

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИННОВАЦИИ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО БИЗНЕСА: ОПЫТ АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ»

А. А. КАЗЬМИН, А. Е. ПЕТРОВ
АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ»

Статья посвящена описанию маркетинговых инноваций и их результативности на примере ведущего сетевого российского оператора рынка санаторно-курортных услуг — АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ». Представлены мотивационные механизмы, стимулирующие выбор маркетинговых инноваций как способа позиционирования в условиях сетевой формы организации санаторно-курортного бизнеса. Обсуждаются возможности и эффективность инновационного пути развития компании в условиях высокой интенсивности конкуренции, неопределенности внешней среды.

Ключевые слова: маркетинговые инновации, каналы распределения, сетевая форма организации бизнеса, рынок санаторно-курортных услуг.

В современных условиях одним из ключевых индикаторов уровня социально-экономического развития стран служит инновационная активность фирм. Именно фирмы принимают стратегические решения относительно финансирования исследований и разработок (R&D), берут на себя риск за конечные инновационные результаты, создают новые продукты, технологии, формы организации бизнеса, в том числе в период кризисных явлений в экономике. Как показывает опыт не только глобальных, но и российских компаний, долгосрочный и устойчивый эффект от активно

реализуемых фирмами стратегий реструктуризации в современных условиях может быть получен лишь в том случае, если эта реструктуризация приобретает активные формы и сопровождается переходом на инновационную траекторию развития (см., напр.: [Booz & Company, 2012; Кабалина, Кларк, 2001; Кадочников, Есин, 2006]). Кроме того, инновации могут оказывать положительный эффект на результативность фирм [Ребязина и др., 2011].

Однако значительные расходы на R&D вовсе не гарантируют фирмам ни технологического превосходства, ни роста бизнеса.

Сегодня новые малые и средние инновационные фирмы со скромными финансовыми ресурсами способны достигать высокой эффективности и завоевывать свои доли рынка новыми продуктами и технологиями. Симптоматично, что при сопоставлении в 2012 г. двух рейтингов десяти «самых инновационных» и десяти «самых щедрых на расходы в R&D» компаний международной консалтинговой компании Booz & Company между ними обнаруживается всего три пересечения — Toyota Motor, Samsung, Microsoft [Booz & Company, 2012].

Таким образом, в настоящее время важен не просто объем затрат, направляемых менеджментом фирм на инновации, а способ расходования этих средств с точки зрения стратегии использования знаний, трансформации идей в конкретные инновационные результаты (см., напр.: [Fritsch, Franke, 2004; Wakasugi, Koyata, 1997]). Как отмечается в [Тис, 2009], фирмы должны не только осуществлять значительные расходы на исследования и разработки, но и тщательно заниматься развитием и защитой результатов своей интеллектуальной деятельности; также требуется генерировать и внедрять взаимодополняющие организационные и управленческие инновации, необходимые для достижения и поддержания своей конкурентоспособности.

Несмотря на значимое влияние инноваций на все составляющие конкурентоспособности отдельных фирм (издержки, производственные процессы, качество товаров и услуг, время выхода на рынок), однозначного и единого понимания инновационной активности, классификации, а также метрик ее измерения в настоящее время в научном сообществе не выработано. Как отмечается в [Fagerberg, Verspagen, 2009], массив научной литературы по инновациям к 2000-м гг. достиг внушительных объемов за счет все большего осознания технологического лидерства как важ-

ного инструмента достижения лидирующих позиций в бизнесе. Это, в свою очередь, предполагает широкий спектр изменений в деятельности фирм: внедрение новых производственных и управленческих технологий, инвестиции в обучение, продвижение на новые территориальные рынки традиционной продукции, разработку новых продуктов, освоение новых методов контроля качества, форм сбыта, набора персонала и т. п. [Кадочников, Есин, 2006; Гурков, 2005].

Цель и метод исследования

Цель данной статьи — анализ внедрения и эффективности маркетинговых инноваций в компании, функционирующей на находящемся на этапе становления российском рынке санаторно-курортных услуг.¹ Маркетинговые инновации² являются источником устойчивого конкурентного преимущества фирм, особенно работающих в динамичной и конкурентной экономической среде (см., напр.: [Weerawardena, 2003]), а также в период экономического кризиса [Naidoo, 2010]. В ряде исследований (см., напр.: [Shergill, Nargundkar,

¹ Подробное обсуждение понятийного аппарата в области инноваций (см., напр.: [Пахомова, Смирнов, 2011; Гурков, Тубалов, 2004; Ребязина и др., 2011]) остается за рамками данного исследования, при этом авторы признают его безусловное значение. Обобщение подходов к измерению и мониторингу организационных инноваций см., например, в [Arnbruster et al., 2008].

² Согласно документу [Руководство Осло..., 2010] маркетинговая инновация — это внедрение в деятельность фирм нового метода маркетинга, включая значительные изменения (а) в дизайне или упаковке продукта, его (б) размещении и распределении; (в) продвижении на рынок или (г) формировании новых ценовых стратегий. Отметим, что использование уже применявшихся в практике фирмы методов маркетинга не является маркетинговыми инновациями, согласно подходу эволюционной теории они соотносятся с нормальными и предсказуемыми образцами поведения фирм — так называемыми рутинами.

2005; Ren, Xie, Krabbendam, 2010)) показана тесная связь между ориентацией фирм на рынок, реализуемой с помощью маркетинговых инноваций, и их положительными результатами на развивающихся рынках (Индия, Китай). Существуют и российские исследования, посвященные положительному влиянию маркетинговых инноваций на рост, доходность фирм, создание добавленной ценности для потребителя (см., напр.: [Ребязина и др., 2011]). Однако основной акцент в российских исследованиях инновационной деятельности фирм (в том числе в рамках обзоров практик менеджмента) сделан на изучении продуктовых и процессных инноваций, являющихся результатом R&D и привычных для предпринимательского сектора (см., напр.: [Кадочников, Есин, 2006; Гончар, Голикова, 2009; Голиченко, Балычева, 2015]). Внимание к маркетинговым инновациям крайне ограничено, хотя и появляются исследования, посвященные типологизации существующих маркетинговых практик в России (см., напр.: [Третьяк, Ребязина, Ветрова, 2015]).

В то же время, согласно статистическим обследованиям инновационной деятельности российских компаний (см., напр.: [Индикаторы науки, 2014]), в настоящее время основным типом инновационного поведения фирм является разработка и внедрение технологических инноваций (продуктовых и процессных). В 2012 г. в обрабатывающем секторе экономики РФ около 12% фирм придерживалось данной инновационной стратегии и только 3% осуществляло маркетинговые инновации; затраты на технологические инновации составили 430,5 млрд руб., в то время как на маркетинговые инновации — 1,9 млрд руб. (в расчете на одну фирму, осуществлявшую такие инновации, — 4,0 млн руб.) [Индикаторы науки, 2014].³

³ Отметим проблему не всегда однозначной трактовки инновационной активности в экономи-

Основное внимание в настоящей статье сосредоточено на одном из типов маркетинговых инноваций — *новых методах в размещении и распределении продукта на рынке*, т.е. освоении новых каналов/методов сбыта, используемых для реализации товаров и услуг конечным потребителям.⁴ Авторы поддерживают точку зрения, предложенную в [Rosenbloom, 1995], согласно которой практически весь маркетинг осуществляется в каналах распределения⁵ — в рамках решения задачи обеспечения быстрого и удобного доступа потребителей к огромному количеству товаров/услуг. Кроме того, географическая экспансия фирмы напрямую зависит от налаженной системы сбыта (см. об этом, например, в [Biederman, 2006]).

Для достижения поставленной цели в работе используется метод кейс-стади. Анализируется результативность внедрения маркетинговых инноваций на примере ведущего сетевого российского оператора рынка санаторно-курортных услуг —

ке России: в ходе исследований с применением различных методик сбора данных фиксируется разный уровень инновационной активности российских фирм. Так, в работе [Козлов, Соколов, Юдаева, 2004] отмечается: из 724 респондентов 87% ответили, что они занимаются инновационной деятельностью. В то же время это противоречило официальной статистике, согласно которой инновационная активность присуща не более чем 9% предприятий (подробнее см.: [Козлов, Соколов, Юдаева, 2004]). С рассмотрением достоверности российской официальной статистики, посвященной инновационной деятельности, можно также ознакомиться в статье [Бортник и др., 2013].

⁴ Соответственно, здесь и далее под маркетинговой инновацией понимается один из типов, а именно новые методы в размещении и распределении продукта на рынке.

⁵ Используется общепризнанное определение канала распределения — это «маршрут», по которому передается право собственности на продукт от пункта производства до пункта потребления и который задействует разных участников, в рамках контракта либо принимающих право собственности, либо способствующих его передаче [Stanton, 1968].

АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» (далее — Компания), являющегося 100%-й дочерней организацией компании со 100%-м государственным участием ОАО «РЖД».

Метод анализа кейсов (кейс-стади) представляется наиболее подходящим для получения детальной информации об эффективности внедрения маркетинговых инноваций фирмой, находящейся в условиях несовершенства стандартных индикаторов инновационной деятельности (расходы на R&D, инновационная интенсивность, количество полученных патентов, объем продаж новых продуктов). Во-первых, такие показатели, как расходы на R&D, инновационная интенсивность, количество полученных патентов, могут не отражать реальную результативность инновационной активности фирмы: устойчивое инновационное развитие бизнеса — это гораздо более сложный феномен, нежели просто расходы на исследования и разработки [Тириоль, 2000; Blind, Thumm, 2004; Moncada Paternò Castello, Smith, 2009]. Во-вторых, данные об объеме продаж новых продуктов, выведенных на рынок, являются наименее доступными, так как они могут не раскрываться в официальной отчетности — в большинстве случаев такие сведения являются коммерческой тайной.

Преимущества применения метода кейс-стади еще более заметны на тех рынках, для которых характерны высокая интенсивность конкуренции и активное применение современных информационных технологий. Это прежде всего рынки сферы услуг, которые в последние годы привлекают все большее внимание исследователей в области менеджмента и маркетинга. Например, в отрасли авиаперевозок благодаря организационным и маркетинговым инновациям появились новые бизнес-модели «лоу-кост» авиаперевозчиков.

В последнее десятилетие рынки сферы услуг активно развиваются и в России. Одним из них является рынок санаторно-курортных услуг. Структурные изменения

на этом рынке начались более 20 лет назад, но он все еще находится в стадии своего становления [Ветитнев, Цирюта, 2006; Голубничий, Гончаров, Попова, 2013].⁶

Согласно [Атьков, 2008] «санаторно-курортное лечение — медицинская помощь, осуществляемая в профилактических, лечебных и реабилитационных целях на основе использования преимущественно лечебных природных и преформированных факторов в условиях пребывания на курорте, в лечебно-оздоровительной местности, в санаторно-курортных организациях». Особенности формирования дифференцированного санаторно-курортного продукта, нацеленного на различные потребительские сегменты, описаны в работе [Архипов, Севрюков, 2013]. Стоит отметить, что участниками рынка санаторно-курортных услуг учитываются те изменения, которые происходят в смежных потребительских секторах, например в гостиничном секторе.

Такие факторы, как высокая конкуренция на рынке санаторно-курортных услуг, конкурентное давление со стороны услуг-заменителей (например, популярные у российских граждан направления отдыха — Египет, Турция, Греция, Кипр), использование потребителями активных покупательских стратегий («поиск скидки» в интернете — Ostrovok.ru, Booking.com, Groupon, агрегаторы предложений типа «Слетать.ру» от туристических операторов и т. п.), требуют от участников рынка поиска все новых маркетинговых возможностей для развития. Кроме того, в работе [Aghion et al., 2014] экспериментально обнаружено, что рост уровня конкуренции повышает инновационную интенсивность

⁶ В последнее время данному рынку уделяется заметное внимание в деловых СМИ, в том числе благодаря оптимистичным прогнозам федеральных органов исполнительной власти относительно его развития (см., напр.: [Обогнали СССР, 2015; Как тур..., 2015; Цены не выдержали..., 2015]).



Рис. 1. Концептуальная схема анализа

фирм, занимающих на рынке сходные позиции, что весьма характерно для российского рынка санаторно-курортных услуг, учитывая его насыщение однородным продуктовым предложением. В работе [Naidu et al., 1999] было показано, что интенсивность процессов маркетинга взаимоотношений возрастала в лечебных учреждениях, которые сталкивались с ростом конкуренции.

Для реализации цели исследования была использована следующая концептуальная схема анализа (рис. 1). На первом этапе рассматривался контекст стартовой бизнес-ситуации, указывавший на необходимость поиска возможностей внедрения маркетинговых инноваций, проводился анализ внутренних условий («Что было в Компании?») и внешних условий («Каково было положение дел на рынке, оказывавшее влияние на маркетинговую деятельность Компании?»). На втором этапе анализировалась сама ситуация («Что/Как было изменено в маркетинговой деятельности Компании?») на основе модели цепочки маркетинговой продуктивности [Srivastava, Shervani, Fahey, 1998; Ойнер, 2008]: от постановки проблемы и проведения SWOT-анализа (т. е. до начала внедре-

ния маркетинговых инноваций) к внедрению в 2013 г. маркетинговых инноваций, измеренных конкретными результатами (2013–2014 гг.) и повлиявших на ценность бизнеса. В заключении суммированы краткие выводы и рекомендации по результатам исследования.

Период исследования — с момента начала внедрения в деятельность Компании маркетинговых инноваций в рамках разработанной корпоративной стратегии развития на среднесрочный период (2012 г.) и до момента подведения первых итогов (2014 г.). Исследование базируется на анализе материалов, полученных авторами от руководства Компании (годовые отчеты, стратегия развития, маркетинговая политика, неформализованные углубленные интервью с менеджментом).

Контекст ситуации и описание АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ»

Характеризуя конъюнктуру современного рынка санаторно-курортных услуг в России, необходимо отметить, что к концу 2014 г. в стране насчитывалось 1828 санаторно-курортных учреждений, в которых было занято 194,3 тыс. человек

[БизнесСтат, 2015]. Следует подчеркнуть, что санаторно-курортные организации неоднородны по виду, численности персонала и возможностям в плане обслуживания клиентов. Единицей учета может быть как небольшой пансионат на 100 мест, так и огромный многопрофильный курорт, состоящий из нескольких санаториев и имеющий оборот в сотни миллионов рублей в год. Кроме того, сектор санаторно-курортных учреждений России является фрагментированным и включает в себя *закрытый сегмент* в части отсутствия публичной финансово-экономической отчетности организаций о своей деятельности (сети ведомственных санаториев, наиболее крупные из них — санаторно-курортные комплексы Министерства здравоохранения РФ, Министерства обороны РФ, Министерства внутренних дел РФ, ФСБ России, ОАО «Газпром», Управления делами Президента РФ), а также *открытый сегмент* — большое количество других участников рынка, имеющих публичную финансово-экономическую отчетность. Доля первых четырех крупнейших организаций открытого сегмента (АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ», ГУП «Санаторий „Янган-Тау“» Республики Башкортостан, ЗАО «Курорт Белокуриха», ООО «Санаторий „Заполярье“», г. Сочи) с максимальными объемами продаж и являющихся зарегистрированными юридическими лицами на анализируемом рынке, по данным 2013 г., составляла 6%, а средняя рентабельность продаж по отрасли — 2,5% [БизнесСтат, 2015].

В основном участники российского рынка санаторно-курортных услуг предлагают одинаковый набор медицинских и оздоровительных услуг, лишь с небольшими технологическими преимуществами отдельных игроков. Такие преимущества, как правило, краткосрочны, легко копируются и адаптируются другими участниками рынка в рамках реализации имитационной стратегии.

В 2014 г. только 3,8% населения РФ воспользовалось услугами санаториев [Биз-

несСтат, 2015] (во многом это объясняется не всегда положительным восприятием слова «санаторий» среди целевой платежеспособной аудитории). По результатам опросов крупнейшего сайта для путешественников TripAdvisor [TripAdvisor, 2013], в 2013 г. отечественные лечебные курорты хотели посетить 26% граждан России, а зарубежные — 55%. Причина указанного разрыва в оценках кроется прежде всего в недостаточном уровне обслуживания и качества оздоровительных услуг в России (54% респондентов отметили этот фактор в качестве основного). Только 13% респондентов сочли уровень обслуживания и качества услуг в здравницах России приемлемым. Потребители становятся более мобильными и готовы преодолевать большие расстояния, чтобы получить медицинские услуги в санаториях желаемого качества.

Рынок санаторно-курортных услуг в России, помимо высокой конкуренции, характеризуется растущим уровнем запросов на комфорт и сервис со стороны клиентов, приходом новых участников (в том числе и высокопрофессиональных управляющих компаний AMAKS Hotels & Resorts, Группа компаний «МЕДСИ»).

В качестве сдерживающего фактора развития российского рынка санаторно-курортных услуг следует отметить предоставление более коротких сроков курсов санаторно-курортного лечения по сравнению с рекомендуемыми восстановительной медициной. Многие потребители по финансовым соображениям и с целью экономии времени не могут позволить себе длительное санаторно-курортное лечение. За последние пять лет среднее количество дней пребывания клиента в санатории сократилось на 5% и в 2014 г. составило 10–12 дней на одного потребителя в год [БизнесСтат, 2015], хотя в стандартах восстановительной медицины рекомендуемая продолжительность составляет 14–21 день [Атьков, 2008].

В целом за 2010–2014 гг. численность потребителей санаторно-курортных услуг возросла с 5,38 млн до 5,53 млн человек, стоимостный объем рынка показал положительную динамику, и в 2014 г. его прирост по сравнению с 2013 г. составил 9,5% [БизнесСтат, 2015].

Описание Компании

Наиболее значимым российским сетевым оператором рынка санаторно-курортных услуг является АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» с долей рынка 3% [БизнесСтат, 2015]. Оно было создано в 2010 г. ОАО «РЖД» во исполнение решения Правительства Российской Федерации о выделении потенциально конкурентных видов деятельности госкомпаний. Такие меры, как ожидается, призваны содействовать созданию реальной конкурентной среды в рыночных сегментах ОАО «РЖД» (в рассматриваемом случае — на рынке санаторно-курортных услуг).

Компания включает в себя 19 круглогодичных санаторно-курортных средств размещения, функционирующих в статусе филиалов и расположенных в 10 субъектах Российской Федерации. Совокупный номерной фонд санаториев и пансионатов данной компании в коммерческой эксплуатации составляет 2226 номеров (4201 место).

Значительная часть номерного фонда из общего количества (1784 номера, или 80%) приходится на 14 объектов, расположенных на Черноморском побережье (г. Сочи, г. Анапа, г. Туапсе, г. Геленджик), на кавказских Минеральных Водах (г. Кисловодск, г. Ессентуки, г. Нальчик, г. Железноводск), на Южном Урале (г. Шадринск, Курганская область) и в Калининградской области (г. Светлогорск). Оставшаяся часть номерного фонда (442 номера, или 20%) — это локальные местные санатории (Московская, Воронежская, Кировская, Саратовская области, Алтайский край). По качеству обслуживания санаторно-курортные

объекты Компании предоставляют уровень сервиса от экономварианта до «пяти звезд», что позволяет удовлетворить потребности клиентов в зависимости от их желаний и возможностей. Благодаря совмещению медицинских и оздоровительных услуг санатории Компании преодолевают «проблему сезонности», характерную для отелей, оказывая услуги клиентам круглогодично. Все санатории расположены в привлекательных местностях с исторически сложившейся репутацией курортов и природными лечебными факторами: минеральными водами, лечебными грязями, ландшафтом и т. д. [Атьков и др., 2008].

В основе системы управления и позиционирования Компании, которое выгодно отличает ее от конкурентов на рынке, находится сетевая форма организации бизнеса, свойственная, например, и участникам рынка гостиничных услуг. Это то конкурентное преимущество, копирование и адаптация которого конкурентами в долгосрочной перспективе маловероятны (за исключением сетей ведомственных санаториев). Как отмечается в ряде работ российских авторов в области стратегического менеджмента (см., напр.: [Катькало, Мукба, 2004; Папирян, 2007]), а также гостиничного бизнеса [Катькало, Шемракова, 2008], сетевой принцип ведения бизнеса позволяет разрабатывать и адаптировать перспективные сетевые стандарты качественного обслуживания клиентов, осуществлять эффективный трансферт важнейших управленческих компетенций, преимуществ от владения брендами, положительного бизнес-опыта внутри сети при долгосрочном взаимовыгодном объединении активов.

Широкая продуктовая и географическая диверсификация Компании как ключевая предпосылка сетевой формы организации бизнеса позволяет выстраивать стратегическую и оперативную деятельность с учетом ряда централизованно связанных потенциальных синергий в сфере маркетинга

и продаж. Это относится: 1) к предложению клиентам более широкого ассортимента санаториев/услуг (синергия от «перекрестных» продаж) — 19 санаториев и пансионатов в 10 субъектах России с разнообразными внесезонными программами санаторно-курортного лечения и досуга позволяют привлекать новых потребителей и завоевывать новые рыночные географические сегменты, которые до объединения в сеть активов были недоступны; 2) продвижению единого сетевого бренда на протяжении всего календарного года для привлечения новых клиентов; 3) поддержке единой базы данных клиентов для оптимизации процесса бронирования (см. об этом, например, в [Шемракова, 2007]).

Итак, с одной стороны, внешний фактор — рост уровня конкуренции, «близости» в конкурентном «поле» участников рынка из-за сходного набора медицинских и оздоровительных услуг, а с другой стороны, внутренний фактор — сетевую форму организации санаторно-курортного бизнеса Компании — можно рассматривать в качестве платформы для активизации всех типов инноваций. Среди них могут быть не только новые продукты (санаторно-курортные программы), но и новые организационные процессы, маркетинговые каналы размещения и распределения продукта на рынке.

Анализ ситуации

Цели Компании в области маркетинга

В начале 2012 г. при разработке стратегии развития менеджментом была диагностирована следующая проблемная область функционирования Компании: *несогласованность действий участников сети и каналов распределения*. Центральная функция маркетинга и продаж была «размыта» как в центральном офисе, так и в санаториях. В связи с этим работа с разными группами каналов распределения происходила бессистемно, несогласованно между цен-

тральным офисом и санаториями. Таким образом, данный этап в развитии функции продаж и маркетинга можно охарактеризовать как *«акцент на работе „сам за себя“*».

В связи с этим у Компании возникало множество упущенных возможностей (например, синергии сетевого формата в сфере маркетинга и продаж), а также наблюдалась сетевая неуправляемость рыночными каналами распределения. Опыт и компетенции каждого из участников не использовались максимально, хотя система основывалась на мультиканальном принципе (рис. 2).

Основным рыночным каналом распределения продукта являлся *двухуровневый розничный канал (B2C-продажи)*, который представляет собой реализацию путевок физическим лицам напрямую посредством заявок в службы бронирования и размещения санаториев. Однако сетевые синергии в розничных продажах и маркетинге «не работали» из-за слабых позиций единого бренда Компании, а вместе с ним и слабого восприятия всей сети со стороны потребителей, отсутствия отличительных особенностей продукта на рынке по сравнению с конкурентами, а также единого информационного пространства управления коечным фондом. Так, маркетинговые опросы 2012 г., предоставленные менеджментом Компании, свидетельствовали о том, что большинство потребителей (85%) не были знакомы не только с брендом изучаемой Компании, но и с тем фактом, что у ОАО «РЖД» имеются санаторно-курортные учреждения. Как следствие, Компания имела слабые позиции в регионах: в 2012 г. 80% клиентов были сосредоточены лишь в 6 регионах России с населением свыше 4 млн человек.

Вторым по значимости рыночным каналом распределения выступал *трехуровневый* (через туристического оператора)/*четырёхуровневый* (через туристического оператора — агентство) *туристический*

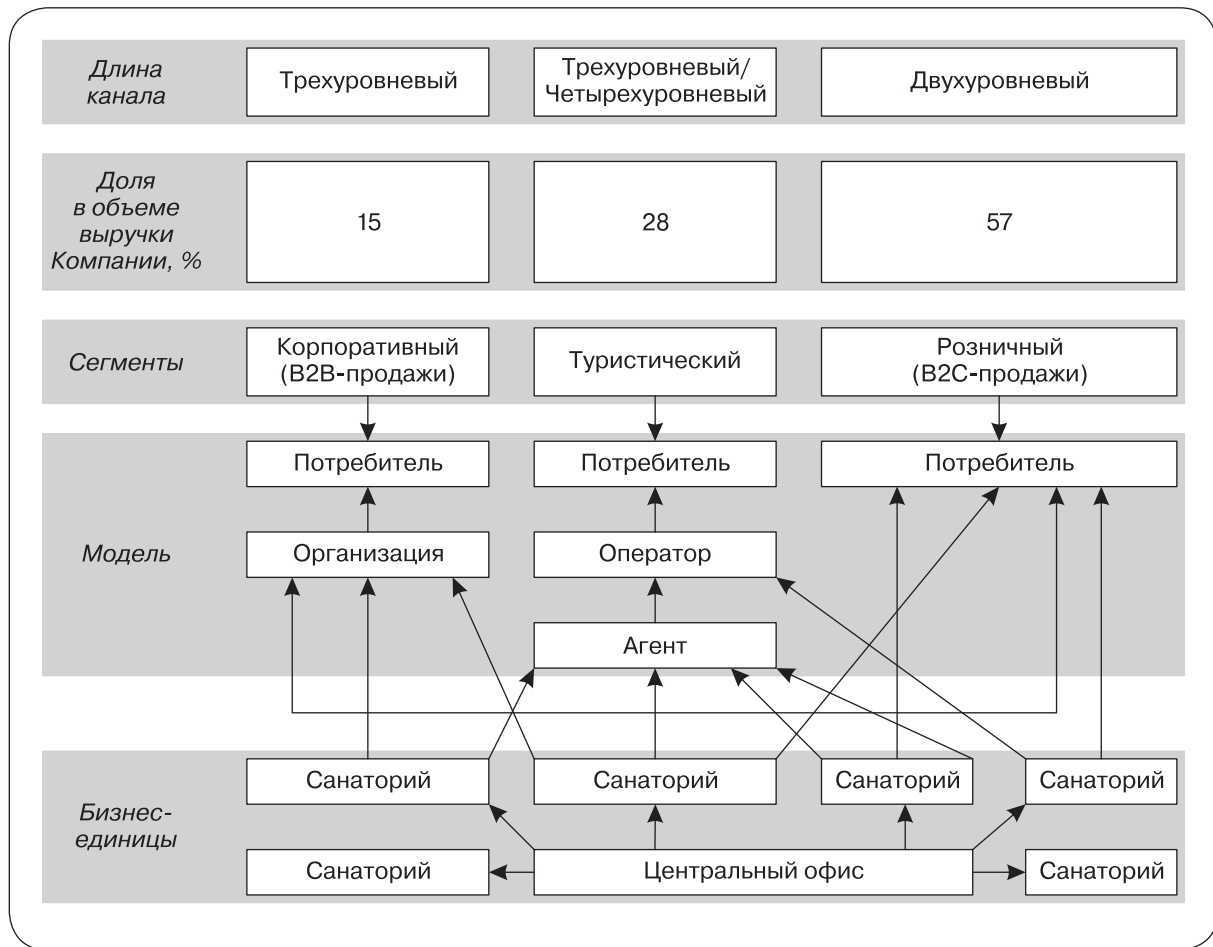


Рис. 2. Организация управления рыночными каналами распределения АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ», 2012 г.

Источник: данные компании.

(посреднический) канал. Он функционировал в рамках заключенных агентских договоров и предусматривал выплату комиссионного вознаграждения. Развитие таких каналов рассматривается в курортном бизнесе как перспективное направление, позволяющее в короткие сроки увеличить поток клиентов [Ветитнев, Торгашева, 2014; Голубничий, Гончаров, Попова, 2013]. Туристические операторы и агентства являются выведенными на аутсорсинг «дистрибьюторами», продающими и продвигающими санаторно-курортные услуги конечным потребителям. Данный канал способствует оперативному расширению ба-

зы физических лиц, информированию рынка о санаториях и предоставляемых ими услугах; продвижению бренда, определенному нивелированию сезонности спроса.

В 2011 г. данный канал распределения функционировал с использованием всех возможных посредников, «по интенсивному типу плотности». Каждый из независимых посредников стремился максимально увеличить собственную прибыль, работая с каждым принадлежащим Компании санаторием по принципу «сам за себя», и не заботился об общей прибыли канала (об этой проблеме см.: [Пустынникова, 2003]). Анализ выборки заключенных и

действовавших в 2011 г. 454 агентских договоров санаториев Компании с российскими туристическими фирмами подтверждает сделанный вывод (табл. 1).

Наконец, почти 15% выручки от рыночных продаж Компании в 2012 г. приходилось на *трехуровневый корпоративный сегмент (B2B-продажи)* — продажу путевок организациям (предприятиям, органам государственной власти, общественным учреждениям и организациям) в рамках договоров на реализацию программ санаторно-курортного лечения и профилактики профессиональных заболеваний их сотрудников в рамках социального пакета, а также через участие в проводимых тендерах.⁷

Проведенный нами SWOT-анализ (табл. 2) позволил выявить ряд сфер, требовавших разработки и внедрения маркетинговых инноваций, в первую очередь направленных на создание новых каналов сбыта с конкретными результатами, влияющими на ценность бизнеса.

Главной задачей в рамках позиционирования Компании как крупного российского оператора среди рыночных каналов распределения санаторно-курортного продукта стало построение своей коммерческой экосистемы за счет «разрушения внутренних барьеров» и создания сетевой процессно-ориентированной модели, создающей ценность для потребителя.⁸

Маркетинговые инновации и активы

Отличительной чертой маркетинговой инновации по сравнению с другими изменениями в комплексе маркетинга фирмы

⁷ Сходства и различия в методах маркетинга, используемых при работе в B2B- и B2C-сегментах, подробно описаны в [Куц, Смирнова, 2010].

⁸ Отметим, что, например, в гостиничном бизнесе именно наличие стандартов, процессов способствует формированию позитивного имиджа сети, так как именно они, процессы (а также бренд как их визуальное и нематериальное отражение), являются гарантом качества услуг (см., напр.: [Катькало, Шемракова, 2008]).

выступает внедрение в деловую практику метода, который менеджментом ранее не использовался. При этом такой метод может быть *новым для фирмы* и/или *новым для рынка* [Kaufmann, Tödtling, 2000; Lööf, Heshmati, 2002]. В первом случае метод маркетинга является новым только в рамках фирмы, она не обязательно должна быть новатором в его внедрении. Для таких инноваций часто применяются широко доступные научные и практические знания, они могут быть внедрены самой фирмой и/или вместе с другими участниками рынка посредством распределения соответствующих выгод и издержек либо заимствованы у сторонних с помощью обобщения лучших зарубежных практик и бизнес-моделей [Veugelers, Cassiman, 1999; Becker, Dietz, 2004; Fritsch, Lukas, 2001]. Если маркетинговая инновация в этом случае будет успешна, то конкурентоспособность фирмы в пределах того же рынка будет усилена за счет отказа от ранее существовавших в фирме маркетинговых методов. Немаловажное значение имеет и тот факт, что фирмы могут заимствовать инновационные решения (технологии, знания, бизнес-процессы, принципы управления) у компаний из других отраслей (см., напр.: [Enkel, Gassmann, 2010]).

В 2012 г. менеджментом АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» были определены следующие *новые для фирмы* маркетинговые инновации:

- 1) внедрение сетевой процессно-ориентированной модели управления коммерческой деятельностью — единой концептуальной «платформы», пронизывающей коммерческую деятельность всех санаториев сети Компании;
- 2) модернизация системы сетевого управления номерным фондом санаториев Компании на базе единого, стандартизированного программного комплекса;
- 3) создание системы интернет-продаж санаторно-курортных программ на официальном сайте;

Таблица 1

Сегментация агентских договоров АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ», по состоянию за 2011 г.

Продажи, тыс. руб.	Количество агентских договоров	Среднее количество санаториев в портфеле продаж посредника
Без продаж	300	1
100–299	70	2
300–499	23	2
500–999	30	2
1000–3000	24	4
Более 3000	7	6
Всего	454	1,5

Источники: данные компании.

Таблица 2

SWOT-анализ маркетинговой деятельности АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ», по состоянию на 2012 г.

		Возможности, предоставляемые внешней средой			Угрозы со стороны внешней среды	
		Большая часть граждан России организывает свой отдых самостоятельно	Развитие интернет-технологий	Важность контакта клиента с брендом*	Рынок санаторно-курортных услуг в России находится в стадии стагнации спроса	Тенденция сокращения сроков пребывания в санаториях по путевке
Сильные стороны Компании	Сетевой формат ведения бизнеса	Система интернет-продаж санаторно-курортных программ на официальном сайте			Сетевой агентский контракт с крупными туристическими фирмами	Дифференциация имеющегося сетевого продукта за счет идентификации отличительных преимуществ
	Продуктовая и географическая диверсификация				Реклама среди врачей и медицинских центров	
	Совмещение медицинских, оздоровительных и досуговых услуг					
Слабые стороны Компании	Несогласованность действий участников сети	«Разрушение внутренних барьеров»: маркетинговая стратегия в развитии каналов распределения	Единая программа лояльности	Сквозные процессы в сфере маркетинга и продаж, создающие ценность для потребителя		
	Низкая узнаваемость бренда	Интернет и целевая реклама				Маркетинговая акция: «Отдыхай больше — плати меньше»
	Интенсивный тип плотности туристического канала распределения	Селективный тип взаимодействия с партнерами: использование меньшего числа посредников на основе тщательного отбора / «отношенческий» подход к управлению контрактными обязательствами				

Примечание: * — независимые опросы потребителей показывали, что респонденты называли различные бренды, большинство из которых неизвестно широкой публике. Респонденты скорее ассоциировали санатории с географическим расположением курорта, а не с конкретным брендом.

4) использование селективного типа взаимодействия в рамках туристического канала распределения.

Рассмотрим их поочередно.

Внедрение сетевой процессно-ориентированной модели управления коммерческой деятельностью предполагало формирование на верхнем уровне маркетинга пяти ключевых, четырех управленческих и трех поддерживающих процессов (рис. 3). Основная задача ключевых процессов состоит в обеспечении удовлетворения потребностей и ожиданий внешних клиентов (в модели — каналов распределения). Это достигается благодаря поиску управленческих ответов на следующие вопросы: «Что нужно для каждого из каналов распределения при соотношении карты атрибутов „возможности — ожидания?“, «За счет чего создать потребительскую ценность санаторно-курортных программ?», «Как взаимодействовать с перспективными нишами» и «Где обратная связь от клиентов?».

Управленческие процессы преследуют цель обеспечить поддержку при принятии решений о стратегии и программе операционных улучшений Компании, ежегодной защите бюджета и инвестиционной программы, управлении проектами. Данные процессы имеют не только внутренних клиентов (аппарат управления, персонал санаториев), но и таких пользователей, как совет директоров, его комитеты по стратегии и аудиту. Поддерживающие процессы (мотивация персонала коммерческого блока, ИТ-решения управления коечным фондом, финансы) обеспечивают ресурсами для осуществления ключевых процессов, и их результатами пользуются внутренние клиенты Компании (аппарат управления, коммерческий персонал санаториев).

Таким образом, сетевая процессная модель управления коммерческой деятельностью, внедренная Компанией, реализует клиентоориентированный подход (с фокусом на создающие потребительскую цен-

ность процессы) к конечным санаторно-курортным программам, или, иными словами, нацелена на удовлетворение ожиданий клиентов в соответствии с предъявляемыми требованиями.

Модернизация системы сетевого управления номерным фондом санаториев Компании на базе единого, стандартизированного программного комплекса позволила перейти от модели локального бронирования в санаториях к единой централизованной системе бронирования и размещения полного цикла (см. рис. 4).⁹ Это обеспечило не только повышение прозрачности и управляемости бизнеса Компании, но и улучшение качества оперативной управленческой отчетности относительно текущей и планируемой загрузки номерного фонда, «глубины» продаж, контроля оплат за бронирование, ведение историй бронирований.

Актуальная информация о текущей и планируемой загрузке номерного фонда санаториев необходима в целях ее передачи в рыночные каналы распределения для своевременных продаж и принятия решений по продвижению санаторно-курортных программ посредством специальных маркетинговых акций. Система бронирования и размещения также предназначена для учета и контроля текущего и планируемого заезда с возможностью контроля всех стадий бронирования: предварительный заказ → оформление брони → подтверждение брони → предоплата → окончательная оплата → заезд → выезд.

Такая маркетинговая инновация, как *создание системы интернет-продаж санаторно-курортных программ на официальном сайте Компании*, за счет повышенной доступности услуг позволяет приобрести новую аудиторию клиентов и охватить

⁹ Полный цикл подразумевает автоматическое выставление свободного номерного фонда на продажу в интернете и автоматическое подтверждение бронирования в программном комплексе санатория.

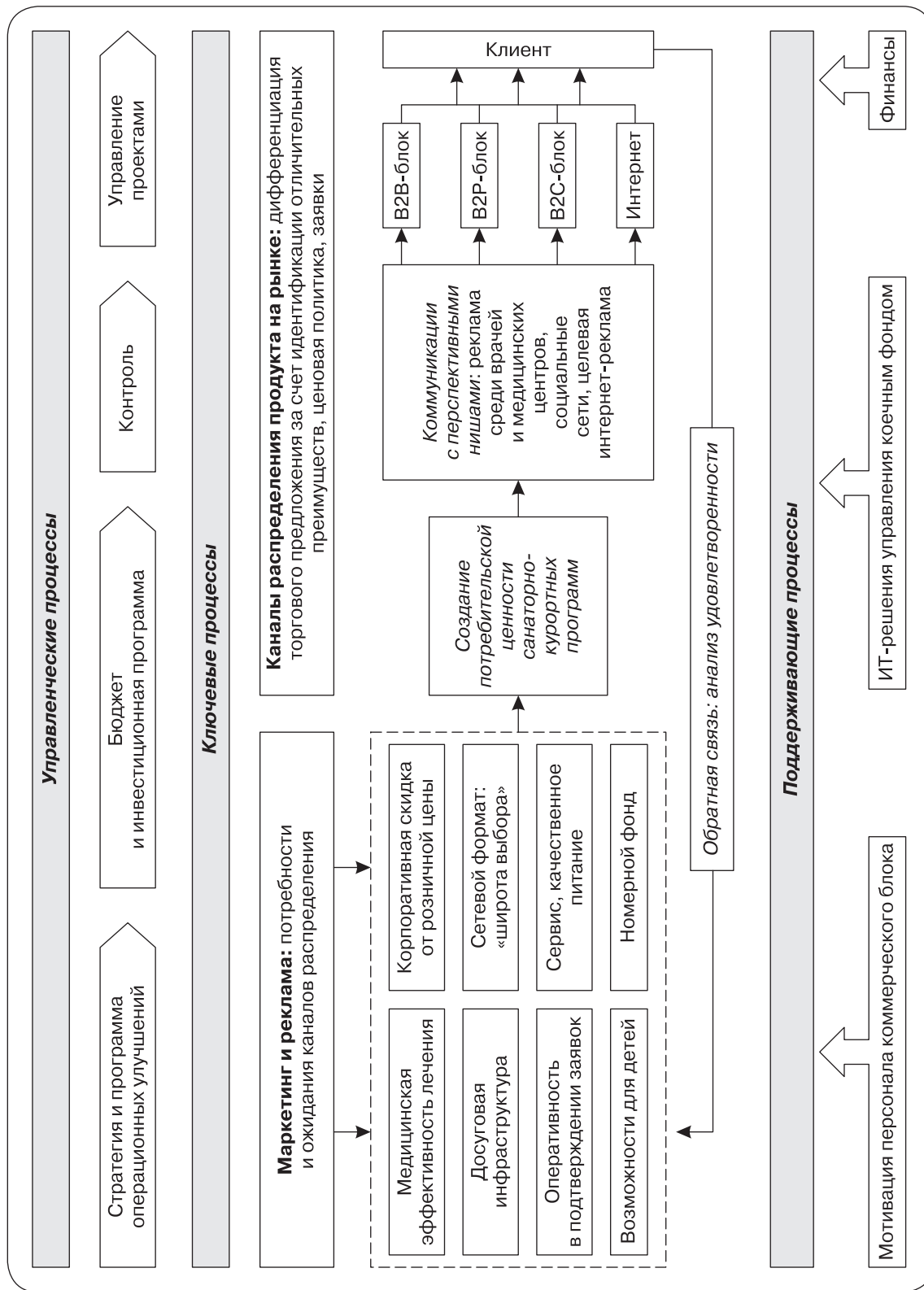


Рис. 3. Сетевая процессно-ориентированная модель управления коммерческой деятельностью АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ»
 Примечание: В2Р — партнерский, посреднический канал.

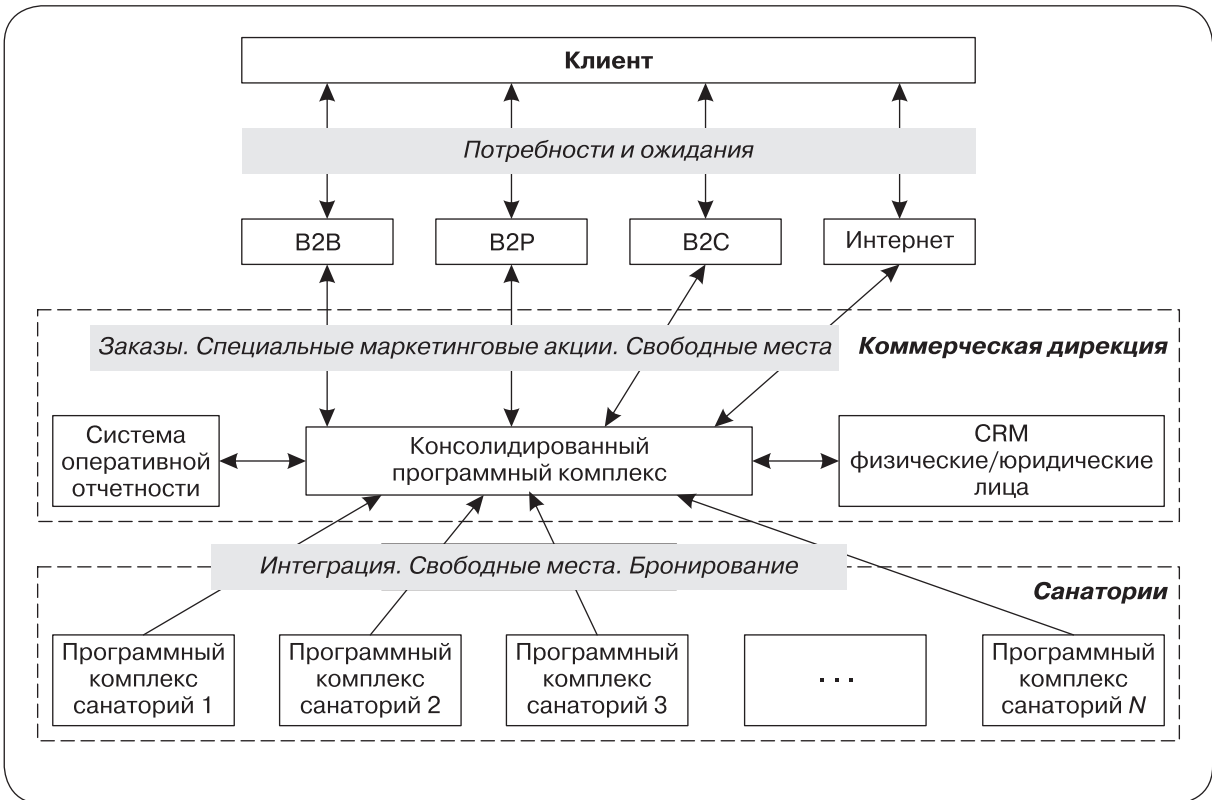


Рис. 4. Система управления номерным фондом сети санаториев АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ»

большие по размеру территории, получить экономию времени при работе с клиентами (создав для них добавленную ценность), а также достичь эффекта разнообразия за счет предложения диверсифицированного сетевого продукта. Она не только вписывалась в стратегию развития Компании, но и была необходима с точки зрения бенчмаркинга конкурентов.

Развитие технологий, обусловленных растущим проникновением интернета в жизнь современных потребителей, способствует увеличению объемов прямых бронирований и продаж гостиничных и курортных услуг физическими лицами с использованием различных онлайн-каналов, минуя туристические фирмы.¹⁰ О важности

¹⁰ Например, в 2012 г. количество бронирований, сделанных в мире через интернет в расчете на год, достигло 148,3 млн единиц с общим объемом продаж 162 млрд долл. США [Internet Travel...,

систем интернет-продаж свидетельствуют результаты ряда международных исследований. В основном потребители бронируют услуги на официальных сайтах средств размещения (гостиниц, курортных отелей). Например, по данным агентств eTrack, eMarketer, Alexa.com [Internet Travel..., 2013], доля продаж через корпоративный сайт средств размещения составляет 65%, оставшиеся 35% приходятся на всемирно известные туристические сайты-посредники, такие как Expedia/Hotels.com, Priceline, HRS, Booking.com. Схожие данные получены и в исследовании Travel Click [Travel Click, 2011]. Результаты исследования, проведенного в 2012 г. Hawk Partners LLC [Hawk Partners, 2012] по данным опроса 1203 туристов, свидетельствуют о

2013]. При этом прирост за 2007–2012 гг. составил 73%.

том, что 74% бронирований осуществляется через официальные корпоративные сайты средств размещения, 52% — через сайты-посредники, 47% — через сайты программ лояльности. В исследовании [O'Connor, 2002] обнаружено, что уровень использования собственных интернет-сайтов на примере 44 международных гостиничных сетей для продаж посредством онлайн-бронирования составляет 97%.

Потенциал развития онлайн-продаж в России во многом объясняется ростом проникновения интернета. По данным исследования PwC, в 2012 г. еженедельно пользовалось интернетом 49% населения в возрасте старше 18 лет, 85% российских интернет-пользователей делали покупки в интернете, 43% из них делают это как минимум ежемесячно [PwC, 2013]. Согласно оценкам исследователей НИУ «Высшая школа экономики» [Мониторинг инновационного..., 2014], среди молодых людей в возрастных категориях 16–24 и 25–44 года доля трехмесячной интернет-аудитории (т. е. тех, кто пользовался интернетом хотя бы раз за последние три месяца) составляет 95% и 81% соответственно. При этом прирост российской аудитории интернета в 2013 г. по сравнению с 2012 г. произошел в основном за счет увеличения доли пользователей среднего и старшего возраста. Так, среди респондентов в возрасте от 45 до 54 лет доля трехмесячной аудитории выросла с 45 до 53%, а в группе от 55 до 64 лет доля пользователей достигла более трети, увеличившись на 10 п. п.

Использование четвертой маркетинговой инновации — *селективного типа взаимодействия в рамках туристического канала распределения* — предполагало работу с меньшим числом посредников на основе тщательного отбора для предотвращения риска оппортунистического поведения с их стороны (последние зачастую обладают специальными знаниями в сфере продаж санаторно-курортных программ). Кроме того, в рамках этой ин-

новации происходило упорядочивание и повышение эффективности работы системы на кооперативной и долгосрочной основе.

Раскрытие потенциала долгосрочного сотрудничества, соответствие Компании и операторов/агентств в рамках туристического (посреднического) канала распределения друг другу (ввиду специфичности человеческих активов — знаний менеджеров по продажам) требовали стыковки *стимулов на уровне сетевого управления новыми контрактными агентскими отношениями*. Отправной точкой для этого процесса послужил весь опыт взаимодействия сторон, накопленный за время их отношений в прошлом (2008–2012 гг.), а также репутация и рекомендации партнеров. Значительную роль сыграли и новые условия централизованного сотрудничества:

- дифференциация процента агентского вознаграждения в зависимости от месяца, конкретного санатория, объема закупаемых путевок;
- маркетинговые расходы по развитию бренда полностью находятся в зоне ответственности туристической фирмы в условиях полной их финансовой самостоятельности;
- «отношенческий» подход к взаимодействию — реализация планов мероприятий по совместным маркетинговым акциям, организация и проведение специализированных ознакомительных туров.

После определения в 2012 г. менеджментом необходимых маркетинговых инноваций в течение первой половины 2013 г. были развернуты мероприятия по их реальному внедрению и дальнейшему использованию в деловой практике Компании. Это позволило к концу 2013 г. выйти на полную проектную мощность осуществленных маркетинговых инноваций, достаточную для оценки их результативности уже в 2014 г.

Результативность маркетинговых инноваций АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ»

Для проведения более точного анализа результатов влияния маркетинговых инноваций на ценность бизнеса Компании необходимо согласовать подходы к системе параметров результативности. Несмотря на разнообразие в практике различных подходов и метрик (см., напр.: [Ойнер, 2008; Третьяк, Слоев, 2012]), как правило, используются идентификаторы результатов маркетинговой деятельности, которые выражаются в росте объема продаж, числа лояльных клиентов, увеличении капитала бренда, клиентского капитала и других нематериальных активов, ценовой премии и т. п. Однако проблематика маркетинговой результативности вызывает оживленные дискуссии в отношении как определения самих затрат и результатов маркетинговой деятельности, так и их измерения. Кроме того, неудовлетворенность системой оценки маркетинговой результативности подтверждают и данные опросов, проведенных среди руководителей зарубежных компаний (см., напр.: [Accountable..., 2006]).

Не углубляясь в рамках данной статьи в вопросы построения универсальной теории и моделей формирования маркетинговой результативности, отметим: мы солидарны с позицией, предложенной в работе [Ойнер, 2008], согласно которой любая концептуальная модель и система метрик маркетинговых результатов (особенно вызванных влиянием инноваций) подлежат контекстуализации, учету специфических особенностей компании и изучаемого рынка. Следовательно, в рамках нашего исследования особое внимание уделяется нескольким показателям маркетинговой результативности, которые характерны для сетевой формы ведения бизнеса и согласованы между собой (соответственно, ими легче управлять):

1) *система интернет-продаж санаторно-курортных программ*: (а) дополнитель-

ные доходы в рамках канала распределения, претерпевшего изменения под воздействием инновации (розничный канал — В2С-продажи); (б) достижение эффекта разнообразия в продажах санаторно-курортных услуг, т. е. создание сетевой синергии Компании за счет широкой продуктовой и географической диверсификации его предложения для клиентов;

2) *селективный тип взаимодействия в рамках туристического канала распределения*: (а) дополнительные доходы в рамках канала распределения, претерпевшего изменения воздействием инновации (туристический канал); (б) оптимизация ставки агентского вознаграждения за счет централизации агентского канала распределения; (в) достижение эффекта разнообразия в продажах санаторно-курортных услуг (создание сетевой синергии Компании) путем широкой продуктовой и географической диверсификации его предложения для туристических фирм.

За период с 2012 по 2014 г. общий прирост рыночных продаж санаторно-курортных программ исследуемой авторами Компании составил 31% и опережает рост стоимостного объема рынка санаторно-курортных услуг России на 18 п. п., прежде всего за счет увеличения численности рыночных потребителей и в результате осуществления маркетинговых инноваций — созданной системы интернет-продаж и селективного взаимодействия в рамках туристического канала распределения (табл. 3, рис. 5).

В структуре рыночных каналов распределения в 2014 г. доля интернет-продаж составила 14%, а «селективного» туристического сегмента — 16% (рис. 5). Таким образом, доля новых сегментов в каналах распределения возросла до 30%.

Достигнутый уровень интернет-продаж в 2014 г., несмотря на то что он опережает среднероссийскую долю онлайн-продаж услуг отелей на 5–7% [Ростуризм..., 2014; По не-

Таблица 3

Состояние рынка санаторно-курортных услуг в России, 2012–2014 гг.

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Прирост 2014 г. к 2012 г., %
Численность жителей России, включая граждан и иностранцев, млн человек	146,2	146,4	146,7	0,34
Численность потребителей санаторно-курортных услуг, млн человек	5,46	5,40	5,53	1,28
Доля потребителей санаторно-курортных услуг от населения России, %	3,73	3,69	3,77	1,07
Стоимостный объем рынка санаторно-курортных услуг, млрд руб.	97,4	100,3	109,7	12,63
Объем рыночных продаж АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ», млрд руб.	0,74	0,75	0,97	31,08

Источники: [БизнесСтат, 2015].



Рис. 5. Структура рыночных каналов распределения АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ», 2014 г.

Примечание: полужирным шрифтом выделены сегменты каналов распределения, созданные благодаря маркетинговым инновациям.

проверенным..., 2014], все же существенно ниже, чем на развитых рынках. Так, в издании «Коммерсантъ Деньги» отмечается: «По данным исследовательской компании IPK International, доля онлайн-бронирования связанных с путешествиями услуг в среднем в мире составляет 65%, бронирования через туристические компании — 24%. На развитых рынках показатель интернет-бронирования стремится к уровню насыщения — 70%» [Тур без..., 2014].

В рамках проекта по внедрению в Компании маркетинговых инноваций в 2012–2014 гг. была реализована задача по достижению эффекта разнообразия (за счет

увеличения ассортимента в продажах) и синергии для Компании, что характерно для крупных сетевых фирм и в других отраслях, в частности в индустрии гостеприимства. Данные табл. 4 показывают, что на услуги всех санаториев Компании в 2014 г. клиентами через систему интернет-продаж было оформлено бронирование на общую сумму 130,5 млн руб., при этом минимум составил 0,5 млн руб., максимум — 19,7 млн руб., среднее — 6,9 млн руб., стандартное отклонение — 6,0 млн руб.

В рамках инновации по внедрению селективного типа взаимодействия в туристическом канале распределения общий

Таблица 4

Продажи АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» через каналы, созданные в результате маркетинговых инноваций, 2014 г.

Показатель	Объем продаж, млн руб.	
	Интернет-продажи	Продажи в рамках селективного взаимодействия в туристическом канале распределения
Среднее значение	6,9	8,2
Стандартное отклонение	6,0	9,0
Минимум	0,5	0,0
Максимум	19,7	35,7
Сумма	130,5	156,3
Доля первых 4 санаториев по объему продаж, %	53	53
Количество санаториев	19,0	19,0

Источники: данные компании.

объем продаж составил 156,3 млн руб., при этом максимум — 35,7 млн руб., среднее — 8,2 млн руб., стандартное отклонение — 9,0 млн руб. Средняя эффективная ставка агентского вознаграждения за счет селективной централизации агентского канала распределения в сравнении с 2013 г. была сохранена на прежнем уровне в 12%, что ниже, чем у конкурентов (для сравнения: среднерыночный процент агентского вознаграждения у конкурентов-аналогов достигает 15–20%).

Ограничения проведенного анализа

Необходимо отметить некоторые ограничения анализа результативности маркетинговых инноваций, осуществленных «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» за период 2012–2014 гг. Во-первых, среди четырех общих типов маркетинговых инноваций основное внимание в данной статье было уделено новым методам в размещении и распределении продукта на рынке, т. е. освоению новых каналов/методов сбыта, используемых для реализации товаров и услуг конечным потребителям.

Во-вторых, количественное исследование аспектов маркетинговой инновацион-

ной деятельности компании основано на использовании метода кейс-стади в контексте ведущего сетевого оператора рынка санаторно-курортных услуг в России. Для уточнения полученных результатов требуется использование объективных и сопоставимых данных иных участников рынка санаторно-курортных услуг.

Заключение

Сетевая форма ведения бизнеса является конкурентным преимуществом и даже значимым фактором выживания компаний на рынках сферы услуг, для которых характерны структурные изменения, высокая интенсивность конкуренции и насыщенность однородным продуктовым предложением. В статье на примере системы маркетинга и продаж АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» продемонстрировано, каким образом данная форма ведения бизнеса может использоваться для того, чтобы справиться с меняющейся внешней средой, а также достичь синергии и эффекта разнообразия от «перекрестных» продаж за счет привлечения новых клиентов и от завоевания новых рыночных географических сегмен-

тов, которые до объединения в сеть санаториев были компании недоступны.

В современных условиях наряду с процессными и продуктовыми нововведениями важным фактором повышения конкурентоспособности отечественного бизнеса являются маркетинговые инновации. С точки зрения стратегического менеджмента инновационная активность в сфере маркетинга связана с изобретением новых бизнес-процессов во взаимоотношениях с клиентами, построением новых каналов распределения, которые удовлетворяют еще не затронутый потребительский спрос. При этом для укоренившихся на рыночном сегменте фирм значительным потенциалом эффективности обладают не только радикальные, но и инкрементальные маркетинговые инновации, выступающие, в частности, результатом творческого осмысления лучших зарубежных практик и бизнес-моделей. На примере АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» продемонстрированы важность внедрения и результативность четырех инкрементальных маркетинговых инноваций как средства стратегического репозиционирования компании, ее адаптации к изменяющимся условиям рынка и открытия новых возможностей.

Следует отметить, что с позиции теории организации отраслевых рынков и стратегического менеджмента исходные стимулы для внедрения маркетинговых инноваций для менеджмента компаний могут определяться исходя как из внутренних условий, так и из характеристик внешней среды.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Архипов А. Е., Севрюков И. Ю. 2013. Маркетинговые аспекты формирования многоконтурного санаторно-курортного продукта. *Проблемы современной экономики* (3): 269–272.
- Атьков О. Ю. (ред.). 2008. *Санаторно-курортная реабилитация работников же-*

При этом менеджеры компаний должны обладать собственным видением и пониманием того, каким образом они собираются создавать ценность для своих клиентов. В случае АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» акцент делается на том, как при использовании сетевой процессной модели управления деятельность менеджеров будет соответствовать истинным потребностям и ожиданиям клиентов. Эта модель воплощает клиентоориентированный подход с фокусом на процессы, создающие потребительскую ценность конечным санаторно-курортным программам, или, иными словами, удовлетворяющие ожидания клиентов в соответствии с согласованными требованиями. Осуществленные маркетинговые инновации в условиях сетевой формы организации санаторно-курортного бизнеса АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» показали свою результативность в краткосрочном периоде 2012–2014 гг. с точки зрения как опережающего роста объема продаж по сравнению с рынком, так и появления новых каналов распределения продукта на рынке (интернет-продажи, селективный тип взаимодействия в рамках туристического канала распределения).

Благодарности

Авторы выражают признательность анонимным рецензентам, а также редакторам журнала «*Российский журнал менеджмента*» за ценные замечания при подготовке статьи.

- лезнодорожного транспорта: руководство для врачей.* М.: ГЭОТАР-Медиа.
- БизнесСтат. 2015. *Анализ рынка санаторно-курортных услуг в России в 2010–2014 гг. Прогноз на 2015–2019 гг.*
- Бортник И. М., Зинов В. Г., Коцюбинский В. А., Сорокина А. В. 2013. Вопросы достоверности

- статистической информации об инновационной деятельности в России. *Инновации* (10): 10–17.
- Ветитнев А. М., Торгашева А. А. 2014. Российский рынок лечебно-оздоровительного туризма: характеристика туроператоров. *Известия Сочинского государственного университета* (3): 83–93.
- Ветитнев А. М., Цирюта Е. В. 2006. Маркетинг некоммерческих санаториев. *Маркетинг в России и за рубежом* (2): 109–115.
- Голиченко О. Г., Балычева Ю. Е. 2015. Зависимость инновационных стратегий российских предприятий от степени технологичности производства: структурный и динамический аспекты. *Инновации* (1): 53–65.
- Голубничий Ф. И., Гончаров Р. Ю., Попова Е. В. 2013. Повышение эффективности работы санаторно-курортного комплекса г. Сочи на основе развития предпринимательства. *Известия Сочинского государственного университета* (1): 33–37.
- Гончар К. Р., Голикова В. В. 2009. Инновационное поведение предприятия: ОАО «Галоген». *Российский журнал менеджмента* 7 (3): 113–138.
- Гурков И. Б. 2005. Воздействие интегрированных структур управления на инновационное развитие российских предприятий: попытка эмпирического анализа. *Российский журнал менеджмента* 3 (4): 55–66.
- Гурков И. Б., Тубалов В. С. 2004. Инновации в российской промышленности: создание, диффузия и реализация новых технологий и социальных практик. *Мир России* (3): 28–47.
- Индикаторы науки. 2014: статистический сборник.* 2014. М.: НИУ «Высшая школа экономики».
- Кабалина В., Кларк С. 2001. Инновации на постсоветских промышленных предприятиях. *Вопросы экономики* (7): 19–33.
- Кадочников С. М., Есин П. В. 2006. Факторы продуктовых инноваций в процессе реструктуризации современных российских компаний (на примере компаний Уральского региона). *Российский журнал менеджмента* 4 (1): 29–54.
- Как тур в ошип. 2015. *Коммерсантъ Деньги* (7): 29.
- Катькало В. С., Мукба В. Н. 2004. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (4): 3–31.
- Катькало В. С., Шемракова В. Н. 2008. *Сетевые стратегии гостиничного бизнеса.* СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента».
- Козлов К. К., Соколов Д. Г., Юдаева К. В. 2004. Инновационная активность российских фирм. *Экономический журнал ВШЭ* 8 (3): 399–420.
- Куц С. П., Смирнова М. М. 2010. *Маркетинг на b2b-рынках: отношенческий подход.* СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента».
- Мониторинг инновационного поведения населения.* 2014. <http://opes.ru/1666283.html>
- Обогнали СССР. 2015. *Ведомости* (29 апреля).
- Ойнер О. К. 2008. Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом. *Российский журнал менеджмента* 6 (2): 27–46.
- Папирян Г. А. 2007. Стратегический менеджмент в глобальной гостиничной отрасли. *Российский журнал менеджмента* 5 (2): 117–136.
- Пахомова Н. В., Смирнов С. А. 2011. Инновационная экономика: структурные приоритеты и индикаторы. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Экономика* (4): 3–21.
- По непроверенным чемоданным. 2014. *Коммерсантъ Деньги* (27): 23.
- Пустынникова Ю. 2003. Искусство управления каналами сбыта. *Управление компанией* (9): 12–20.
- Ребязина В. А., Куц С. П., Красников А. В., Смирнова М. М. 2011. Инновационная деятельность российских компаний: результаты эмпирического исследования. *Российский журнал менеджмента* 9 (3): 29–54.

- Ростуризм просчитал бронь. 2014. *Коммерсантъ* (15 августа): 1.
- Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. 2010. ОЭСР; Евростат. Пер. на рус. яз. М.: ГУ «Центр исследований и статистики науки».
- Тироль Ж. 2000. *Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности*. Т. 2. СПб.: Экономическая школа.
- Тис Д. 2009. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании. *Российский журнал менеджмента* 7 (4): 59–108.
- Третьяк О. А., Слоев И. А. 2012. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока. *Российский журнал менеджмента* 10 (1): 29–50.
- Третьяк О. А., Ребязина В. А., Ветрова Т. В. 2015. Современные маркетинговые практики в России: результаты эмпирического исследования. *Российский журнал менеджмента* 13 (1): 3–26.
- Тур без оператора. 2014. *Коммерсантъ Деньги* (35): 66.
- Цены не выдержали турпотока. *Коммерсантъ* (9 февраля): 10.
- Шемракова В. Н. 2007. Международные гостиничные сети: закономерности возникновения сетевой формы организации и базовые бизнес-модели. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (3): 83–111.
- PwC. 2013. *Развенчание мифов об интернет-покупателях: 10 мифов о многоканальной розничной торговле*. Ежегодный опрос покупателей интернет-магазинов из различных стран. <http://www.pwc.ru>
- TripAdvisor. 2013. *Независимый опрос путешественников*. http://travel.vesti.ru/article_10040

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Accountable Marketing Through Metrics*. 2006. Vision Edge Marketing Annual Metrics Survey.
- Aghion P., Bechtold S., Cassar L., Herz H. 2014. *The Causal Effects of Competition on Innovation: Experimental Evidence*. Working Paper No. w19987. National Bureau of Economic Research.
- Armbruster H., Bikfalvi A., Kinkel S., Lay G. 2008. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation* 28 (10): 644–657.
- Becker W., Dietz J. 2004. R&D cooperation and innovation activities of firms — evidence for the German manufacturing industry. *Research Policy* 33 (2): 209–223.
- Biederman D. 2006. Keep it moving. *Journal of Commerce* 7 (6): 20–23.
- Blind K., Thumm N. 2004. Interrelation between patenting and standardization strategies: Empirical evidence and policy implications. *Research Policy* 33 (10): 1583–1598.
- Booz & Company. 2012. *Making Ideas Work. The 2012 Global Innovation 1000 Study*. http://www.booz.com/media/file/BoozCo_The-2012-Global-Innovation-1000-Results-Summary.pdf
- Fagerberg J., Verspagen B. 2009. Innovation studies — The emerging structure of a new scientific field. *Research Policy* 38 (2): 218–233.
- Fritsch M., Franke G. 2004. Innovation, regional knowledge spillovers and R&D cooperation. *Research Policy* 33 (2): 245–255.
- Fritsch M., Lukas R. 2001. Who cooperates on R&D? *Research Policy* 30 (2): 297–312.
- Enkel E., Gassmann O. 2010. Creative imitation: Exploring the case of cross-industry innovation. *R&D Management* 40 (3): 256–270.
- Hawk Partners LLC. 2012. *Hotel Channel Usage Study, Study Highlights and Implication for Marketers*. <http://www.hawkpartners.com>

- Internet Travel Hotel Booking Statistics*. 2013. <http://www.statisticbrain.com/internet-travel-hotel-booking-statistics>
- Kaufmann A., Tödtling F. 2000. *Science-Industry Interaction in the Process of Innovation: The Importance of Boundary-Crossing Between Systems*. Paper presented at the 40th Congress of the European Regional Science Association Barcelona.
- Löf H., Heshmati A. 2002. *On the Relationship Between Innovation and Performance: A Sensitivity Analysis*. Working Paper.
- Moncada Paternò Castello P., Smith K. 2009. *Corporate R&D: A Policy Target Looking For Instruments*. IPTS Working Papers on Corporate R&D and Innovation No.01/2009. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Naidoo V. 2010. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management* **39** (8): 1311–1320.
- Naidu G.M., Parvatiyar A., Sheth J.N., Westgate L. 1999. Does relationship marketing pay? An empirical investigation of relationship marketing practices in hospitals. *Journal of Business Research* **46** (3): 207–218.
- O'Connor P. 2002. *An Analysis of the Online Pricing Strategies of the International Hotel Chains*. Information and Communication Technologies in Tourism: Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria; 285–293.
- O'Connor P., Frew A. 2004. An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution. *Hospitality Management* **23** (2): 179–199.
- Ren L., Xie G., Krabbendam K. 2010. Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: A pragmatic approach for Chinese firms. *Management Research Review* **33** (1): 79–89.
- Rosenbloom B. 1995. *Marketing Channels — A Management View*. Dryden Press: Fort Worth, TX.
- Shergill G., Nargundkar R. 2005. Market orientation, marketing innovation as performance drivers. *Journal of Global Marketing* **19** (1): 27–47.
- Srivastava R., Shervani T., Fahey L. 1998. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing* **62** (1): 168–179.
- Stanton W. 1968. *Fundamentals of Marketing*. 2nd ed. McGraw-Hill: N. Y.
- Travel Click. 2011. *eTRAK report — Hotel Booking by Channel*. <http://www.travelclick.com/information-center/booking-by-channel.cfm>
- Veugelers R., Cassiman B. 1999. Make and buy in innovation strategies: Evidence from Belgian manufacturing firms. *Research Policy* **28** (1): 63–80.
- Wakasugi R., Koyata F. 1997. R&D, firm size and innovation outputs: Are Japanese firms efficient in product development? *Journal Production Innovation Management* **14**: 383–392.
- Weerawardena J. 2003. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing* **11** (1): 15–35.

Translation of References in Russian into English

- Arkhipov A.E., Sevryukov I.Yu. 2013. Marketing aspects of the creation of multiplanimetric spa product. *Problemy sovremennoj ekonomiki* (3): 269–272.
- Atkov O.Yu. (ed.). 2008. *Sanatorium rehabilitation of railways workers: A guide for doctors*. M.: GEOTAR–Media.
- BiznesStat. 2015. *Analysis of the market of sanatorium-and-spa services in Russia in 2010–2014. Forecast for 2015–2019*.
- Bortnik I.M., Zinoviev V.G., Kotsyubinsky V.A., Sorokin A.V. 2013. Questions of reliability of statistical information on innovation in Russia. *Innovatsii* (10): 10–17.
- Vetitnev A.M., Torgasheva A.A. 2014. The Russian market of medical tourism: Characteristics of tourist operators. *Izvestiya Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta* (3): 83–93.
- Vetitnev A.M., Tsiryuta E.V. 2006. Marketing of non-profit health centers. *Marketing v Rossii i za rubezhom* (2): 109–115.

- Golichenko O.G., Balycheva Yu.E. 2015. Dependence of innovative strategies of Russian companies on the degree of processability of production: Structural and dynamic aspects. *Innovatsii* (195): 53–65.
- Golubnichiy F.I., Goncharov R.Yu., Popova E.V. 2013. On the growth of the efficiency of sanatorium-and-spa sector of Sochi city on the basis of entrepreneurship. *Izvestiya Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta* (1): 33–37.
- Gonchar K.R., Golikova V.V. 2009. Innovative behavior of “Halogen” company. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 7 (3): 113–138.
- Gurkov I.B. 2005. The impact of integrated management structures on innovations in Russian enterprises: An attempt of empirical analysis. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 3 (4): 55–66.
- Gurkov I.B., Tubalov B.C. 2004. Innovations in Russian industry: The creation, diffusion and implementation of new technologies and social practices. *Mir Rossii* (3): 28–47.
- Indicators of science: 2014: statistical publication*. 2014. Moscow: NRU “Higher School of Economics”.
- Kabalina B., Clark S. 2001. Innovation in the post-Soviet industrial enterprises. *Voprosy ekonomiki* (7): 19–33.
- Kadochnikov S., Esin P.V. 2006. Product innovations and Russian companies restructuring: An Ural region example. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 4 (1): 29–54.
- As a tour to oschip. *Kommersant Den’gi* (February 23): 7.
- Katkalo V.S., Mukba V.N. 2004. International hotel chains: specifics of organization and typology of development strategies. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya Menedzhment* (4): 3–31.
- Katkalo V.S., Shemrakova V.N. 2008. *Network strategies in hospitality industry*. SPb.: “Graduate School of Management” Publishing House.
- Kozlov K.K., Sokolov D.G., Yudaeva K.V. 2004. The innovative activity of Russian companies. *Ekonomicheskij zhurnal VSHE* 8 (3): 399–420.
- Kusch S.P., Smirnova M. 2010. *Marketing a the b2b-markets: Relational approach*. SPb.: “Graduate School of Management” Publishing House.
- Monitoring of innovative behavior of the population*. 2014. <http://opec.ru/1666283.html>
- The Soviet Union is overtaken. 2015. *Vedomosti* (April 29).
- Oyner O.K. 2008. Marketing productivity measurement in the system of company management. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 6 (2): 27–46.
- Papiryan G.A. 2007. Strategic management in the global hospitality industry. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 5 (2): 117–136.
- Pakhomova N.V., Smirnov S.A. 2011. Innovative economy: Structural priorities and indicators. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya Ekonomika* (4): 3–21.
- According to unconfirmed suitcase-data. 2014. *Kommersant Den’gi* (27): 23.
- Pustynnikova Yu. 2003. The art of sales channels management. *Upravlenie kompaniej* (9): 12–20.
- Rebyazina V.A., Kusch S.P., Krasnikov A.V., Smirnova M.M. 2011. Innovation activities of the Russian companies: The results of empirical study. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 9 (3): 29–54.
- Rosturizm counted reservation*. 2014. *Kommersant* (August 15): 1.
- Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 2010. OECD; Eurostat. Russian translation. M.: GU “Centre for Research and Statistics of Science”.
- Tirole J. 2000. *Markets and market power of the theory of industrial organization*. V. 2. SPb.: Ekonomicheskaya shkola. (Translation from English)
- Teece D. 2009. Explicating dynamic capabilities: Nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 7 (4): 59–108. (Translation from English)
- Tretyak O.A., Sloev I.A. 2012. Client’s flow based evaluation of marketing activities. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 10 (1): 29–50.

- Tretyak O. A., Rebyazina V. A., Vetrova T. V. 2015. Contemporary marketing practices in Russia: Results of empirical study. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* **13** (1): 3–26.
- Trip without operator. 2014. *Kommersant Den'gi* (35): 66.
- Prices did not stand in tourist traffic. *Kommersant* (February 9): 10.
- Shemrakova V. N. 2007 International hotel chains: Patterns of network form of organization and basic business models. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya Menedzhment* (3): 83–111.
- PwC. 2013. *Dispelling the myths about online buyers: 10 myths about multi-channel retailing*. The annual survey of buyers of online stores from different countries. <http://www.pwc.ru>
- TripAdvisor. 2013. An independent survey of travellers. http://travel.vesti.ru/article_10040

*Статья поступила в редакцию
30 мая 2015 г.*