
ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ УСЛУГ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

INNOVATIONS MARKETING DEVELOPMENT PECULARITIES IN RETAIL SERVICES

С.П. КАЗАКОВ, канд. экон. наук, доцент
НИУ Высшая школа экономики

S.P. KAZAKOV, Cand. of econ. sci., Ass. professor
Higher School of Economics

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы особенностей инновационной деятельности в сфере услуг на примере розничной торговли, доказывается необходимость инновационного подхода для маркетингового управления ритейлом.

Abstract

The paper examines the issues of innovations marketing development in retail industry; the proof of innovative approach to marketing management at retail is disclosed.

Ключевые слова: инновационный маркетинг, розничная торговля, инновации, сфера услуг.

Keywords: innovations marketing, retail industry, service industry, service innovations.

В постиндустриальной экономике розничная торговля завоевала ведущую роль в цепочке доведения добавленной стоимости от мест производства товаров и услуг до мест их потребления. Производственные мощности в начале XXI века практически ничем не ограничены, существуют лишь объективные ограничения по возможностям сбыта товарных масс, поскольку места на магазинных полках и экономические возможности конечных покупателей ограничены. Поэтому одним из самых актуальных вызовов рыночной экономики на данном этапе является не проблема производства, а доведение товаров и услуг до конечного потребления. Этим объясняется возросшая рыночная сила ключевых компаний-ритейлеров,

что выражается, с одной стороны, в их увеличившейся способности торговаться и диктовать свои условия сотрудничества производителям и своим поставщикам, и, с другой стороны, растет степень их влияния на характер покупательского поведения и потребления.

Динамика общей выручки всех форматов и форм глобальной розничной торговли представлена в следующей таблице (табл. 1) и гистограмме (рис. 1).

Таблица 1.

Динамика выручки глобальной розничной торговли 2005-2010 гг. (млн. долл. США).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Выручка глобальной розницы	9125429	9654239	10561603	11346996	11042207	11547091
в т.ч. магазинная розница	8616027	9103545	9953449	10696877	10384665	10838177
в т.ч. вне-магазинная розница	509402	550694	608154	650119	657541	708915

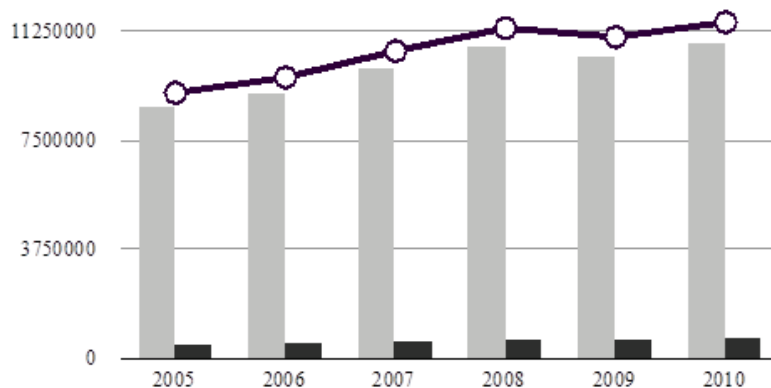


Рис. 1. Диаграмма динамики выручки общемировой розничной торговли 2005-2010 гг.
Источник: Passport GMID, 2011.

Глобальный экономический кризис 2008-2009 гг., как это видно из приведенной диаграммы, сказался на динамике прироста выручки розничных компаний, однако, это имело незначительный по времени эффект, что и показывают результаты по итогам 2010 года. При анализе приведенных данных также отчетливо прослеживается рост нетрадиционных вне-магазинных форматов торговли. Это происходит, в основном, благодаря буму интернет-магазинов, которые получают все большее распространение в мире. Несмотря на то, что доля выручки интернет-торговли составляет пока всего 6,53% от традиционной розницы, ее прирост является устойчивым и составляет около 10% в год. Это также позволяет сделать

вывод о том, что интернет-торговля практически не была затронута прошедшим экономическим кризисом.

В наше время в глобальной розничной торговле происходят существенные трансформации и системные сдвиги. Рост влияния интернета в постиндустриальной экономике явился причиной, вызвавшей большие потрясения розничного ландшафта. Эти потрясения являются революционными по своим масштабам и беспрецедентными по своей природе. Некоторые организации создают целые новые рынки, другие меняют существующие и устоявшиеся способы доведения заложенной в товарах потребительской ценности до конечного покупателя. Сегодня большинство крупных предприятий розничной торговли превратились в мульти-сбытовые каналы, в которых один и тот же покупатель взаимодействует с одним и тем же торговым предприятием с помощью разных способов, используемых им для различных транзакционных целей. Сначала покупатель использует Интернет для получения первичной информации о товаре и услуге, затем он может посетить торговый зал, после чего опять заниматься поиском альтернативных товаров или более выгодных для себя предложений. Далее он делает покупки он-лайн в интернет-магазине, общается с отделом продаж или со службой поддержки и сервиса по телефону и т.д. Многие торговые фирмы также сместили свой фокус с продаж продукции на расширение мероприятий по привлечению и удержанию своих покупателей, с конечной целью создания собственной лояльной клиентской базы.

В результате современная практика розничной торговли все чаще охватывает более широкий спектр деятельности, выходя за свои традиционные границы, расширяя целевые рынки и разрабатывая новые способы взаимодействия с клиентами и партнерами. Например, одни розничные торговцы массированно используют технологии кастомизации, чтобы наиболее полно и быстро удовлетворить выявленные потребности своих покупателей, другие эффективно внедряют и используют технологии совершенствования и модернизации логистических цепочек поставок, чтобы быстро привести свой ассортимент продукции в соответствие с сезонными тенденциями. Таким примером является разработка испанской компанией Inditex для своих брендов Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull'n'Bear и др. технологии fast fashion, позволяющей выпускать и вывешивать в магазины в пять раз больше коллекций одежды в год чем в среднем по отрасли. Некоторые ритейлеры разработали новые способы реализации продукции, например, с использованием вендинговых торговых автоматов, доступных 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Еще одна категория розничных торговцев стремится одновременно эффективно удовлетворить несколько разнообразных сегментов и даже рыночных ниш и, как результат эффективного использования стратегии «длинного хвоста» (продажи небольших количеств широкого ассортимента продукции). Наконец, в таких странах, как Индия и Китай, возможность удовлетворить потребности низкодоходного

сельского населения также явилась причиной появления многочисленных розничных инноваций, таких как проект Шакти, который сделал сельских женщин дистрибьюторами фирменной продукции в своих деревнях. Все это говорит о возникновении потребности в инновациях в системе розничной торговли, которые пока не оформлены и характеризуют организационный этап инновационной деятельности в данной отрасли.

Обзор соответствующей литературы по данной теме позволяет выделить следующие основные факторы внешней среды, являющиеся предметом и точкой приложения усилий по организации разработки и внедрения инноваций в розничной торговле:

- потребители: поскольку успех розничной инновации зависит от ее способности удовлетворять действительные или текущие потребности потребителей лучше, чем другие существующие на розничном рынке предложения, выявление латентных потребностей подчеркивает важность вовлечения клиентов в разработку и внедрение инноваций; многие розничные компании признали, что привлечение покупателей к инновационной деятельности является ключевым фактором успеха нововведений в розничной торговле;

- нормативно-правовая база относится к факторам внешней среды, имеющим непосредственную связь с инновациями в розничном бизнесе, т.к. Она устанавливает определенные правила и направления развертывания нововведений в рознице, а в некоторых случаях служит фактором, существенно ограничивающим весь инновационный процесс; роль законодательства в инновационном процессе уже достаточно давно осознана правительствами многих стран, которые используют свои конституционные права для интенсификации и ускорения инновационных процессов в разных отраслях, в том числе и в розничной торговле, и способствует их осуществлению;

- рыночная ситуация в розничной торговле основана на общих проблемах, рыночных возможностях, конкуренции, власти поставщиков и уровне проникновения современных технологий в розничный бизнес; в отраслевом контексте ключевыми факторами успеха или неудачи внедрения инноваций являются уровень конкуренции и управление цепочкой поставок; современные коммуникационные и ИТ-технологии также несут в себе огромный потенциал для развития инновационной деятельности в розничной торговле.

Выделенные факторы внешней среды порождают потребность и необходимость в инновациях для розничных торговцев и направляют их усилия в сторону улучшения обслуживания клиентов на различных типах рынков, чтобы тем самым повысить производительность и результативность своего бизнеса.

Розничная торговля в России в рамках либеризации экономики, начавшейся в 1992 году, начала свое бурное развитие с мелкорозничного

формата, который включает в себя торговые павильоны, палатки, киоски, ларьки, «тонары», автолавки, лотки и т.п. Эти торговые точки реализуют, как правило, ограниченный стандартный ассортимент товаров с преобладанием сигарет и алкогольных напитков. Они не работают по принципу самообслуживания, что кардинально снижает качество обслуживания покупателей. Размеры бизнеса мелкорозничного предприятия также не позволяют обеспечить ему динамичное развитие. Однако мелкая розница позволяет малому торговому бизнесу максимально адаптироваться к потребностям покупателя, разместив свое предприятие в удобном для потребителей месте и обеспечив круглосуточный режим его работы. Другими словами, мелкорозничные формы торговли всегда за счет своих размеров и расстояния до потребителей будут более мобильными по сравнению с более крупными форматами в своей реакции на изменение потребностей покупателей. В 1990-х годах в российской розничной торговле данный формат торговли был самым преобладающим. Середина 1990-х годов ознаменовалась созданием конгломераций мелких форм торговли в формате рынков, которые привлекали большее количество покупателей за счет действия законов розничной гравитации. Наше время характеризуется появлением в России большего числа магазинов и розничных сетей, которые перехватили стратегическую инициативу в конкурентной борьбе форматов. Одновременно были предприняты административные меры и усилен контроль за деятельностью мелкой розницы, что также привело к некоторому уменьшению роли мелкорозничных форм в национальном торговом бизнесе. Тем не менее, данные форматы существуют до сих пор, и они будут сохранять впредь свою конкурентоспособность за счет своей близости к покупателям, мобильности и гибкости в бизнес-процессах.

Динамика общей выручки всех форматов и форм Российской розничной торговли представлена в следующей таблице (табл. 2) и гистограмме (рис. 2).

Таблица 2.

Динамика выручки розничной торговли в РФ 2005-2010 гг. (млн. руб. РФ).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Общая выручка розницы в РФ	4 541 265	5 484 482	6 639 654	7 956 242	8 225 527	9 090 466
в т.ч. магазинная розница	4 408 292	5 309 977	6 403 931	7 657 575	7 886 137	8 696 579
в т.ч. внемагазинная розница	132 973	174 505	235 723	298 667	339 389	393 887

При простейшем наложении графиков на рис. 1 и 2 видно, что российский ритейл растет гораздо быстрее глобального (темпы прироста вы-

ручки 21,4% в РФ против 4,6% в мире), но доля внемагазинной торговли в России ниже общемировой (4,3% против 10%).

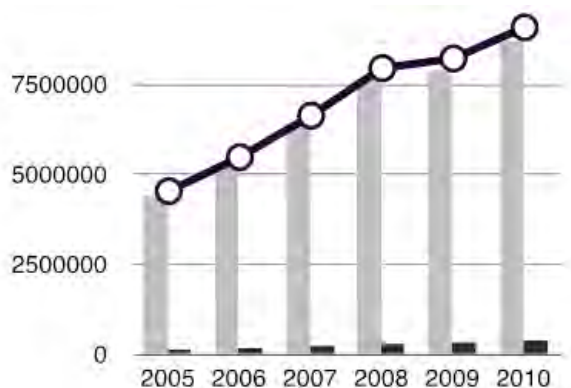


Рис. 2. Диаграмма динамики выручки розничной торговли в РФ 2005-2010 гг.
Источник: Passport GMID, 2011.

При оценке состояния основных макропоказателей развития сектора розничной торговли в Российской Федерации можно сделать ключевой вывод, что этап экстенсивного роста российских розничных операторов, сопровождающийся стремительным наращиванием торговых площадей, развитием различных форматов магазинов и выхода на региональные рынки, пройден. Завершению этого этапа способствовали кризисные явления в российской экономике в 2008-2009 гг, отрицательно сказавшиеся на конечном спросе, напрямую определяющим динамику товарооборота розницы, а также резкое удорожание заемного капитала, необходимого для дальнейшей экспансии российских розничных операторов.

В этой ситуации розничные торговые компании были вынуждены перейти на интенсивный путь развития путем наращивания эффективности своего бизнеса на существующих площадях в стремлении повысить товарооборот с одного квадратного метра торговой площади. Данный показатель считается в настоящее время ключевым при определении эффективности коммерческой деятельности розничного торгового предприятия.

Согласно А. Черкасову для современной российской торговли характерны следующие специфические черты и тенденции:

- повышение степени требовательности покупателей благодаря более высокому уровню их образования, определенной доли потребительского цинизма, снижению уровня влияния рекламы из-за перенасыщенности информационного поля, увеличению продолжительности рабочего дня и его ненормированности. Эти причины послужили основой для появления т.н. покупателя-«смартшопера», или покупателя-знатока, ценящего свое время и деньги и требующего быстрых, недорогих покупок и получения при этом высокого уровня сервиса;

- невозможность дальнейшего использования методов массового маркетинга в розничной торговле в большинстве случаев за счет персонализации потребностей, поэтому в розничной торговле растет необходи-

мость применения новых инновационных приемов, методов и технологий, позволяющих работать с покупателями индивидуально и реагировать на их единичные потребности и нужды;

- необходимость применения новых технологий в области логистики, телекоммуникаций, компьютерной техники, которые способствуют повышению эффективности деятельности предприятий розницы и качеству обслуживания потребителей;

- рост требований к проведению более гибкой ценовой политики за счет лучшей информированности потребителей о ценах на аналогичные товары, предлагаемые в других каналах распределения и повышение значения эффекта справочной цены;

- увеличение влияния демографических дескрипторов покупателей, что сказывается в старении населения, росте экономической активности и покупательной способности женщин, а также выхода на рынок более молодого динамичного поколения, активно применяющего новейшие телекоммуникационные технологии.

- необходимость в более тесной интеграции с производителями и поставщиками товаров из-за возрастающей скорости прохождения товарами стадий своего жизненного цикла и изменений в покупательских привычках, что повышает роль координации всех действий в канале распределения.

Эти факторы указывают на потребности в формировании инновационного маркетингового потенциала российского ритейла, адекватного процессам интенсификации розничной торговли. Одной из мер интенсивного пути развития российской розницы, является использование инноваций в розничной торговле, которые можно разрабатывать и внедрять в деятельность розничных торговых операторов исходя из подходов.

Используя факторы внешней среды, приведенные выше, как фундаментальную основу для определения путей разработки инноваций в российской розничной торговле, можно предложить следующие направления инновационного процесса в розничном бизнесе, составляющие основу предлагаемой методики организации формирования инновационного маркетингового потенциала, направленного на создание системы инновационного маркетинга (табл. 3).

Модифицированная методика инновационного маркетинга для предприятий розничной торговли приведена на схеме рис. 3. В ней обобщены и синтезированы авторские разработки, полученные в результате проведенного исследования. Инновационный процесс на предприятии розничной торговли необходимо начинать с серии установочных мероприятий в виде организационных встреч, совещаний и мозговых штурмов на уровне топ-менеджмента. Целью данных мероприятий является первичное определение путей и направлений инновационного процесса, а также декларирование воли руководства к изменениям в организации, связанные с иннова-

Таблица 3.

Факторы внешней среды, их особенности и направления разработки и внедрения инноваций в российской рознице.

	Особенности внешней среды	Проблемы, стоящие перед розничными предприятиями	Направления разработок и внедрения розничных инноваций
Потребители	<p>демографические изменения; интеграция стилей жизни с ИТ-технологиями; рост среднего класса; индивидуализация личности; гетерогенность; растущая урбанизация; повышение требовательности покупателей</p>	<p>старение населения; необходимость в кастомизации и персонализации; наличие доступных товаров в шаговой доступности; постоянство качества товаров и предоставляемых услуг; увеличение качества сервиса для разнородных покупателей сегментов; необходимость в вариациях размера упаковки товаров для разных потребителей. четкое позиционирование товарных и торговых брендов</p>	<p>сбытовая мульти-канальная интеграция; прямое общение с покупателем в реальном времени; разработка частных марок розничных торговцев; ко-креативный маркетинг совместного творчества; экологический маркетинг; бережливый менеджмент; гибкий подход к ценообразованию для разных потребительских сегментов; товары по сниженным ценам улучшение доступности и наличия товаров на полках магазинов</p>
<p>Нормативно-правовая база</p>	<p>принятие Закона «О розничной торговле»; стабильность политики правительства; увеличение активности Роспотребнадзора; ужесточение процесса сертификации и таможенной политики</p>	<p>необходимость нахождения новых схем взаимодействия с поставщиками; улучшение качества обслуживания; необходимость локализации упаковки и модификации товаров</p>	<p>заключение стратегических альянсов и построение вертикальных маркетинговых систем; локализация упаковки или всего производства</p>

Рыночная ситуация			
Конкуренция	<p>снижение барьеров для входа новых конкурентов на региональных рынках;</p> <p>вертикальная и горизонтальная экспансия розничных брендов;</p> <p>вертикальная конкуренция;</p> <p>большая доля стихийной неорганизованной торговли;</p> <p>угроза выхода на рынок глобальных розничных сетей</p>	<p>защита рыночной доли и позиции;</p> <p>отсутствие качественного сбора и обработки рыночной и внутренней информации;</p> <p>нечеткое позиционирование розничных брендов;</p> <p>некачественный менеджмент</p>	<p>адаптивность к изменениям;</p> <p>улучшение качества управления;</p> <p>внедрение инновационного маркетинга и маркетинга инноваций в стратегию торгового предприятия;</p> <p>недопущение имитаций инноваций;</p> <p>грамотная и сфокусированная бренд-политика;</p> <p>создание качественной МИС</p>
Поставщики	<p>вертикальная интеграция производителей товаров;</p> <p>слабая транспортная сеть;</p> <p>неспособность локальных поставщиков обеспечить качество и требуемое количество товаров, а также качественную логистику</p>	<p>включение поставщиков в разработку и внедрение инноваций;</p> <p>координация информации внутри цепочек взаимодействия с поставщиками</p> <p>общие вопросы оптимизации логистической цепочки</p>	<p>создание мультиканальных сбытовых систем;</p> <p>координация процесса по всей логистической цепочке;</p> <p>стратегические альянсы с поставщиками;</p> <p>интеграция бизнес-процессов с деятельностью поставщиков</p>
Технологии	<p>электронная коммерция;</p> <p>мобильная коммерция;</p> <p>социальные сети и медиа;</p> <p>малая степень использования ИТ-технологий в регионах;</p> <p>недостаточный уровень применения банковских карт</p>	<p>необходимость интеграции новых технологий с товарным предложением;</p> <p>фокус на безналичные формы оплаты и мобильную коммерцию;</p> <p>популяризация новых ИТ-технологий;</p> <p>страх мошенничества в электронной сфере</p>	<p>создание и интеграция интернет-магазина с традиционной формой торговли;</p> <p>использование данных электронной коммерции в инновационном процессе;</p> <p>дальнейшее развитие CRM-систем и их внедрение в бизнес-процессы розничного оператора</p>

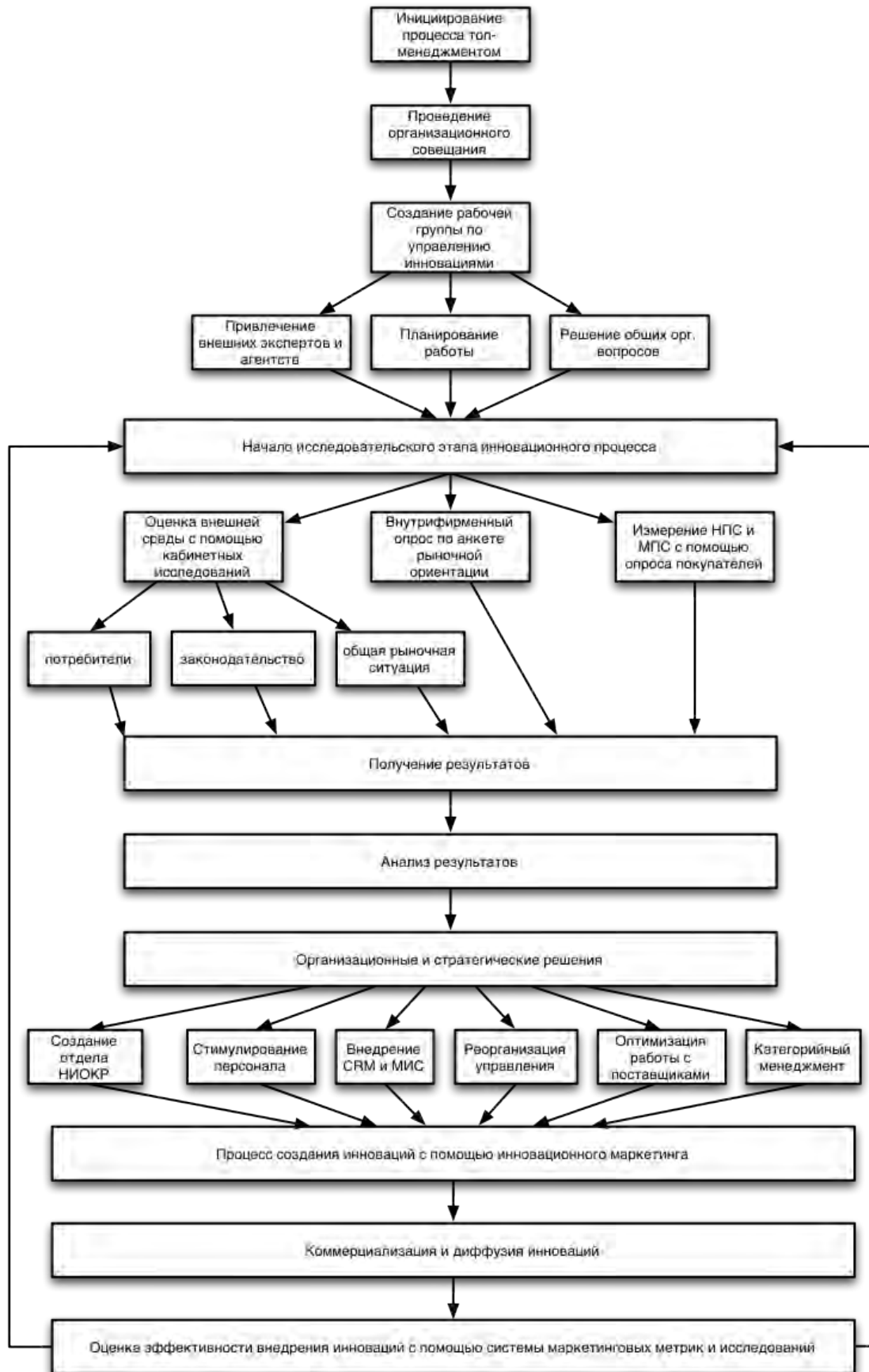


Рис. 3. Схема модифицированной методики внедрения инноваций в розничной торговле с помощью инновационного маркетинга.

циями. Результатом этих стратегических сессий должно явиться создание рабочей межфункциональной проектной группы, состоящей из работников, имеющих различную специализацию внутри фирмы, и, как правило, имеющих высокую квалификацию в рамках своих компетенций. Проектная инновационная группа должна быть ведома одним из ключевых топ-менеджеров, желательно, чтобы руководителем был назначен самый высший менеджер предприятия – генеральный директор или президент, что существенно повысит статус проекта в организации.

Первичными задачами инновационной проектной команды является постановка и планирование проекта, привлечение внешних консультантов и агентств на основе аутсорсинга и решение общих организационных вопросов, связанных с выполнением проекта. Главной же задачей на данном этапе является планирование и управление организационно-исследовательской частью проекта по внедрению инноваций в деятельность розничного торгового предприятия. Исследовательский этап включает в себя три диагностических метода, подробно описанные в данной работе – анализ внешней среды по трем главным факторам: потребители, законодательство, рыночная ситуация; внутрифирменный опрос по диагностике текущего уровня рыночной ориентации и измерение показателей инновационных категорий маркетинга – НПС и МПС. Таким образом, предприятие получает ценную информацию из трех разных источников — рынка, собственного персонала и своих покупателей.

Полученные таким образом данные анализируются и являются основой для принятия управленческих решений в различных стратегических областях оперирования фирмы, входящих в комплекс 7П маркетинга услуг. Далее после принятия стратегических решений в качестве организационных и тактических мероприятий розничная торговая компания может создать специальный отдел НИОКР у себя на фирме, что раньше являлось лишь привилегией и особенностью промышленных фирм.

Важными инновационными мероприятиями для компании являются внедрение CRM и МИС, совершенствование категорийного менеджмента, оптимизация логистических цепей и работы с поставщиками. Кроме этого, здесь же необходимо использовать разработанные рекомендации по организации перехода на более высокие уровни рыночной ориентации.

Очевидно, что инновации в розничном бизнесе в наши дни в основном будут касаться внедрения новых электронных видов торговли, включая интернет-магазины, виртуальные витрины в общественных местах, с помощью которых можно заказать покупки на дом; новых форм организации торговых площадей, развитие новых методов продвижения, таких как QR и других (табл. 3).

При внедрении инноваций в розничной торговле необходимо также использовать описанные в диссертации методы их диффузии и коммерциализации. Для этого рекомендуется использовать экспериментальный под-

ход, когда инновация сначала апробируется на пилотном розничном объекте, например, одном или нескольких магазинах, входящих в розничную сеть. Далее, в случае успеха, она коммерциализируется, т.е. внедряется уже как прорывная розничная технология в качестве нового стандартного процесса в рамках всего сетевого розничного оператора. Диффузия инновации осуществляется за счет мероприятий продвижения – ПР и рекламы, которые информируют целевых покупателей о нововведении и знакомят их с его ценностью и преимуществами.

Важной частью инновационного процесса является оценка эффективности от внедрения, коммерциализации и диффузии инноваций, которую необходимо проводить с помощью комплекса маркетинговых метрик. Эти измерения рекомендуется делать спустя полгода после окончания subprocessa коммерциализации на розничном торговом предприятии, когда уже будет накоплена существенная информационная база для проведения соответствующих методике расчетов. Данный этап предлагаемой методики хотя и является заключительным, но в то же время он представляет собой начало нового инновационного цикла, т.к. инновационная деятельность не может быть ограничена рамками лишь одного процесса. Для выживания в современной конкурентной борьбе для розничного торгового предприятия необходимо постоянное воспроизводство инноваций по восходящей, поэтому инновационная деятельность представляет собой непрерывный циклический процесс, включающий стадии исследования, анализа, разработки, внедрения, коммерциализации, диффузии, измерения эффективности, анализа и т.д.

Ввиду большого разнообразия типов розничных торговых предприятий существует множество подходов к разработке и применению инноваций в российской розничной торговле. Рассмотреть все возможные варианты, исходя из требований к объему исследования, не представляется осуществимым в рамках данной работы, поэтому мы ограничимся сетевой розницей, являющейся флагманским форматом российского розничного рынка. Приведем частный пример частичного применения данной методики на объекте, являющемся розничным торговым предприятием.

Компания-объект апробации является розничным подразделением международного концерна, одного из ведущих производителей автомобильных шин в мире. Организация имеет 83 розничных магазина – торгово-сервисных центра (ТСЦ), совмещенных с техническим сервисным пунктом, оказывающим услуги шиномонтажа и другие мелкие услуги, связанные с ремонтом автомобиля, в 13 регионах Российской Федерации. Ассортимент ТСЦ включает помимо автомобильных шин и колесных дисков товары автохимии и различные аксессуары для автомашин.

Выручка компании стабильно росла с момента образования бизнеса в 2002 году, ее средний прирост составлял около 15% в год. Это происходило, главным образом, за счет роста числа магазинов и наращивания ас-

сортимента. Кризис 2008-2009 гг. существенно сказался на результативности деятельности фирмы, что выразилось в падении объемов продаж на 20% в 2008 г. и 30% в 2009 году соответственно.

Перед руководством компании встала задача решения этой проблемной ситуации. Топ-менеджмент привлек отдел маркетинга и внешних консультантов к анализу ситуации и поиску управленческих решений для организационных изменений. Отдел маркетинга фирмы при содействии автора провел собственное исследование с целью выявления величины нормы потребительной стоимости. Это исследование включало в себя опрос 651 клиента магазинов фирмы в 7 городах России и было проведено в октябре-ноябре 2009 года.

В ходе опроса помимо стандартных дескрипторов клиентуры фирмы также выявлялись их потребности и нужды относительно обслуживания автомобилей в рамках ассортимента товаров и услуг фирмы и степень их удовлетворения. В результате использования методики расчета нормы потребительной стоимости, приведенной ранее в данной работе, была определена величина НПС, которая составила 0,79, из чего следовал логичный вывод о низком уровне рыночной ориентации компании-объекта апробации.

После проведения исследования стейкхолдеры фирмы (топ-менеджмент и руководство управляющей компании), осознав необходимость в повышении уровня своей ориентации на рынок разработала и реализовала план организационных изменений для перехода на более высокий уровень рыночной ориентации, включающий следующие организационные и стратегические мероприятия:

1) создание службы мониторинга НПС на фирме в рамках департамента маркетинга, ключевой функцией которой является измерение нормы потребительной стоимости на постоянной ежемесячной основе путем опросов посетителей ТСЦ;

2) введение единой Федеральной дисконтной системы, на основе которой предполагалось создать общую программу лояльности для всех филиалов и ТСЦ с целью избавления от разнородности дисконтных программ в разных филиалах и регионах оперирования;

3) различные тактические решения по ассортименту, качеству обслуживания и дополнительным услугам, персоналу и ряд других решений.

В результате начавшихся преобразований в деятельности фирмы X и повышения уровня ее ориентации на рынок, основанная в рамках программы этого перехода служба мониторинга НПС, с помощью периодических опросов раз в месяц клиентов ТСЦ фирма X начала фиксировать поступательное повышение показателя нормы потребительной стоимости, который на конец наблюдений консультантами процесса перехода на более высокий уровень рыночной ориентации компании достиг величины 0,97 в январе 2011 года.

Данные преобразования также имели и серьезный экономический эффект, которые отразились в основных показателях результативности коммерческой деятельности фирмы. Динамика основных показателей как результат перехода фирмы на новый уровень рыночной ориентации представлена в следующей таблице (табл. 4).

В виду большого числа клиентов компании и отсутствия баз данных, содержащих точные данные ретроспективных периодов, расчеты ЦЛК (CLV) в данном кейсе не проводились.

Таблица 4.

Динамика основных показателей деятельности розничного предприятия как результат перехода на новый уровень рыночной ориентации.

Показатель	Ноябрь 2008 года	Январь 2011 года
НПС	0,79	0,97
КЛФ	0,65	0,82
MROI	Не рассчитывалась	48 %
NPSR	1,027	3,18

Данная таблица в целом показывает высокую результативность проведенных инновационных мероприятий и организационных изменений по осуществлению перехода компании, действующей в секторе розничной торговли, на более высокий уровень рыночной ориентации. В данном кейсе ввиду временных и ресурсных ограничений предлагаемая и модифицированная для розничной торговли методика не была применена в полном объеме. В частности, не были исследованы три группы факторов внешней среды и не использованы все возможные варианты розничных инноваций, не была внедрена CRM и не проведены многие другие мероприятия, рекомендуемые в методике. Но успех ее частичной апробации показал, что даже и в таком урезанном виде она способна принести превосходные результаты и обеспечить формирование системы инновационного маркетинга в будущем. Таким образом, розничная торговля на современном этапе способна реализовать почти все стадии инновационной маркетинговой деятельности, приведенные в табл. 3.

Контактная информация

Sergey.p.kazakov@gmail.com

8 915 137 1182