

УДК 338.2

Л. С. Спиридонова, Е. А. Спиридонова

КЛЮЧЕВЫЕ ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ

Одним из основных типов рисков инновационного проекта являются коммерческие риски, прежде всего риски непродачи произведенной продукции, особенно если речь идет о радикальных инновациях. Поэтому от грамотного стратегического планирования сбыта во многом зависит эффективность инновационного проекта в целом. Если в советскую эпоху планирование сбыта являлось прерогативой государства, то в условиях рыночной экономики данным аспектом маркетинговой стратегии занимаются сами предприятия.

Изучению проблем сбыта посвящены работы таких авторов, как Ф. Котлер, Г. Армстронг, Ж. Ж. Ламбен, Дж. Р. Эванс, Д. Энджел, М. Б. Вуд, Н. Н. Молчанов, Н. К. Розова, В. Б. Ходяченко и др. Данная статья направлена на идентификацию ключевых аспектов управления сбытом и исследование его особенностей в преломлении к инновационной продукции.

Планирование сбыта инновационной продукции является стратегически важным, поскольку тесным образом коррелирует с основными аспектами маркетингового комплекса (концепции 4P, предложенной Н. Борденом [1]). Анализ параметра Product (Продукт) нацелен не только на выбор продукта, оценку его конкурентоспособности, но и на идентификацию того, в каком объеме, когда и с какой периодичностью необходимо выпускать данную продукцию. Параметр Price (Цена) может быть использован как один из инструментов стратегического планирования сбыта. Например, в случае высокой эластичности спроса по цене минимизация цены способна вызвать значительный рост объема продаж. Необходимо проанализировать целесообразность использования скидок и различных систем оплаты продукции в качестве возможного инструмента стимулирования сбыта.

Людмила Станиславовна СПИРИДОНОВА — старший преподаватель кафедры экономики исследований и разработок Экономического факультета СПбГУ. В 1976 г. окончила Экономический факультет ЛГУ. С 1981 г. работает на факультете. Сфера научных интересов — социально-экономическое прогнозирование, маркетинг в инновационной сфере. Автор 15 научных публикаций.

Екатерина Анатольевна СПИРИДОНОВА — канд. экон. наук, ассистент кафедры экономики исследований и разработок Экономического факультета СПбГУ. В 2005 г. окончила Экономический факультет СПбГУ. В 2008 г. защитила кандидатскую диссертацию. Сфера научных интересов — коммерциализация объектов интеллектуальной собственности, франчайзинг, управление стоимостью предприятия, маркетинг в инновационной сфере. Автор 7 научных публикаций.

© Л. С. Спиридонова, Е. А. Спиридонова, 2010

Цена также выступает одной из степеней свободы в рамках анализа безубыточности. От грамотной организации параметра Promotion (Продвижение) непосредственно зависит потенциальный объем продаж. Однако в первую очередь стратегическое планирование сбыта связано с таким аспектом маркетингового комплекса, как Place (Место продажи), ключевыми объектами планирования внутри которого выступают:

1. *Исследование рынка.* На данном этапе следует определить уровень локализации рынка, его потенциальную и реальную емкость (разность между ними позволяет приблизительно оценить возможную рыночную нишу), динамику изменения емкости и прибыльности, оценить уровень конкуренции. В случае внедрения радикальной инновации необходимо анализировать рынок товаров-субститутов.

2. *Сегментирование рынка.* Главными задачами этого этапа выступают: идентификация априорных и апостериорных признаков сегментирования, анализ сегментов с точки зрения требований, предъявляемых к продукту, перспективности и затрат, составление функциональной карты, отбор сегментов в соответствии со стратегией индивидуального, концентрированного или товарно-дифференцированного маркетинга.

3. *Планирование объема продаж.* Такие методы, как определение объема продаж на базе прошлого товарооборота и анализ тенденций и циклов, сложно применить в отношении инновационной продукции в силу отсутствия ретроспективного периода. Использование метода своей доли рынка подходит для прогнозирования объема продаж только инкрементальных инноваций, так как радикальные инновации не имеют близких субститутов. Прогнозирование объема продаж на основе анализа конечного потребления возможно только при условии реализации стратегии индивидуального маркетинга. Наиболее адекватными методами для определения объема продаж инновационной продукции (в том числе радикальных инноваций) являются метод мнения группы руководителей и метод мнения агентов по сбыту. Оба этих метода предполагают проведение анализа маркетинговых рисков и формирования с учетом данных рисков оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного сценариев реализации продукции.

Необходимо отметить, что при этом следует произвести сравнение полученного прогнозного значения объема продаж с объемом безубыточности и в случае превышения второго над первым разработать соответствующие стратегические мероприятия по увеличению потенциального объема реализации продукции.

4. *Определение длины канала сбыта.* Первоочередным здесь выступает вопрос о принципиальной целесообразности использования каких-либо посредников при реализации продукта. К основным факторам, влияющим на решение данного вопроса, необходимо отнести:

— специфику выпускаемой продукции: технически сложная продукция (а именно такой часто является инновационная продукция) требует наличия специального штата консультантов, поэтому для реализации подобной продукции часто используют услуги авторизованных дилеров или систему товарного франчайзинга. Ограниченный перечень товарного ассортимента также может стать причиной использования услуг посредника. Ограниченный объем выпуска и тем более «штучное» производство способствуют выбору нулевого канала сбыта, в частности организации личной продажи;

— потенциал фирмы-производителя, который включает доступность финансовых средств, опыт в сфере сбыта, наличие необходимой инфраструктуры, кадровый аспект;

— сравнение нормы прибыли в сфере производства и сбыта, сопоставление эффективности реализации продукции собственными силами и с использованием услуг посредника.

После определения целесообразности использования посредника при сбыте продукции следует выбрать наиболее адекватный тип посредника на основании анализа спектра предлагаемых ими услуг, соответствия данных услуг специфике продукта, а также их стоимости.

5. *Определение ширины канала сбыта.* Если длина канала сбыта представляет собой число видов посредников, занятых приближением товара к конечному потребителю, то ширина канала сбыта — это общее количество посредников. При планировании ширины канала сбыта используются три основных подхода: интенсивное распределение (использование как можно большего числа торговых посредников); распределение на правах исключительности (каждому посреднику предоставляются исключительные права реализации товара на определенной территории); селективное распределение (комбинированный подход). Первый подход вряд ли применим к инновационной продукции. Второй подход рационально использовать при реализации радикальных инноваций, особенности потребления которых необходимо объяснять потребителям. Третий подход целесообразен в отношении инкрементальных инноваций.

Отбор конкретных сбытовых посредников осуществляется на основе сравнительного анализа значения таких ключевых критериев, как масштаб охвата рынка посредником, масштаб товарооборота, степень совпадения ассортиментной политики, ресурсная обеспеченность, репутация, динамичность развития, наличие связей с конкурентами, готовность к партнерству.

6. *Планирование мероприятий по продвижению и стимулированию сбыта.* Выбор конкретных методов зависит, прежде всего, от специфики продукта и состояния рынка. Поэтому в рамках матрицы И. Ансоффа «товар—рынок» [2, с. 68] инструменты продвижения можно представить следующим образом (рисунок).

Очевидно, что в случае, когда компания реализует на старом рынке уже известный товар, основной стратегической задачей является отсрочка фазы спада (попытка продлить фазу насыщения) в рамках жизненного цикла товара. Среди спектра доступных инструментов, направленных на решение данной задачи, необходимо выделить ценовую политику (использование системы скидок, гибких способов оплаты, кредитование и проч.), активные методы стимулирования спроса (лотереи, акции). Помимо этого, источником дополнительного дохода компании могут стать сервисные услуги.

Обратной ситуацией является реализация нового товара на новом рынке. В данном случае программы продвижения должны быть ориентированы на достижение двух задач — продвижение продукции и формирование имиджа компании. Первоочередной

Товар			
старый	Пропаганда, стимулирование сбыта, сервисная политика	Выставки, реклама, стимулирование сбыта	
новый	Реклама, прямой маркетинг, выставки, ярмарки	Прямой маркетинг, личная продажа, выставки, реклама	
	старый	новый	Рынок

Совокупность основных инструментов продвижения инновационной продукции в рамках матрицы «товар — рынок».

задачей является организация пробных продаж. Доступными методами продвижения здесь выступают прямой маркетинг и личная продажа (особенно в случае реализации продукции на промышленном рынке). Участие в выставках и ярмарках дает возможность, во-первых, организовать презентацию компании, познакомить потенциальных покупателей с преимуществами предлагаемой продукции, реализовать определенное количество продукции и/или заключить предварительные контракты, а также получить информацию о состоянии целевого рынка (провести мониторинг конкурентов, получить информацию о предпочтениях потенциальных покупателей и проч.). При планировании рекламной кампании особое внимание следует уделить выбору канала сбыта, поскольку во многом от этого зависит охват целевой аудитории.

При реализации старого товара на новом рынке используется почти та же совокупность инструментов продвижения, которая была рассмотрена в предыдущем случае, поскольку, как правило, продукция является старой для компании, ее выпускающей, но новой для рынка. Соответственно, потенциальным покупателям необходимо объяснять ее потребительские качества и конкурентные преимущества.

Прямой маркетинг и личная продажа не указаны в качестве первоочередных методов продвижения, поскольку компании потребуются какое-то время на исследование рынка с целью выявления тех потенциальных клиентов, на которых должны быть ориентированы данные мероприятия.

Преимуществом выхода компании на старый рынок с новым товаром (особенно если он является модификацией предыдущего) является возможность использования опыта работы с уже известными покупателями. Недостатком может выступать негативный ретроспективный опыт компании на данном рынке (в случае если предыдущая продукция unsuccessfully продавалась на нем).

В целом продвижение представляет собой комплекс мероприятий по представлению потенциальным покупателям технологических и потребительских свойств продукта. Стоит отметить, что при реализации инновационного проекта объектом продвижения может выступать не только производимая инновационная продукция, но и сам по себе инновационный проект. Так, В. А. Дрецинский и М. А. Марков [3] предлагают использовать систему принципов рекламного обращения AIDA (Attention, Interest, Desire, Act), предложенную в 1896 г. Э. Левисом, следующим образом.

Attention. На стадии планирования инновационного проекта первоначальной задачей является привлечение внимания потенциальных инвесторов, прежде всего венчурных. Стратегическими инструментами здесь выступают участие в венчурных ярмарках, научные публикации и проч.

Interest. На ранних стадиях реализации инновационного проекта стратегические цели сводятся, во-первых, к поддержанию интереса венчурных инвесторов в первую очередь за счет выполнения плана проекта, а во-вторых, к подготовке рынка к появлению инновации при помощи инструментов управления стоимостью компании. Информирование рынка о планируемом в скором времени внедрении перспективной инновации (например, в рамках участия в выставках, демонстрации моделей нового изделия и т. д.) способно вызвать значительный рост котировок акций компании в случае если она является открытой.

Desire. На данном этапе происходит непосредственное внедрение инновации и формирование рынка новой продукции. На первый план здесь выдвигается спектр инструментов продвижения.

Act. Заключительная стадия инновационного проекта подразумевает расширение объема продаж, насыщение рынка. При этом основными задачами являются постоянный

мониторинг рынка, активное использование мер по стимулированию спроса, а также использование диверсификации продукции применительно к новым сегментам или отраслям.

7. *Непосредственная реализация стратегического плана сбыта инновационной продукции.* Ключевыми задачами данного этапа выступают, во-первых, четкое осуществление мероприятий по логистике и мерчендайзингу, а во-вторых, постоянный мониторинг осуществления сбыта с целью оценки эффективности стратегических мероприятий, нацеленных на максимизацию объема продаж (в том числе оценка эффективности рекламной кампании, оценка результативности участия в выставке и т. д.).

В таблице представлены основные аспекты анализа при разработке сбытовой стратегии инновационной продукции.

Краткое содержание ключевых этапов стратегического управления сбытом инновационной продукции

Название этапа	Основная цель	Ключевые объекты анализа
Исследование рынка	Определение перспективности выхода на данный рынок	Потенциальная рыночная ниша, уровень конкуренции, барьеры по входу и выходу
Сегментирование рынка	Выбор целевых сегментов	Требования покупателей определенного сегмента к оцениваемой продукции, затраты на работу с определенным сегментом
Планирование объема продаж	Определение потенциального объема продаж	Прогнозный объем продаж, объем безубыточности
Определение длины канала сбыта	Принятие решения о целесообразности использования посредников	Специфика предлагаемой продукции, сбытовой потенциал фирмы-производителя, стоимость услуг посредников, альтернативные издержки
Определение ширины канала сбыта	Выбор наиболее адекватного числа посредников	Показатели деятельности потенциальных посредников (охват рынка, масштаб товарооборота, ассортимент и проч.), затраты на контрактацию
Планирование мероприятий по продвижению и стимулированию сбыта	Максимизация объема продаж за счет мероприятий по продвижению с учетом специфики продукции и стадии жизненного цикла продукта на рынке	Бюджет и график мероприятий по продвижению, ожидаемые результаты
Реализация стратегического плана сбыта	Мониторинг осуществления сбыта	Эффективность мероприятий по организации сбыта

Очевидно, что выбор инструментов стратегического планирования сбыта инновационной продукции во многом зависит от стадии инновационного проекта. Так, на этапе планирования инновационного проекта первоочередной задачей является определение целевых групп покупателей и потенциальной потребности в выпускаемом продукте. Ключевыми маркетинговыми инструментами при этом выступают: наблюдение (главным образом в случае планирования внедрения радикальных инноваций); опрос (в основном

в отношении инкрементальных инноваций); морфологический анализ; сегментирование; методы прогнозирования объема продаж.

До непосредственного вывода инновационного продукта на рынок (а также первое время после внедрения) целесообразно использовать маркетинговые мероприятия, направленные на выявление потенциальной реакции потребителя на новый товар, в частности, при помощи таких маркетинговых инструментов, как *hall-test* или *home-test*.

Для ознакомления потенциальных покупателей с инновационной продукцией необходимо использовать следующие методы продвижения:

- *выставки* (что позволяет не только продемонстрировать новый продукт, но и заключить предварительные контракты на поставку, минимизировав таким образом риски непродачи, а также произвести мониторинг конкурентов);

- *публикации в СМИ* (что особенно эффективно при использовании специальных изданий, рассчитанных на профессионалов, и в основном в отношении продукции промышленного рынка);

- *рекламную кампанию* (до непосредственного вывода инновационной продукции на рынок реклама должна носить информационный характер, т. е. подробно характеризовать все возможности и преимущества предлагаемой новинки);

- *объявления на сайте компании о намерении вывести инновационную продукцию на рынок* (данный инструмент эффективен только в отношении тех компаний, которые уже присутствуют на рынке определенное время и известны потенциальным потребителям);

- *прямой маркетинг* (предоставление информации об инновационной продукции непосредственно покупателю рационально в случае если количество потребителей ограничено, что в наибольшей степени характерно для промышленного рынка).

Если на стадии непосредственного внедрения инновационной продукции на рынок ключевое внимание должно быть уделено инструментам формирования спроса, то после вывода продукции стратегический акцент следует перенести на стимулирование сбыта. Об этом свидетельствует предложенная в 1989 г. В. Е. Демидовым модель ФОССТИС [4] (формирование спроса и стимулирование сбыта). Основным смыслом модели заключается в том, что на первоначальных этапах реализации продукции главной целью является превращение потенциальных покупателей в реальных, а на более поздних стадиях главная тактическая задача состоит в мотивировании покупателя совершить повторную покупку. Важной характеристикой, отличающей методы продвижения от инструментов стимулирования спроса, является целевой объект, на который они направлены. В первом случае в качестве объекта выступает, прежде всего, непосредственный покупатель, во втором случае стратегические мероприятия могут быть направлены не только на покупателя, но и на посредников. Еще одной отличительной чертой является то, что мероприятия по продвижению носят стратегический, а потому долгосрочный характер и из-за своей комплексности характеризуются высокой стоимостью. Стимулирование сбыта — совокупность мер, преследующих тактические цели, рассчитанных на краткосрочную перспективу, реализация которых обходится компании дешевле по сравнению с программами продвижения.

Среди основных форм стимулирования сбыта можно выделить:

- *ценовую* (для покупателей — купоны, скидки; для сбытовых посредников — премии, кредитование);

- *неценовую в натуральной форме* (для покупателей — подарки, сэмплинг, товарозачет, предоставление дополнительного количества товара бесплатно; для сбытовых посредников — подарки и т. п.);

— *неценовую в активной форме* (для покупателей — конкурсы, лотереи, демонстрация товара в месте продажи; для сбытовых посредников — конкурсы витрин, использование технологии «загадочный покупатель», предоставление эксклюзивных прав на реализацию товара (например, в рамках торгового франчайзинга), обучение, использование гибких систем расчета).

Грамотно спланированные маркетинговые мероприятия, в том числе планирование сбыта инновационной продукции, способны в значительной степени максимизировать величину текущей стоимости реализуемого инновационного проекта, поскольку оказывают влияние на такие параметры, как:

а) выручка, которая может быть максимизирована за счет увеличения объема реализованной продукции при помощи инструментов продвижения и мероприятий по стимулированию сбыта;

б) себестоимость выпускаемой продукции. Рост объема продаж, достигнутый на основе грамотного стратегического планирования сбыта, может стать причиной минимизации себестоимости выпускаемой продукции за счет эффекта масштаба производства;

в) инвестиции. В данном ракурсе необходимо отметить, что инвестиционные мероприятия, в том числе в рамках стратегического планирования сбыта, могут внести и отрицательный вклад в текущую стоимость инновационного проекта, если не станут источником притока денежных средств;

г) ставка дисконтирования. Как уже отмечалось выше, инновационный проект характеризуется повышенными коммерческими рисками, основными среди которых выступают риски нереализации продукции, риски недостаточной диверсификации каналов сбыта, риски нарушения контрактных обязательств прочих контрагентов и т. п. Поэтому очевидно, что чем более радикальной является инновация, тем большей будет величина ставки дисконтирования, учитывающей риски, и тем меньше, соответственно, текущая стоимость инновационного проекта. Однако стратегическое планирование сбыта, в частности заключение предварительных контрактов на поставку продукции, тщательная организация каналов сбыта, рациональные мероприятия по продвижению способны в значительной степени снизить коммерческие риски, а следовательно, увеличить текущую стоимость проекта.

В рамках проведенного исследования были идентифицированы ключевые этапы стратегического планирования сбыта инновационной продукции, а также доказано значительное влияние программ по сбыту и продвижению на эффективность реализации инновационного проекта. В заключение хотелось бы отметить, что неэффективная инновация при условии грамотно спланированных и адекватно реализованных маркетинговых мероприятий способна завоевать рынок, а перспективная инновация может потерпеть фиаско в случае отсутствия четкого стратегического плана по сбыту и продвижению.

1. Борден Н. Концепция маркетинг-микс // Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / Пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. С. 529–538.

2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

3. Дрецицкий В. А., Марков М. А. Проблемы продвижения инноваций в сфере высоких технологий // Инновации. 2008. № 5. С. 113–117.

4. Демидов В. Е. Почему именно ФОССТИС: Роль мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта в маркетинге на внешних рынках. М.: Легпромбытиздат, 1990.

Статья поступила в редакцию 21 января 2010 г.