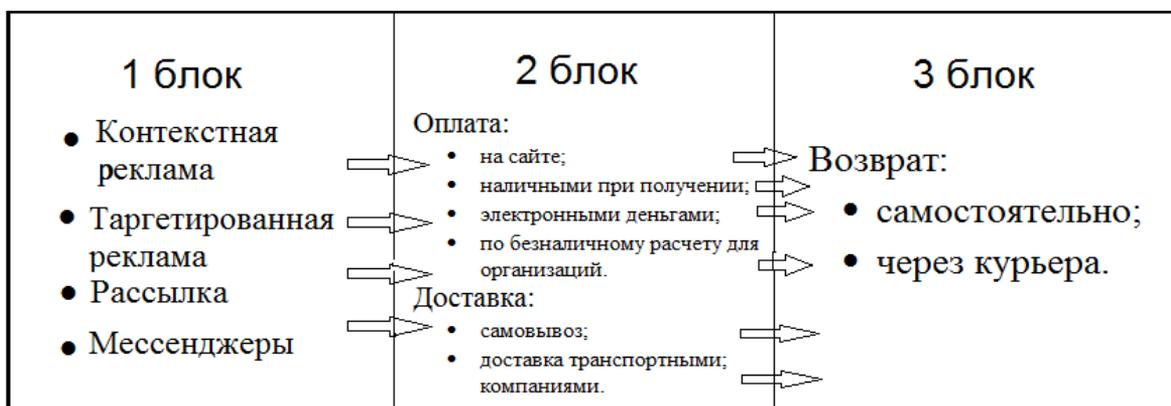


Рисунок 2 - Многоканальная карта пользовательского пути

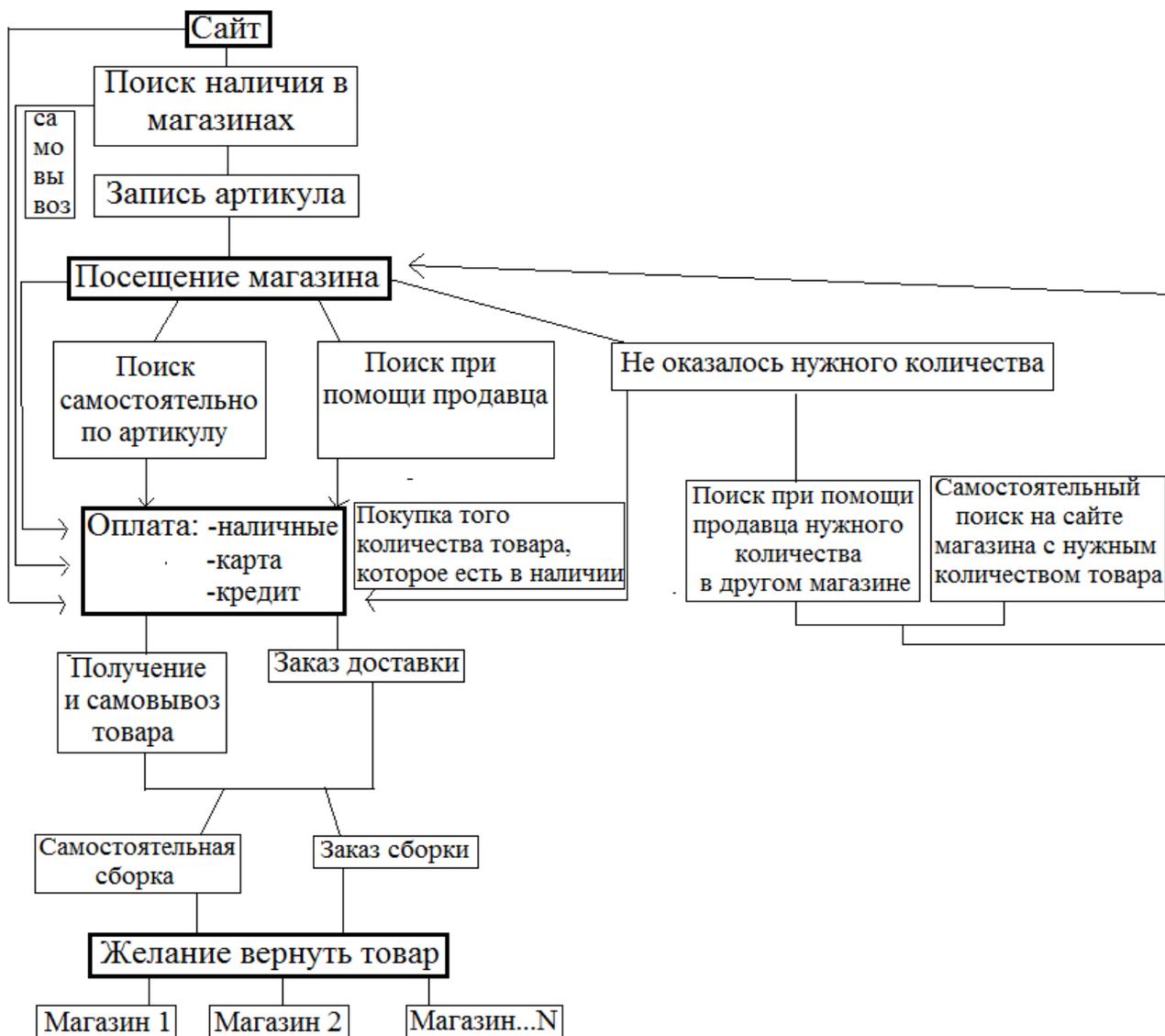
## Омниканальная карта пользовательского пути

Омниканальной можно считать систему маркетинга, которая во всех трех блоках задействует по несколько разных каналов. Условием омниканальности будет значиться согласованность каналов и блоков между собой [Сухостав, Козлова, www].

Если продолжить тему покупки новогодней ели, можно рассмотреть в качестве примера магазин ИКЕА, который предоставляет возможность купить данный товар как онлайн, так и офлайн.

В блоке 1 «Привлечение» ИКЕА использует наружную рекламу, рекламу на телевидении, инструменты маркетинга в социальных сетях. При этом активно используется технология динамического ремаркетинга, когда пользователь заходит в интернет-магазин, просматривает

определенные товары и затем реклама именно этих товаров показывается ему в Интернете.  
Возможные сценарии развития «Покупки» изображены на блок-схеме ниже (рис. 3).



**Рисунок 3 - Омниканальная карта пользовательского пути**

Начало покупки может происходить с блока «Сайт» или «Посещение магазина». В схеме не учтены возможности кастомизации товаров, например, подгон кухонных гарнитуров. На сайте магазина есть возможность дистанционного планирования пространства. Данные и подобные опции еще больше увеличивают вариативность схемы. При любом возможном сценарии участник программы лояльности «IKEA Family» может воспользоваться всеми ее привилегиями.

Следуя блоку 3, товары, требующие сборки, можно собрать самостоятельно или заказать эту услугу. Возврат товара, купленного в IKEA, можно осуществить в течение 365 дней в любой точке сети, независимо от того, по какому адресу осуществлялась покупка (рис. 4).

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ТВ- реклама</li> <li>- Радио</li> <li>- Наружная реклама</li> <li>- Банерная реклама</li> <li>- BTL- акции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Оплата:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличные;</li> <li>- Банковской картой;</li> <li>- На сайте (для некоторых товаров).</li> </ul> </li> <li>● Способы получения товара:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Самовывоз;</li> <li>- Доставка.</li> </ul> </li> <li>● Большой выбор дополнительных услуг.</li> <li>● Действие программы лояльности IKEA Family при любом способе покупки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- История покупок хранится в программе IKEA Family.</li> <li>- Возврат возможен в любой магазин сети.</li> </ul>

**Рисунок 4 – Омниканальная карта пользовательского пути**

### Алгоритм построения омниканальной карты пользовательского пути

Для начала необходимо построить саму карту. Для этого надо заполнить таблицу, параметрами которой являются этап взаимодействия с клиентом (например, зарождение интереса к группе товара (первый поиск)), его цель, положительный и отрицательный результаты, точки контакта и сообщение в каждой из них.

**Таблица 1 – Этапы взаимодействия с клиентом**

Этап	Цель этапа	Что является положительным результатом	Что является отрицательным результатом	Точки контакта	Сообщение	Пример
Появление потребности	Привлечь внимание к вашей группе товара	человек понимает, что удовлетворяет свою потребность товаром из группы, в которой вы представлены	Человек выбирает другую группу товаров	– реклама на ТВ, радио; – таргетированная реклама в социальных сетях; – лидеры мнений	Мы и все наши прямые конкуренты удовлетворим вашу потребность лучше наших косвенных конкурентов	Домашние тренажеры – лучшее средство для похудения (по сравнению с лекарствами, диетами)
Выбор между товарами одной группы	Привлечь внимание к вашему товару	Войти в шорт-лист товаров, между которыми будет делаться выбор	Человек не запоминает ваш товар или принимает решение, что он ему не подходит	– поисковые системы; – сайт компании; – аккаунты компании в социальных сетях	Мы соответствуем тем критериям, которые для вас важны. Мы делаем так, как вы хотите	Наш тренажер – один из лучших в желаемой ценовой категории
Изучение шорт-листа	Ответить на все вопросы	Клиент выбирает вас	Клиент выбирает другого представителя	– сайты с отзывами;	Мы лучше, чем наши пря-	Для вашего образа жизни в данной ценовой

Этап	Цель этапа	Что является положительным результатом	Что является отрицательным результатом	Точки контакта	Сообщение	Пример
			шорт-листа	– лидеры мнений	мы конкуренты	категории наш тренажер подойдет вам лучше всего
Решение о покупке, покупка	Получение оплаты	Клиент выбрал вас и смог приобрести нужный товар	Клиент выбрал вас, но у него возникли проблемы с покупкой	– сайт компании – офис компании – магазин	Вы правильно сделали, что остановили свой выбор на нас	Этот тренажер действительно то что вам нужно
Постпродажное обслуживание	минимизация внеплановых обращений клиента	у клиента все работает, он не нуждается во внеплановом обслуживании	клиент не может справиться сам, товар с дефектами	-отдел поддержки клиентов -поисковые системы -сайты с отзывами	Не беспокойтесь, мы вам поможем	Клиент не может настроить тренажер сам
Допродажи	Продажа дополнительных продуктов	Клиент доволен покупкой и хочет улучшить эффект от первой покупки дополнительными	Клиент не хочет больше у вас ничего покупать и рекомендует не делать этого другим	– сайт компании – отдел продаж	У нас есть то, что усилит положительный эффект от первой покупки	Клиент покупает дополнительную насадку на тренажер

Чтобы сделать построенную карту омниканальной, необходимо выполнить следующие действия:

- 1) Проработать очередность точек контакта и соответствующие сообщения.
- 2) Внедрить такие инструменты омниканальности, как динамический ремаркетинг, сквозная аналитика, интеграция с базами данных [Интегрированность омниканального User Experience, www]. В примере использования динамического ремаркетинга у компании ИКЕА, когда пользователь обозначил свой интерес, например, к искусственным елям небольшого размера белого цвета, при посещении им различных каналов на них уже не будут показываться нерелевантные товары.

Технология динамического ремаркетинга позволяет пойти дальше:

А. Горизонтально (происходит показ не только просмотренных товаров, но и подобных). Это может быть реализовано за счет привлечения машинного самообучающегося интеллекта или же при помощи закладывания информации по похожим позициям в товарную матрицу.

Б. Вертикально (происходит изменение предложения на один и тот же товар). Алгоритм действий при этом такой: сначала происходит показ товара, потом – предложения этого же товара со скидкой, далее – предложение подарка и др.

Омниканальность, где одним из каналов является динамический ремаркетинг, может достигаться за счет интеграции с базами данных и почтовыми сервисами.

Так можно отправлять персональное письмо по e-mail или при использовании другой рассылки.

- 3) Продумать отдельный путь, учитывая проблемы, с которыми может столкнуться клиент

после покупки. Скорее всего, за их решение будут отвечать разные службы. Что оставаться в концепции омниканальности, каждая служба должна иметь доступ к истории взаимодействия других служб с данным клиентом.

- 4) Реализовать по мере необходимости различные виды карт пользовательского пути, основываясь на различных группах потребителей, а также разных их нуждах.

### Заключение

Таким образом, сделать упор на наиболее рентабельных сценариях взаимодействия помогает карта пользовательского пути, но она бы не была настолько эффективной без омниканального маркетинга, который создает «бесшовность» между каналами продаж. В настоящее время онлайн- и оффлайн-торговля постоянно пересекаются между собой, создавая новый, более осмысленный подход к покупательским запросам. Компаниям в сфере ритейла необходимо становиться омниканальными, иначе они не будут удовлетворять требования покупателей, а бизнес не будет столь эффективным.

Потребители больше настроены на возможность сделать гибким для них способом все этапы покупки, а не только один этап сделки. Так, процесс покупки становится для них конструктором: на каждом этапе покупатель опирается на свои возможности и предпочтения.

В связи с данными тенденциями в области ритейла актуальным будет разделение всей сделки на этапы, чтобы продумать с точки зрения пользователей, какие вариации они хотели бы видеть на каждом из отрезков покупки, и, соответственно, построить адаптированную под это систему продаж, в чем и помогает омниканальная карта пользовательского пути.

### Библиография

1. Антипин Ф.А. Омниканальная торговля в России в реалиях современной экономической ситуации // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 5.
2. Афанасьева Л.А. Оптимизация ритейл-технологий путем совершенствования сервисной деятельности // Auditorium. 2015. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-riteyl-tehnologiy-putem-sovershenstvovaniya-servisnoy-deyatelnosti>
3. Божук С.Г., Краснов А.С. Развитие методов маркетинговых исследований поведения потребителей в виртуальной среде // Практический маркетинг. 2016. № 12-1(2381).
4. Гаспарян В. Омниканальный ритейл в России: мифы и реальность. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-deloitte/ru/ru\\_omni\\_ispr\\_article.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-deloitte/ru/ru_omni_ispr_article.pdf)
5. Интегрированность омниканального User Experience. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2017/04/03/integrirovannost-omnikanalnogo-user-experience/>
6. Копылов А. Customer Journey Map. Главный инструмент проектировщика услуг. URL: <https://medium.com/@copylove/customer-journey-map-8a5ac61d6b5e>
7. Кудашева С.А. Современные маркетинговые коммуникации: тенденции и перспективы // Управление экономическими системами. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-marketingovye-kommunikatsii-tendentsii-i-perspektivy>
8. Панюкова В.В. Реализация стратегии омниканального маркетинга торговыми организациями // Торгово-экономический журнал. 2015. 2(4). С. 317-328. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-strategii-omnikanalnogo-marketinga-torgovymi-organizatsiyami>
9. Почему российскому ритейлу нужна омниканальность? URL: <https://adindex.ru/publication/opinion/internet/2017/10/3/166192.phtml>
10. Сухостав Е.В., Козлова О.А. Стратегические направления развития маркетинга в системе распределения // Вестник Забайкальского государственного университета. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-napravleniya-razvitiya-marketinga-v-sisteme-raspredeleniya>

11. Шерешева М.Ю. Березка С.М. Роль программ лояльности клиентов на современном рынке // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия «Гуманитарные и общественные науки». 2014. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-programm-loyalnosti-klientov-na-sovremennom-rynke>
12. Beck N., Rygl D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2015. Vol. 27. P. 126-134.
13. Ben Reason, Lavrans Lovlie, Melvin Brand Flu. *Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*. Wiley, 2015. 208 p.
14. Toshiaki Kurokawa. *Service design and delivery. How design thinking can innovate business and add value to society*. New York: Business Expert Press, 2015. 120 p.
15. Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.H. 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.

## The creation of omni-channel customer journey map

**Ekaterina L. Yun**

Postgraduate,  
Higher Trade and Economic School,  
Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,  
194021, 50 Novorossiiskaya st., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: [katyayun1991@gmail.com](mailto:katyayun1991@gmail.com)

**Polina N. Ogorodnikova**

Magister,  
Department of industrial management, economics and trade,  
Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,  
194021, 50 Novorossiiskaya st., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: [o-po-lin@yandex.ru](mailto:o-po-lin@yandex.ru)

### Abstract

Nowadays most of the goods and services are represented in multiple sales channels. The buyer is very demanding and expects the easy interaction with the company. This article contains suggestions for optimization of interaction with consumers using such tools as customer journey map and omni-channel marketing. Monosales, multisales and omni-channel sales are studied to find out how to create an appropriate map. It is necessary to unite these two tools not only to track customers from their first contact with the company, but also to focus on the most advantageous and profitable interaction scenarios, to consider problem areas, barriers and to improve the experience with the buyer. The article also presents the classification of omni-channel sales system, the base for constructing user journey. It is necessary to combine the method of constructing this map and omni-channel retail to increase the business profitability. In this regard, the author of this article constructs algorithm of omni-channel user journey for a more personalized experience with customers and presents the advantages of omni-channel marketing technology, such as dynamic remarketing. The author concludes that companies in the retail sector need to become omni-channel, otherwise they will not meet the requirements of customers, and the business will not be effective.

### For citation

Yun E.L., Ogorodnikova P.N. (2017) Postroenie omnikanal'noi karty pol'zovatel'skogo puti [The creation of omni-channel customer journey map]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7 (12A), pp. 145-154.

### Keywords

Omni-channel marketing, customer journey map, sales channels, personalization of offers.

### References

1. Afanas'eva L.A. (2015) Optimizatsiya riteil-tehnologii putem sovershenstvo-vaniya servisnoi deyatel'nosti [Optimization of retail technology by improving the service activity]. *Auditorium*. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-riteyl-tehnologii-putem-sovershenstvovaniya-servisnoy-deyatelnosti> [Accessed 16/12/17].
2. Antipin F.A. (2017) Omnikanal'naya trgovlya v Rossii v realiyakh sovremennoi ekonomicheskoi situatsii [Omni-channel trade in Russia in the realities of the current economic situation]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian entrepreneurship], 18(5).
3. Beck N., Rygl D. (2015) Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, pp. 126-134.
4. Ben Reason, Lavrans Lovlie, Melvin Brand Flu (2015) *Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*. Wiley.
5. Bozhuk S.G., Krasnov A.S. (2016) Razvitie metodov marketingovykh issledovaniy povedeniya potrebiteli v virtual'noi srede [Development of methods of marketing research of consumer behavior in the virtual environment]. *Prakticheskii marketing* [Practical marketing], 12-1(2381).
6. Gasparyan V. *Omnikanal'nyi riteil v Rossii: mify i real'nost'* [Omni-channel retail in Russia: myths and reality]. Available at: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-deloitte/ru/ru\\_omni\\_ispr\\_article.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-deloitte/ru/ru_omni_ispr_article.pdf) [Accessed 16/12/17].
7. *Integrirovannost' omnikanal'nogo User Experience* [The integration of Omni-channel User Experience]. Available at: <https://lpgenerator.ru/blog/2017/04/03/integrirovannost-omnikanalnogo-user-experience/> [Accessed 19/12/17].
8. Kopylov A. *Customer Journey Map. Glavnyi instrument proektirovshchika uslug* [Customer Journey Map. The main tool for designing services]. Available at: <https://medium.com/@copylove/customer-journey-map-8a5ac61d6b5e> [Accessed 11/11/17].
9. Kudashova S.A. Sovremennye marketingovye kommunikatsii: tendentsii i perspektivy [Modern marketing communication: trends and prospects]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami* [Management of economic systems]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-marketingovye-kommunikatsii-tendentsii-i-perspektivy> [Accessed 10/11/17].
10. Panyukova V.V. (2015) Realizatsiya strategii omnikanal'nogo marketinga tor-govymi organizatsiyami [Implementation of omni-channel marketing strategy by trading organizations]. *Torgovo-ekonomicheskii zhurnal* [Trade and Economics Journal], 2(4), pp. 317-328. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-strategii-omnikalnogo-marketinga-torgovymi-organizatsiyami> [Accessed 15/12/17].
11. *Pochemu rossiiskomu riteilu nuzhna omnikanal'nost'?* [Why does the Russian retail need omni-channel?]. Available at: <https://adindex.ru/publication/opinion/internet/2017/10/3/166192.phtml> [Accessed 16/12/17].
12. Sheresheva M.Yu. Berezka S.M. (2014) Rol' programm loyality klientov na sovremennom rynke [The role of customer loyalty programs on the modern market]. *Vestnik Baltiiskogo federal'nogo universiteta im. I. Kanta. Seriya "Gumanitarnye i obshchestvennye nauki"*. [Bulletin of Kant Baltic Federal University. Series "Humanities and social sciences"]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-programm-loyalnosti-klientov-na-sovremennom-rynke> [Accessed 15/12/17].
13. Sukhostav E.V., Kozlova O.A. (2016) Strategicheskie napravleniya razvitiya marketinga v sisteme raspredeleniya [Strategic directions of marketing development in the distribution system]. *Vestnik Zabaikal'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Zabaikalsky State University]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-napravleniya-razvitiya-marketinga-v-sisteme-raspredeleniya> [Accessed 16/12/17].
14. Toshiaki Kurokawa (2015) *Service design and delivery. How design thinking can innovate business and add value to society*. New York: Business Expert Press.
15. Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.H. (2015) From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2).