

# СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

УДК 339.138:004.8

JEL M31

DOI 10.26425/1816-4277-2019-1-40-46

**Бутковская Галина Вальдеровна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва  
**e-mail:** gvb@mail.ru

**Butkovskaya Galina**  
Candidate of Economic Sciences, State  
University of Management, Moscow  
**e-mail:** gvb@mail.ru

## ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ ПОСЛЕ ПОКУПКИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И УСПЕШНЫЙ ОПЫТ

**Аннотация.** Цифровая трансформация влияет на то, как компании взаимодействуют со своими клиентами, что отражается в предложениях после покупки. Это нововведение и дополнительное использование цифровых технологий позволяют компаниям собирать больше данных о своих клиентах через различные источники, и, имея цифровые возможности для преобразования этих данных в знания, компании могут предлагать лучшие продукты и персонализированный опыт. В статье даны рекомендации по оптимизации компаниями своих предложений на этапе после покупки для взаимодействия компании с клиентами с помощью цифровых технологий.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, клиентский опыт, пользовательский опыт, технологии взаимодействия с клиентами, успешный опыт цифровизации.

## DIGITAL TECHNOLOGIES OF INTERACTING WITH CUSTOMERS AFTER THE PURCHASE: MAJOR TENDENCIES AND SUCCESSFUL EXPERIENCE

**Abstract.** Digital transformation affects the way companies interact with clients, which is reflected in after-purchase offers. This innovation and additional use of digital technologies allow the companies to gather more data on their clients through different sources, and having the digital means of turning this data into insights and knowledge, companies can offer better products and personalized experience. The recommendations for optimizing by companies their offers at the stage after purchase to interact with the client with the help of digital technologies have been provided.

**Keywords:** digital technologies, customer experience, user experience, technologies of interacting with customers, successful digitalization experience.

Рост доли использования цифровых технологий меняет способы общения, бизнес-процессы и процессы потребления, разрушая барьеры времени и пространства. Эти технологии видоизменяют маркетинговую деятельность компаний и позволяют им соответствовать покупательскому спросу и конкуренции в условиях среды, сформированной цифровой трансформацией. Это открывает новые возможности для компаний, такие как новые бизнес-модели, улучшение взаимодействия с клиентами и оптимизация операционного процесса [1; 15].

Внедрение цифровых технологий в бизнес привело к повышению производительности за счет более эффективных схем работы, мгновенной коммуникации между брендами/предприятиями и клиентами, и, наконец, экспоненциальных технологических достижений [13]. Кроме того, клиенты в цифровой среде имеют возможность распространять информацию о личном пользовательском опыте различными способами. При этом конкуренция отошла от традиционного сравнения цен и продуктов. Теперь она ориентирована на поставленный опыт. И хотя наблюдается рост внимания к управлению опытом клиентов, часто забывают о том, что после покупки есть еще очень важный этап [8]. Этот этап включает в себя то, что компании предлагают своим клиентам после покупки. Можно предположить, что мировые рынки вошли в «экономику опыта», которая заставляет компании дифференцироваться и конкурировать на основе предложения лучшего опыта клиентам.

© Бутковская Г.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Таким образом, исследовательская проблема заключается в том, как традиционные компании наравне с цифровыми могут использовать цифровые технологии в построении более близких отношений с клиентами не только через свой продукт, но и через дополнительный опыт и сервис с целью повышения лояльности к бренду и увеличения количества повторных покупок.

Цель данного исследования – выявление и обобщение успешного опыта оптимизации компаниями своих предложений на этапе после покупки для взаимодействия компании с клиентами с помощью цифровых технологий. Для этого был проведен обзор литературы и кейсов в контексте цифровой трансформации взаимодействия компаний с клиентами после покупки в разрезе нескольких отраслевых рынков.

В процессе изучения исследовательской проблемы было выявлено, что цифровая трансформация упоминается в достаточно большом количестве публикаций, но исследования концепции цифровой трансформации пока отсутствуют. Тем не менее, эти вопросы хорошо изучены практиками и консалтинговыми компаниями.

Центр цифрового бизнеса Массачусетского технологического института и компания Cargemini Consulting предложили определять цифровую трансформацию как «использование новых цифровых технологий (социальных сетей, мобильных, аналитических или встроенных устройств) для обеспечения масштабных улучшений бизнеса по нескольким направлениям, таким как повышение качества обслуживания клиентов, оптимизация операций или создание новых бизнес-моделей» [10, с. 2]. Чуть позже цифровую трансформацию стали объяснять как реорганизацию или инвестиции в новые технологии, бизнес-модели и процессы для повышения ценности для клиентов и сотрудников и более эффективной конкуренции в постоянно меняющейся цифровой экономике [12].

Исследователи определили три основные области в деятельности компании, на которые влияет цифровая трансформация и которые могут быть реализованы только в том случае, если компания имеет цифровые возможности: опыт работы с клиентами, операционный процесс и бизнес-модель. Эти области охватывают весь бизнес и обеспечивают основу для компаний, которые хотят осуществить цифровую трансформацию [15].

Поскольку это исследование направлено на понимание влияния цифровой трансформации на этапе после покупки, область клиентского опыта будет объяснена чуть более подробно, чем другие.

Субъективно воспринимаемое потребителем качество продукта складывается из таких составляющих, как оценка потребителем процесса взаимодействия с брендом/компанией и результат взаимодействия с самим товаром. Эти два элемента соответственно называют клиентским опытом (англ. customer experience) и пользовательским опытом (англ. user experience).

Клиентский опыт – это опыт, который потребитель получает на каждом шаге пути взаимодействия с компанией/брендом, начиная с «нулевого момента истины» (англ. zero moment of truth), в процессе покупки, пользования продуктом и до момента завершения эксплуатации товара или результата услуги. Можно сказать, что клиентский опыт – это совокупность впечатлений, знаний и ассоциаций, которые получает клиент в процессе взаимодействия с компанией [2]. Это понятие охватывает все каналы коммуникаций и все продукты бренда, включая впечатления и мнения клиента об этих продуктах. Именно поэтому клиентский опыт – самый важный аспект, который определяет успех компании независимо от того, в какой отрасли она специализируется [11]. Пользовательский опыт – это совокупность впечатлений, знаний, умений и опыта, которые получает клиент в процессе использования или потребления товара компании. Таким образом, пользовательский опыт – более узкое понятие, характеризующее особенности взаимодействия потребителя с товаром компании уже в процессе потребления, то есть после совершения покупки. Пользовательский опыт является частью опыта клиента, его сердцевиной, и оказывает одно из ключевых влияний на формирование клиентского опыта потребителя. Поэтому в контексте данного исследования мы говорим именно о пользовательском опыте.

Вторая область в деятельности компании, на которую влияет цифровая трансформация, а именно, операционная маркетинговая деятельность, в настоящее время становится важнейшей составляющей бизнеса. Операционный маркетинг в цифровой среде подразумевает под собой использование возможностей, процессов, структур и технологий для экономически эффективного применения и масштабирования интерактива, таргетинга, персонализации и оптимизации цифровых каналов. По мнению экспертов компании McKinsey, основные действия компании, необходимые для достижения успеха в операционном маркетинге в цифровой среде, можно представить в виде модели, основными элементами которой являются: глубокое понимание потребителя; обеспечение лучшего опыта взаимодействия; выбор правильной маркетинговой стратегии;

эффективное выполнение процессов и управление; использование метрик для достижения успеха [9]. При этом цифровые технологии предлагают новые методы коммуникации с потребителем и новые методы создания добавочной стоимости [3; 4].

Бизнес-модель описывает, как организация создает ценность в экономическом, социальном и культурном контекстах. Компонент «бизнес-модель» посвящен изучению новых способов ведения бизнеса компаниями, например, путем использования новых технологий для цифровой модификации бизнеса путем расширения предложения продуктов/услуг. Согласно исследованию, 60 из 1 559 руководителей подтвердили, что благодаря цифровым технологиям их компании вышли на новые рынки [10]. Еще одна возможность для компаний – появление новых цифровых продуктов или услуг, дополняющих традиционные продукты. Для того чтобы организация могла осуществлять цифровую трансформацию клиентского опыта, операционную деятельность и бизнес-модель, она должна иметь фундамент цифровых возможностей [15]. Это связано с интеграцией информационных технологий и бизнеса через цифровую платформу [9]. При этом компании взаимодействуют со своими клиентами по нескольким каналам и обычно не имеют общего представления о различных каналах. В этом смысле задача традиционных компаний состоит в том, чтобы использовать технологии омниканальности в реализации маркетинговой стратегии компании. Омниканальность – маркетинговый термин, обозначающий взаимную интеграцию разрозненных каналов коммуникации в единую систему с целью обеспечения бесшовной и непрерывной коммуникации с клиентом. Она предполагает использование множества каналов для связи с клиентами, и именно благодаря использованию их единой системы у клиентов создается впечатление непрерывного общения с брендом или компанией. По мнению экспертов, правильная интеграция цифровых технологий в омниканальную среду устраняет барьеры для клиентов, с одной стороны, и роста бизнеса, с другой, позволяя компаниям внедрять свои цифровые навыки таким образом, чтобы использовать преимущества традиционных каналов [6]. В нашем случае именно цифровая трансформация позволяет объединить каналы и сформировать эффективную модель взаимодействия с клиентами: до, во время и после покупки. Инновационные компании используют элементы каждого канала, которые их клиенты ценят больше всего, и объединяют их, чтобы обеспечить более ценный клиентский опыт в целом [13].

Рассмотрим опыт построения компанией взаимодействия со своими клиентами после покупки на примере различных отраслей.

Отрасль бытовой техники – давний традиционный сектор, привыкший продавать в основном материальный товар и сервис по ремонту этой техники. С ростом использования цифровых технологий для взаимодействия с клиентами сектор претерпевает промышленные изменения, внедряя услуги в качестве предложения для клиентов. По мере того, как все большее количество компаний внедряют использование цифровых технологий, сектор добавляет фокус на клиентах, что ставит клиентский опыт в целом и пользовательский в частности в качестве координационного центра всего бизнеса. Компании теперь предоставляют информацию клиентам напрямую, будучи прозрачными в отношениях и добавляя элементы, которые направлены на повышение ценности для клиента. С другой стороны, с ростом цифровой трансформации и быстро меняющихся инноваций, возникает трудность для компаний в адаптации и поддержании высокого уровня взаимодействия с клиентами. Это связано с тем, что равновесие непрерывно разрушается различными участниками отрасли, так как конкуренты имеют возможность быстро копировать инновации, а жизненный цикл продуктов сокращается, и в то же время цифровые технологии открывают новые возможности для перестройки деятельности создания стоимости по-новому.

Так, например, бренд Nespresso предлагает своим клиентам членство в своем клубе. Когда клиент купил кофемашину Nespresso и разместил свой первый заказ на кофе, он может заполнить свою личную информацию и зарегистрироваться онлайн, чтобы стать частью этого клуба. Этот клуб стал глобальным сообществом людей (около 10 млн чел.), которые разделяют одну и ту же страсть: кофе. Потребитель покупает больше, чем просто высокотехнологичную машину для приготовления кофе и высококачественное эспрессо с минимальным усилием. Кроме того, бренд Nespresso обеспечивает опыт для клиентов через их персонализированное обслуживание от покупки, ремонта до индивидуального внимания к клиенту. Ключевым элементом здесь является использование онлайн-платформы для сбора данных о клиенте. Используя данные клиентов, компания может предоставлять персонализированные маркетинговые сообщения клиентам на основе их прошлой деятельности и личных предпочтений. Кроме того, компания предлагает своим членам 24-часовое обслуживание,

где клиенты могут заказать кофейные капсулы, задать вопросы о своих машинах и получить ответы на вопросы и рекомендации, проконсультировавшись со специалистами, чтобы узнать больше о кофе. Клиенты могут размещать свои заказы через различные каналы: мобильное приложение, телефон, сайт. Еще одна привилегия, которую получают пользователи, – это новости о новых видах кофе, новых продуктах, специальных предложениях и приглашениях на различные мероприятия, дегустации, мастер-классы. И если говорить об усилении проникновения цифровых технологий во взаимодействие с клиентом после покупки, то благодаря технологии Bluetooth Smart, Nespresso позволяет клиентам в цифровом виде управлять процессом варки кофе с использованием персонализированных капсул кофе. Совсем недавно они предложили своим клиентам новую эспрессо-машину Nespresso Prodigio. Эта машина позволяет клиентам соединить их мобильный телефон через приложение с их кофемашиной. Такая тактика позволяет Nespresso устанавливать долгосрочные отношения с клиентами, которые выходят далеко за рамки простой покупки продукта и создают персонализированное путешествие клиента (англ. customer journey) на этапе после покупки. Цель таких маркетинговых решений и повышение лояльности к бренду, и привлечение новых клиентов.

На автомобильном рынке уже много лет взаимодействие с клиентом после покупки является логическим продолжением этапа покупки автомобиля. Но именно цифровые технологии позволяют повысить эффективность коммуникаций с потребителем после того, как он купил конкретный бренд. Успешный опыт в данном направлении имеет компания BMW. Подтверждением может служить победа в Digital Initiative Award – 2016, где жюри охарактеризовали розничную онлайн-торговлю BMW как «феноменальную» для клиентов. В процессе цифровой трансформации бизнеса BMW представила новую кампанию, которая стала комбинацией офлайн- и онлайн-решений, позволяя своим клиентам покупать автомобили с мобильного телефона. Руководитель отдела продаж и маркетинга BMW охарактеризовал эту кампанию как стратегическое маркетинговое решение. Цель этой кампании для BMW – стать лидером среди производителей автомобилей, который предлагает цифровые решения для продажи всего ассортимента продукции и полного процесса покупки или аренды в Интернете. Теперь клиент может делать все это, не выходя из дома [14]. Используя эти цифровые механизмы, компания создала условия для более длительного взаимодействия на этапе после покупки. Например, если клиенты совершают покупки с помощью мобильных телефонов, то после покупки они могут продолжать пользоваться мобильным приложением, которое предлагает справочники с ответами на различные вопросы (например, проблемы с разблокировкой и блокировкой), а также анимацию, информацию об опасности и предупреждениях и многое другое. Этот цифровой шаг настраивает клиентов BMW на долгосрочное взаимодействие с брендом и, таким образом, помогает формированию лояльности к бренду.

Помимо этого, BMW создала специализированное подразделение послепродажного обслуживания, в рамках которого основное внимание уделяется предоставлению уникальных элементов поддержки, которые улучшают клиенту опыт владения.

Также BMW добавил в свои автомобили дополнительную опцию ConnectedDrive, которая соединяет автомобильные технологии и сервисы. Система BMW ConnectedDrive состоит из трех уровней. Так, например, первый уровень (уровень оборудования) – это интегрированная в автомобиль сим-карта, дающая доступ к базовым функциям BMW ConnectedDrive и функции интеллектуального экстренного вызова. В целом, это дополнение по существу превращает его в смартфон на колесах, проникая в сферу информационных технологий (далее – ИТ) и позволяя клиентам совершать и принимать звонки, подключаться к Интернету, а также формировать свой клиентский опыт взаимодействия с брендом BMW уникальным и особенным. Функция ConnectedDrive также усиливается за счет использования мобильного приложения, которое позволяет клиенту управлять системой. Установив это приложение, клиент получает возможность сравнивать текущее и типичное время в пути, удаленно контролировать состояние автомобиля и управлять различными его функциями.

Еще одним предложением на этапе после покупки является консьерж-сервис, который призван помочь водителю на протяжении всего использования продукта (помогает в поиске заправок; если водитель ищет и выбирает ресторан, консьерж-сервис может позвонить заранее и забронировать столик и т. п.).

В целом, BMW разработала новый подход, основанный на максимальном внимании к клиенту после покупки. Цель этого подхода – построение долгосрочной удовлетворенности клиента на основе его взаимодействия с брендом.



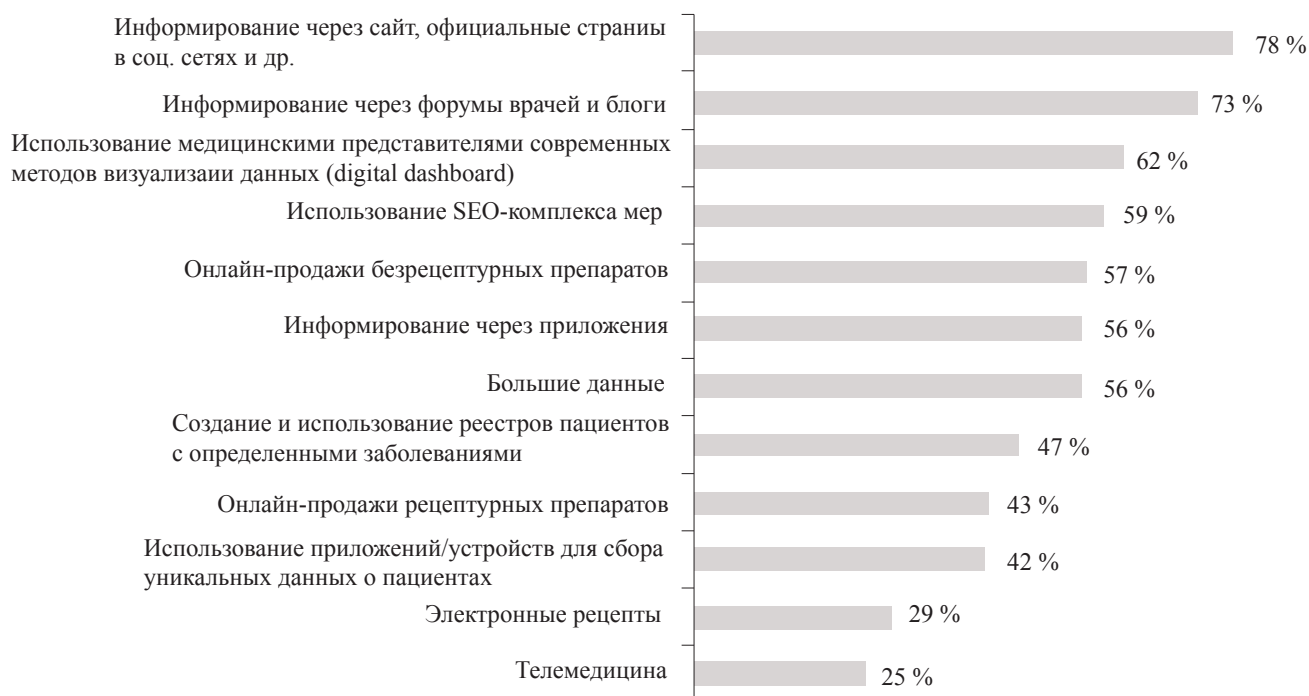
Еще одна отрасль – здравоохранение. Эффективность цифровой трансформации компаний индустрии здравоохранения подтверждает успешный опыт лидеров, например, компании Johnson & Johnson, которая внедрила гибкую, но безопасную цифровую организацию для поддержки более быстрого развития продуктов умного здравоохранения (англ. smart healthcare) и улучшения опыта клиентов и пациентов с компанией [7].

Для создания большего коммуникационного эффекта фармацевтические компании все чаще внедряют новые модели взаимодействия со своими потребителями. Так, для донесения дополнительной информации или удаленного взаимодействия медицинских представителей с докторами или пациентами используют вебинары и виртуальные конференции. Кроме того, появляется все больше различных информационных и коммуникационных сервисов, которые постепенно проникают и в среду здравоохранения. Примерами выступают удаленные сервисы для пациентов и докторов, мобильные приложения и порталы, в которых пациенты и доктора могут участвовать в обсуждениях, делиться информацией, записываться на прием, делать покупки.

CRM-платформы помогают автоматизировать процесс взаимодействия с клиентами, работниками и врачами, сохранять их данные и управлять ими. Многие российские фармацевтические компании начали внедрять такие интегрированные решения около трех лет назад, что значительно облегчило ряд бизнес-процессов. Данная область продолжает динамично развиваться как на мировых рынках, так и в России.

Самым популярным технологическим решением 2018 г. в компаниях фармацевтической отрасли на российском рынке является внедрение передовых систем учета: половина компаний (50 %) уже их внедрила или внедряет, еще 21 % предприятий планируют их внедрить в обозримом будущем. На текущий момент фармацевтические предприятия еще недостаточно широко используют большие данные и машинное обучение, а также роботизацию бизнес-процессов (по 6 %), однако каждая пятая компания (19–21 %) планирует их внедрить. Технология блокчейн, умное производство, а также видеоаналитика и машинное зрение являются наименее востребованными технологиями среди фармацевтических компаний – их внедрила или планируют внедрять не более 8 % компаний. Более высокую заинтересованность в использовании больших данных проявляют российские компании, а также иностранные с локализацией производства в России: 8 % респондентов заявляют, что они уже используют большие данные, а еще 31 % говорит о планах на внедрение этих технологий. Каждая четвертая фармацевтическая компания (25 %) разработала и внедрила/внедряет стратегии развития компании с помощью цифровых технологий.

Лидерами по внедрению стратегии цифровизации являются предприятия по производству оригинальных препаратов, а также российские и иностранные компании с локализацией производства в России (30–31 %) [5].



Источник: [5]

Рис. 1. Использование цифровых инструментов развития бизнеса компаниями на российском фармацевтическом рынке в 2018 г.

На рисунке 1 представлены результаты опроса менеджмента фармацевтических компаний, цель которого была выявить какие цифровые инструменты развития бизнеса наиболее актуальны в 2018 г. для респондентов-представителей российских компаний и иностранных компаний, оперирующих на российском рынке. Наиболее востребованным цифровым инструментом для взаимодействия с конечными потребителями, в том числе после покупки, для фармацевтических компаний является информирование об их продукции и деятельности посредством официальных сайтов и страниц в Интернете (78 %), а также врачебных форумов и блогов (73 %).

В целом, анализ показал, что компании предлагают своим клиентам примерно схожий пакет для взаимодействия на этапе после покупки. Однако различия заключаются в процессе создания каждого предложения. Это отражается скорее в содержательной части процесса, с помощью которого компания может предоставлять персонализированный и управляемый данными опыт своим клиентам. Сформулируем основные рекомендации компаниям в целях эффективного взаимодействия со своими клиентами на этапе после покупки: инвестирование значительных средств в цифровые возможности, что позволит компаниям проводить глубокий анализ данных для получения знаний о своих клиентах; определение ключевых показателей эффективности, связанных с взаимодействием с клиентами; использование собранной информации различными подразделениями компании для улучшения своих предложений; адаптация опыта и персонализация предложения для своих клиентов на основе собранной информации; внедрение программ обучения сервисного обслуживания клиентов; использование CRM-инструментов и адаптация корпоративной культуры компании под условия цифровой среды. Следует отметить, что в предложенных рекомендациях определены основные направления, которые должны быть реализованы традиционными компаниями для достижения успеха в цифровой среде.

#### Библиографический список

1. Маркетинг: освоение профессии: Учебник для вузов / Г. Л. Азоев, В. И. Алешникова, Б. Е. Токарев [и др.]; под. ред. Г. Л. Азоева. – СПб.: Питер, 2018. – 544 с.
2. Михайлова, Т. Ю. Клиентский и пользовательский опыт: разграничение понятий / Т. Ю. Михайлова, Г. В. Бутковская // Сборник материалов 32-ой Международной научно-практической конференции «Реформы в России и проблемы управления – 2017». – М: Издательский дом ГУУ. – 2017. – С. 50–52.
3. Роджерс, Д. Л. Цифровая трансформация. Практическое пособие; пер. с англ. – М.: Издательская группа «Точка». – 2017. – 344 с.
4. Старостин, В. С. Трансформация маркетинговых технологий в эпоху машинного интеллекта // Вестник университета. – 2018. – № 1. – С. 28–34.
5. Стратегия цифровизации как способ организации взаимодействия с конечными потребителями. Тенденции фармацевтического рынка России // Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ. – Москва, 2018. – 42 с.
6. Bianchi, R. [и др.]. More than digital plus traditional: a truly omnichannel customer experience [Электронный ресурс] / R. Bianchi, M. Cermak, O. Dusek. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/more-than-digital-plus-traditional-a-truly-omnichannel-customer> (дата обращения: 25.11.2018).
7. Chilukuri, S. Healthcare Giant Shares prescription for Digital Reinvention [Электронный ресурс] / S. Chilukuri, S. Kuiken. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/healthcare-giant-shares-prescription-for-digital-reinvention> (дата обращения: 25.11.2018).
8. Dahl, M. Post-purchase experience. A multidisciplinary review [Электронный ресурс] / M. Dahl, M. Keitsch. – NordDESIGN. – 2016. – № 1. – Рр. 103–112. – Режим доступа: <https://www.designsociety.org> (дата обращения: 25.11.2018).
9. Edelman D. How digital marketing operations can transform business [Электронный ресурс] / Edelman D., Heller J. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-digital-marketing-operations-can-transform-business> (дата обращения: 11.11.2018).
10. Fitzgerald, M. [и др.]. Embracing digital technology: A new strategic imperative / M. Fitzgerald, N. Kruschwitz, D. Bonnet, M. Welch // MIT sloan management review. – Research report, 2013. – 15 p.
11. Peppers, D. Return on customer / D. Peppers, M. Rogers. – 2005. – 304 p.
12. Solis, B. The 2016 State of Digital Transformation / B. Solis, J. Szymanski. – Altimeter Group, 2017. – 52 p.
13. The Digitisation of Everything. How organisations must adapt to changing consumer behavior [Электронный ресурс]. – United Kingdom: Ernst & Young LLP, 2015. – 20 p. – Режим доступа: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The\\_digitisation\\_of\\_everything\\_-\\_How\\_organisations\\_must\\_adapt\\_to\\_changing\\_consumer\\_behaviour/%24FILE/EY\\_Digitisation\\_of\\_everything.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_digitisation_of_everything_-_How_organisations_must_adapt_to_changing_consumer_behaviour/%24FILE/EY_Digitisation_of_everything.pdf) (дата обращения: 25.11.2018).

14. Vizard, S. BMW lets customers buy a car with their smartphone [Электронный ресурс] // Marketing Week. – Режим доступа: <https://www.marketingweek.com/2015/12/08/bmw-lets-consumers-buy-a-car-with-their-smartphone/> (дата обращения: 25.11.2018).
15. Westerman, G. [и др.]. Digital Transformation: a Roadmap for Billion-Dollar Organizations / G. Westerman, C. Calm  jane, D. Bonnet, P. Ferraris, A. McAfee. – MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011. – Pp. 1–68.

#### References

1. Azoev G. L., Aleshnikova V. I., Tokarev B. E. [и др.]. Marketing: osvoenie professii: uchebnik dlya vuzov; pod red. G. L. Azoeva [*Marketing: the development of the profession. Textbook for University*], SPb.: Piter, 2018, 544 p.
2. Mikhailova T. Y., Butkovskaya G. V. Klientskii i polzovatel'skii opyt: razgranichenie ponyatii [*Customer and user experience: the distinction between the concepts*], Sbornik materialov 32-oi Mezhdunarodnoi nauchno-practicheskoi konferentsii, Moscow, Izdatel'skii dom GUU, 2017, pp. 50–52.
3. Rogers D. L. Tsifrovaya transformatsiya. Prakticheskoe posobie [*The digital transformation playbook*], per. s angl., Moskva: Izdatel'skaya gruppa «Tochka», 2017, 344 p.
4. Starostin V. S. Transformatsiya marketingovykh tekhnologii v epokhu mashinnogo intellekta [*Transformation of marketing technologies in machine intelligence era*], Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya), 2018, I. 1, p. 28–34.
5. Strategiya tsifrovizatsii kak sposob organizatsii vzaimodeistviya s konechnymi potrebitelyami. Tendentsii farmatsevticheskogo rynka Rossii [*Digitalization strategy as a way to organize interaction with end users. Russian pharmaceutical market trends*], Issledovatel'skii tsentr kompanii «Deloitte» v SNG, Moskva, 2018, 42 p.
6. Bianchi R., Cermak M., Dusek O. More than digital plus traditional: a truly omnichannel customer experience. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/more-than-digital-plus-traditional-a-truly-omnichannel-customer> (accessed 25.11.2018).
7. Chilukuri S., Kuiken S. Healthcare Giant Shares prescription for Digital Reinvention. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/healthcare-giant-shares-prescription-for-digital-reinvention> (accessed 25.11.2018).
8. Dahl M., Keitsch M. Post-purchase experience. A multidisciplinary review, NordDESIGN, 2016, I. 1, pp. 103–112. Available at: <https://www.designsociety.org> (accessed 25.11.2018).
9. Edelman D., Heller J. How digital marketing operations can transform business. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-digital-marketing-operations-can-transform-business> (accessed 11.11.2018).
10. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. Embracing digital technology: A new strategic imperative, MIT sloan management review, Research report, 2013, 15 p.
11. Peppers D., Rogers M. Return on customer, 2005, 304 p.
12. Solis B., Szymanski J. The 2016 State of Digital Transformation, Altimeter Group, 2017, 52 p.
13. The Digitisation of Everything. How organisations must adapt to changing customer behavior, United Kingdom: Ernst & Young LLP, 2015, 20 p. Available at: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The\\_digitisation\\_of\\_everything\\_-\\_How\\_organisations\\_must\\_adapt\\_to\\_changing\\_consumer\\_behaviour/%24FILE/EY\\_Digitisation\\_of\\_everything.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_digitisation_of_everything_-_How_organisations_must_adapt_to_changing_consumer_behaviour/%24FILE/EY_Digitisation_of_everything.pdf) (accessed 25.11.2018).
14. Vizard S. BMW lets customers buy a car with their smartphone, Marketing Week. Available at: <https://www.marketingweek.com/2015/12/08/bmw-lets-consumers-buy-a-car-with-their-smartphone/> (accessed 25.11.2018).
15. Westerman G., Calm  jane C., Bonnet D., Ferraris P., McAfee A. Digital Transformation: a Roadmap for Billion-Dollar Organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011, pp. 1–68.