

Алешникова Вера Ивановна

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

e-mail: manager.vsu@gmail.com

Береговская Татьяна Александровна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

e-mail: tbereg@gmail.com

Сумарокова Екатерина Викторовна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

e-mail: sumarokova@bk.ru

**СТРАТЕГИЯ ОМНИКАНАЛЬНОГО
МАРКЕТИНГА**

Аннотация. Исследована научно-практическая задача, связанная с организацией долгосрочных взаимовыгодных отношений продавца и покупателя на базе цифрового маркетинга. Уточнены понятия маркетингового канала как единого канала продаж, обслуживания, контроля, в котором используют различные по формату, носителям инструменты; а также омниканальной стратегии, базирующейся на учете интересов продавца и покупателя. В статье представлены результаты сравнительного анализа мультиканальной и омниканальной стратегий в маркетинге по девяти характеристикам и авторская модель «Колесо омниканального маркетинга». Модель отражает особенности стратегии омниканального маркетинга. В ней представлены семь основных групп элементов, обеспечивающих условия для «бесшовного» непрерывного взаимовыгодного взаимодействия между продавцом и клиентом.

Ключевые слова: маркетинговый канал, портфель каналов, цифровой маркетинг, мультиканальная стратегия, омниканальная стратегия, модель омниканального маркетинга.

OMNICHANNEL MARKETING STRATEGY

Abstract. Scientific and practical problem, associated with the organization of long-term mutually beneficial relations between the seller and the buyer based on digital marketing has been examined. The concepts of the marketing channel as a single channel of sales, service, control, which uses different formats, media tools; as well as omnichannel strategy based on the interests of the seller and the buyer have been clarified. The results of a comparative analysis of multichannel and omnichannel strategies in marketing according to nine characteristics; author's model "omnichannel marketing wheel" have been introduced in the article. The model reflects the specifics of the omnichannel marketing strategy. Seven main groups of elements, that provide the conditions for a «seamless» continuous mutually beneficial interaction between seller and customer, have been presented in this model.

Keywords: marketing channel, channel portfolio, digital marketing, multichannel strategy, omnichannel strategy, omnichannel marketing model.

Aleshnikova Vera

Doctor of Economic Sciences, State University of Management, Moscow

e-mail: manager.vsu@gmail.com

Beregovskaya Tatyana

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow

e-mail: tbereg@gmail.com

Sumarokova Ekaterina

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow

e-mail: sumarokova@bk.ru

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена рядом обстоятельств. Во-первых, в условиях быстрой смены маркетинговых концепций требуется анализ и переосмысление подходов к формированию и управлению маркетинговыми каналами организации. Во-вторых, с развитием цифрового маркетинга возникает необходимость разработки и систематизации стратегических подходов, технологий, инструментов, позволяющих удерживать существующих и приобретать новых потребителей, выстраивать долговременные и взаимовыгодные отношения. В-третьих, развитие информационных технологий открывает качественно иные возможности в маркетинге взаимодействия производителя и потребителя на базе цифрового маркетинга.

Рассмотрим предпосылки, сущность омниканальной стратегии и маркетинговую модель, использующую ее.

1. Предпосылки зарождения стратегии омниканальности в маркетинге

Смена парадигмы управления организациями во второй половине XX века (основные положения были сформулированы З. П. Румянцевой [4]) означала необходимость внесения принципиальных изменений во все подсистемы организации. Именно в этот период получает распространение концепция



традиционного маркетинга, главная задача которого – сканирование внешней среды, исследование целевых рынков и удовлетворение запросов целевых аудиторий. Ее появление обусловлено тем, что к 60-м гг. XX в. предложение на потребительских рынках начинает значительно превышать спрос, появляются новые запросы потребителей, которые не могут быть удовлетворены представленными на рынке продуктами. Кроме того, возникает так называемый «избирательный спрос», когда потребитель готов платить более высокую цену за продукт, удовлетворяющий его в максимальной степени. Реализация маркетингового подхода потребовала проведения структурных изменений в компаниях, введения управленческого звена (отдела, должности), ответственного за реализацию маркетинговой функции с помощью комплекса инструментов (например, 4P). Впервые появляется термин «маркетинговый канал» (Мак Комман, Литл, 1965 г.) [8]. Его рассматривают как совокупность потоков, направленных на создание условий физического перемещения и распределения производимых продуктов.

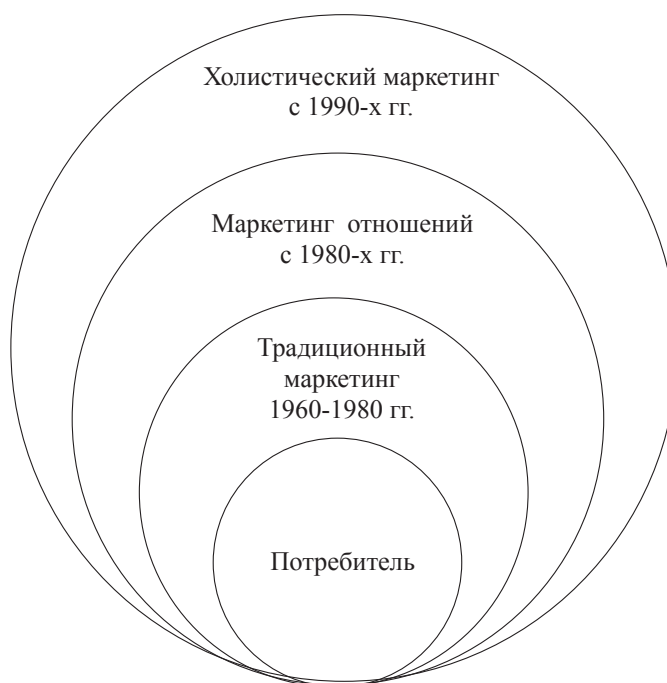
Усиление конкурентной борьбы за потребителей, рынки, ресурсы привело к пониманию того, что успешность компаний зависит, в том числе, от стабильности состава покупателей, увеличения количества повторных покупок. К 80-м гг. XX в. стало очевидным, что и производителям/продавцам, и потребителям выгодны долговременные и взаимовыгодные отношения. Начался поиск результативных инструментов удержания существующих потребителей, завоевания их доверия и формирования лояльности к производителю. Это означало, что в маркетинге начинается качественно новый этап развития – маркетинг отношений. Новая концепция, не отрицая постулатов традиционного маркетинга, содержательно дополняет и обогащает его (развиваются теоретико-методологические основы управления маркетинговой деятельностью, маркетинга отношений и т. д.). Формирование маркетинговых каналов взаимодействия с потребителями осуществляется с учетом совокупности факторов, связанных с особенностями компании (например, размер, обеспеченность ресурсами), производимых продуктов (материальные товары или услуги, ценовая, ассортиментная, марочная политики), рынков (B2B, B2C; локализация, интенсивность конкуренции) и основных потребителей (значимость продукта, характер взаимоотношений и т. п.). Как правило, компания выбирает канал, ориентируясь на возможность, во-первых, оценки его эффективности, во-вторых, осуществления контроля действий всех участников и, в-третьих, оперативного внесения корректив при изменении внешних и внутренних условий. Очевидно, что перечисленные критерии выбора канала учитывают только интересы компании-производителя.

Организация, как открытая система, тесно связана со своими потребителями, конкурентами и с другими элементами внешней среды, которые влияют на компанию. Это обстоятельство вынуждает учитывать интересы, запросы, ожидания не только своих целевых аудиторий, но и других заинтересованных лиц (стейкхолдеров). Умение организовать подобную работу способствует росту материальных и нематериальных активов, среди которых находится имидж. Таким образом, организация должна пытаться выстроить долговременные взаимовыгодные отношения с заинтересованными лицами, предварительно оценив их нужды. В этом случае компания начинает функционировать в рамках концепции холистического маркетинга, которая является логическим развитием предыдущих маркетинговых концепций. Преимущество маркетинговых концепций управления организацией и пик их популярности представлены на рисунке 1.

Следует подчеркнуть, что в концепциях маркетинга отношений и холистического присутствуют черты концепции социально-ориентированного маркетинга, получившей известность в период 1980-1995 гг. Согласно этому подходу, компания должна ориентироваться на выпуск только тех продуктов, при производстве которых учитываются интересы всего общества в целом (охрана окружающей среды, безопасность технологий и ингредиентов и т. п.).

1. Как отмечают К. А. Гуртовой и С. И. Кирюков, роль маркетингового канала возрастает и значительно расширяется в рамках концепций маркетинга отношений и холистического [1; 2]. В современных условиях маркетинговый канал является местом одновременной реализации функций продаж, обслуживания и коммуникаций, то есть становится единым (с точки зрения продаж, обслуживания и контроля) интегрированным управляемым инструментом обеспечения долговременного взаимовыгодного взаимодействия производителя и потребителя, направленным на создание ценностного предложения потребителю.

Одновременное использование нескольких каналов взаимодействия с потребителями вызывает необходимость выбора стратегии управления ими.



Составлено авторами по материалам исследования
Рис. 1. Преемственность маркетинговых концепций

2. Сущность омниканальной стратегии

Наибольшее распространение в практике управления маркетинговыми каналами получила мультиканальная (многоканальная) стратегия. Специалисты (например, Котлер [3]) считают, что ее основные недостатки:

1) Высокая вероятность конкуренции (и конфликта) между каналами:

- при распределении потребителей по каналам;
- за одних и тех же потребителей;
- за распределение ассортимента по каналам;

2) отсутствие четкого распределения прав, обязанностей, ролей между участниками канала;

3) не учитываются предпочтения потребителя к каналу при формировании портфеля каналов взаимодействия.

Как показывает практика, эти недостатки можно устранить при использовании омниканального подхода к построению взаимодействия с потребителями. Он стал активно использоваться, например, в ритейле с 2010 г. Основное преимущество использования омниканального маркетинга состоит в долгосрочной взаимной выгоде для компании и потребителя.

По нашему мнению, стратегия омниканального маркетинга – набор действий, выполняемых производителем в маркетинговом канале и направленных на создание условий, учитывающих интересы сторон для выстраивания долговременных взаимовыгодных отношений, предполагающих свободный переход потребителя с канала на канал и непрерывную обратную связь. Клиент, самостоятельно выбирая способ взаимодействия с компанией, получает персонализированную, полную и непротиворечивую информацию о продукте в любом канале, так как они интегрированы; доступ к ассортименту, условиям поставки; имеет возможность начать покупку в одном канале и завершить в другом. Производитель в свою очередь получает возможность взаимодействовать с данными клиента независимо от канала возникновения коммуникации; благодаря IoT (технологии интернета вещей) может идентифицировать покупателя в любой точке и сопоставить его поведение в разных каналах; избегать потерь информации; интегрировать процессы обслуживания потребителей, продаж, мерчендайзинга, инвентаризации и планирования ресурсов.

Сравнительный анализ мультиканальной и омниканальной стратегий в маркетинге представлен в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика мультиканальной и омниканальной стратегий

Характеристики	Мультиканальная стратегия	Омниканальная стратегия
Цель	Расширение охвата потребителей/клиентов, снижение затрат на содержание канала	«Бесшовная» интеграция всех каналов при переходе от одного к другому для создания условий непрерывного взаимодействия производителя с потребителем, максимально легкого и удобного удовлетворения имеющихся ожиданий, запросов, потребностей
Принципы	Ориентация канала на свой сегмент или особую потребность	Полный охват, единая структура, взаимосвязанность, выгода для производителя и потребителя, обратная связь
Основной фокус стратегии	Канал взаимодействия	Пользователь/потребитель
Количество каналов	Много (онлайн- и офлайн-канал разделяются технически и организационно)	Совокупность технически и организационно интегрированных онлайн- и офлайн-каналов
Наличие интегрирующей платформы	Не требуется	Требуется
Синхронизация каналов	Отсутствует	Обязательна
Характер взаимодействия с клиентом	Обезличенный	Персонализированный
Наличие обратной связи	Нередко отсутствует	Обязательна
Реинжиниринг бизнес-процессов	Не требуется	Требуется

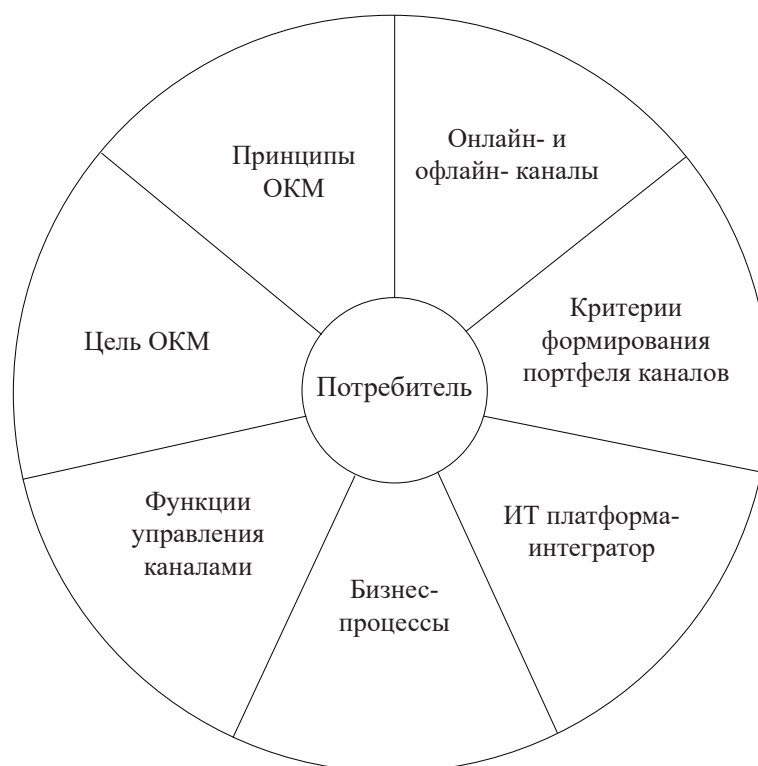
Составлено авторами по материалам исследования

Реализация омниканальной стратегии требует вовлечения большого количества всех видов ресурсов, связана с необходимостью обработки огромного объема данных, а потому невозможна без интегрирующей платформы. В настоящее время рынок предлагает в качестве интеграторов Mindbox, Emarsys, Altkraft, eSputnik, Exponea, Synerise, Sendpulse, EXPERTSENDER, Sendsay и другие.

4. Модель «Колесо омниканального маркетинга»

В процессе анализа выявлено несколько практических подходов к реализации концепции омниканального маркетинга (далее – ОКМ). В частности, Dennis делает акцент на 8 ключевых аспектах реализации омниканальной стратегии для электронной коммерции [5]. Rivera обращает внимание на особенности управления организацией и маркетингом в условиях многоканальности, необходимость анализа и оценки организационной структуры управления и процессов [10]. Kazim, McCabe, McGee концентрируются на факторах, обеспечивающих «бесшовность» потребительского опыта: развитая CRM-система, согласованный контент, обратная связь [6; 7; 9]. Общими чертами этих и других работ является акцент на факторах, обеспечивающих качество маркетингового взаимодействия. Однако, по нашему мнению, остается открытым вопрос относительно целей и правил (принципов) перехода к омниканальной стратегии, функций управления каналами взаимодействия, критериев формирования портфеля маркетинговых каналов, реинжиниринга бизнес-процессов.

Авторы предлагают имитационную модель, дающую целостное представление об основных элементах, которые должны быть учтены в процессе создания условий для «бесшовного» непрерывного взаимодействия, и связях между ними при реализации стратегии омниканального маркетинга (см. рис. 2). Основными компонентами предлагаемой модели выступают: цели и принципы омниканального маркетинга, функции управления каналами взаимодействия, состав маркетинговых каналов, критерии выбора и формирования портфеля каналов, бизнес-процессы, интегрирующая платформа.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Модель «Колесо омниканального маркетинга»

Рассмотрим подробнее элементы модели. Реализация компанией омниканальной стратегии осуществляется на принципиально иной основе, чем в многоканальной. Поскольку в омниканальной стратегии фокус смещается с канала на потребителя, то полагаем, что необходимым и достаточным составом правил (принципов), которые обеспечивают «бесшовность», являются полный охват, единая структура, взаимосвязанность, выгоды для производителя и потребителя, обратная связь.

Омниканальная стратегия предполагает интеграцию традиционных офлайн маркетинговых каналов (например, собственная торговая сеть, агентская/партнерская сеть, личные продажи) и онлайн-каналов (сайт, SMM, мобильные приложения и т. п.), каждый из которых является одновременно местом продаж, обслуживания и коммуникаций.

В новых условиях обеспечить долговременные взаимовыгодные отношения становится возможным только при соблюдении организацией баланса интересов сторон при формировании оптимального для конкретных условий портфеля каналов. По нашему мнению, помимо критериев экономической целесообразности канала, возможности адаптации к изменению внешней среды, контроля и влияния на деятельность акторов/участников маркетингового канала (в них учтены только интересы производителя) необходимо ориентироваться на интересы, предпочтения потребителя к каналу: «значимость канала для потребителя» (доступность, функциональность, широта охвата), «качество взаимодействия и информирования» (быстрота реакции на запрос, качество обратной связи).

Формирование портфеля каналов предполагает реализацию определенного алгоритма: составление полного списка использующихся в организации каналов; оценка результативности их функционирования (с точки зрения производителя и потребителя); разработка системы критериев, показателей, эффектов для формирования сбалансированного портфеля каналов; реструктуризация существующего портфеля каналов; контроль и корректировка. Управление портфелем каналов означает планирование, организацию, мотивирование, контроль и межканальную координацию.

Переход к омниканальной стратегии требует реинжиниринга существующих бизнес-процессов, то есть реструктуризации маркетинговой работы в соответствии с предложенными выше принципами. К числу

ключевых бизнес-процессов авторы относят управление отношениями, омниканальная аналитика. Моделирование бизнес-процессов с помощью графического изображения или описания дает возможность понять особенности взаимодействия производителя и потребителя, своевременно выявить «узкие» места и принять маркетинговые решения. Взаимодействие в омниканальной среде описывается с помощью нотаций, в которых задаются алгоритмы, однозначные описания выполнения процесса, что позволяет снизить стихийность, субъективизм персонала при выполнении своих обязанностей. Возможные интегрирующие платформы были рассмотрены выше.

Таким образом, предлагаемая модель отличается от существующих подходов к описанию омниканального маркетинга:

- системностью – в модели представлены основные компоненты, учет которых позволяет сформировать устойчивые долговременные взаимовыгодные между производителем/продавцом и клиентом/потребителем на основе технологий и инструментов цифрового маркетинга;
- комплексностью – выбор инструментов управления каналами взаимодействия и бизнес-процессы осуществляется учетом стратегической цели и ориентации на запросы клиентов;
- наличием системы критериев и оценочных показателей для формирования сбалансированного портфеля каналов взаимодействия с потребителями в условиях цифровой экономики.

Старой парадигме управления соответствовали домаркетинговые концепции (производственная, сбытовая, товарная), в рамках которых понятие «маркетинговый канал» означало исключительно канал распределения, то есть совокупность инструментов и организаций, способствующих доставке производимых товаров и услуг потребителям.

Изменение парадигмы управления организациями вызвало необходимость исследования внешней среды с целью последующей адаптации, приспособления внутренней среды с помощью инструментов маркетинга. Особенности взаимодействия организации с элементами внешней среды нашли отражение в маркетинговых концепциях (традиционного маркетинга, маркетинга отношений, холистического маркетинга) и расширении понятия «маркетинговый канал» как единого канала продаж, обслуживания, контроля, в котором используются различные по формату, носителям инструменты/средства/элементы.

Ко второму десятилетию XXI века изменения произошли изменения в формах каналов: к традиционным (офлайн) каналам добавились онлайн-каналы. Это потребовало совершенствования подходов, в том числе стратегических, к управлению маркетинговыми каналами.

Коммерческие и некоммерческие организации наряду с мультиканальными стратегиями взаимодействия с потребителями стали использовать омниканальные. Особенности омниканальной стратегии отражает представленная в статье модель.

Библиографический список

1. Гуртовой, К. А. Планирование маркетинговых каналов на основе критерия клиентоориентированности // Регион: системы, экономика, управление. – 2014. – № 1 (24). – С. 95-100.
2. Кирюков, С. И. Становление и развитие теории управления маркетинговыми каналами / ВШМ СПбГУ: Научные доклады. – № 2 (R)-2011.
3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 14-е издание. – СПб.: Питер, 2014. – 800 с.
4. Румянцева, З. П. Менеджмент на рубеже нового столетия // Российский экономический журнал. – 1994. – № 11. – С. 47-55.
5. Dennis, E. Omnichannel eCommerce marketing strategies: 8 Ideas to create the perfect customer journey [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.coredna.com/blogs/omnichannel-e-commerce-marketing-strategy> (дата обращения: 29.01.2019).
6. Kazim, M. Omnichannel marketing: 5 steps to a seamless customer experience. <https://www.bdc.ca/en/blog/pages/omnichannel-marketing-5-steps-seamless-customer-experience.aspx> (дата обращения: 05.01.2019).
7. McCabe, K. Omnichannel marketing: what it is, why it matters, and how to execute it [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://learn.g2crowd.com/omnichannel-marketing> (дата обращения: 25.01.2019).
8. McCammon, B. C., Jr., Little, R. W. Marketing channels: analytical system and approaches. N.Y.: Jonk Willey&Son, 1965.
9. McGee, T. New Research – Omnichannel marketing: the key customer experience. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.targetmarketingmag.com/article/new-research-omnichannel-marketing-the-key-customer-experience/all/> (дата обращения: 20.01.2019).

10. Rivera, K. Four steps to master omnichannel marketing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/10/27/four-steps-to-master-omnichannel-marketing/#1f2ba0ff6d5d> (дата обращения: 28.01.2019).

References

1. Gurtovoi K. A. Planirovanie marketingovykh kanalov na osnove kriteria klientoorientirovannosti [*Planning of marketing channels based on the criterion of customer orientation*]. Region: sistemy, ekonomika, upravlenie, 2014, I. 1(24), pp. 95-100.
2. Kiryukov S. I. Stanovlenie i razvitie teorii upravleniya marketingovymi kanalami. Nauchnyi doklad [*Formation and development of marketing channel management theory. Scientific report*]. I. 2 (R)-2011. SPb.: VSHM, 2011. 47 p.
3. Kotler F., Keller K. L. Marketing menedzhment [*Marketing management*], 14-izdanie. SPb.: Piter, 2014. 800 p.
4. Rumyantseva Z. P. Menedzhment na rubezhe novogo stoletiya [*Management at the turn of the new century*], Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal [*Russian economic journal*], 1994, I. 11, pp. 47-55.
5. Dennis E. Omnichannel eCommerce marketing strategies: 8 ideas to create the perfect customer journey. Available at: <https://www.coredna.com/blogs/omnichannel-ecommerce-marketing-strategy> (accessed 29.01.2019).
6. Kazim M. Omnichannel marketing: 5 steps to a seamless customer experience. Available at: <https://www.bdc.ca/en/blog/pages/omnichannel-marketing-5-steps-seamless-customer-experience.aspx> (accessed 05.01.2019).
7. McCabe K. Omnichannel marketing: What is it, why it matters, and how to execute it. Available at: <https://learn.g2crowd.com/omnichannel-marketing> (accessed 25.01.2019).
8. McCammon B. C., Jr., Little R. W. Marketing channels: Analytical system and approaches. N.Y.: Jonk Willey&Son, 1965.
9. McGee T. New research – omnichannel marketing: The key customer experience. Available at: <https://www.targetmarketingmag.com/article/new-research-omnichannel-marketing-the-key-customer-experience/all/> (accessed 20.01.2019).
10. Rivera K. Four steps to master omnichannel marketing. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/10/27/four-steps-to-master-omnichannel-marketing/#1f2ba0ff6d5d> (accessed 28.01.2019).