**Инжиниринг инноваций**

Инжиниринг (англ. engineering — изобретательность, знание) означает инженерно-консультационные услуги по созданию новых объектов или крупных проектов.

В этот комплекс работ и услуг входят:

1) проведение предварительных исследований рынка и выбор перспективного сегмента рынка для нововведений;

2) установление цели финансовых изменений на рынке и определение задач, встающих перед инновациями;

3) технико-экономическое обоснование инновационного проекта;

4) разработка рекомендаций по созданию нового продукта или операции;

5) определение объема затрат всех видов ресурсов и численности работников, необходимых для создания проекта, а также сроков выполнения работ по проекту и экономической эффективности инновационного проекта в целом;

6) оформление проекта в виде документа;

7) консультации работников-исполнителей мероприятий по этому проекту.

Инжиниринг инноваций ставит своей задачей получение наилучшего экономического эффекта от вложения инвестиций в новый продукт и определение будущих перспективных направлений инновационной деятельности.

Инжиниринг инноваций имеет свои специфические особенности, которые заключаются в следующем:

• инжиниринг инноваций воплощается не в вещественной форме продукта, а в его полезном эффекте. Этот полезный эффект может иметь материальный носитель в виде документации, чертежей, планов, графиков и т; п. или не иметь такого носителя, например обучение персонала, консультации и т. п.;

• инжиниринг инноваций является объектом купли-продажи, поэтому он должен иметь не только материализованную форму в виде имущества или имущественных прав, но и коммерческую характеристику. Коммерческая характеристика финансовой инновации воплощается прежде всего в ее бренде;

• инжиниринг инноваций в отличие от франчайзинга и ноу-хау имеет дело с воспроизводимыми услугами, т.е. услугами, стоимость которых определяется общественно необходимыми затратами времени на их производство и поэтому имеющими множество продавцов их реализации. Франчайзинг же и ноу-хау связаны с реализацией новых, в данный момент невоспроизводимых знаний, которые имеют ограниченное число продавцов.

На практике оказание инжиниринговых услуг зачастую сочетается с продажей ноу-хау. Это ведет к смешению понятий инжиниринговых услуг и обмена технологиями. В действительности инжиниринговые услуги — это способ передачи новых технологических и других знаний, а сами услуги представляют собой товар, отличный от технологии.

Стоимость инжиниринговых услуг оценивается как:

1) повременная оплата специалистов;

2) оплата фактических услуг плюс фиксированное вознаграждение;

3) процент от стоимости инновационного проекта;

4) оплата фактических услуг плюс процент прибыли от реализации инновационного проекта.

При разработке крупных инновационных проектов продуцент может привлечь к работе специалистов или на основе прямых переговоров с ними (заключение трудового контракта), или путем проведения подрядных торгов (тендеров).

Тендер (англ. tender — предложение) представляет собой конкурентную форму проведения подрядных торгов, представляющих собой соревнование представленных претендентами оффертс точки зрения их соответствия критериям, содержащимся в тендерной | документации.

Офферта (лат. offertus — предложенный) означает формальное предложение определенному лицу заключить сделку с указанием всех необходимых для ее заключения условий. Лицо, выступающее с этим предложением (т.е. с оффертой), является офферентом.

**Реинжиниринг инноваций**

Реинжиниринг инноваций представляет собой инженерно-консультационные услуги по перестройке предпринимательской деятельности на основе производства и реализации инноваций.

Американский ученый М. Хамлер, вводя в научный оборот термин «реинжиниринг», дал ему такое определение:

«Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений, решающих, современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы».

В управлении инновацией реинжиниринг связан с определенной целью, стоящей перед инновацией: с текущей потребностью или со стратегической потребностью в нововведениях.

Исходя из этого различают:

1) кризисный реинжиниринг;

2) реинжиниринг развития.

Кризисный реинжиниринг вызывается резким падением объема продажи продукта в связи со снижением спроса на него или в связи с падением имиджа продавца инновации. Такое положение является свидетельством наметившейся тенденции к снижению конкурентоспособности на рынке, а возможно, и к его банкротству. Поэтому возникает потребность в немедленном проведении мероприятий по ликвидации наметившегося кризиса.

Основными причинами такого кризиса можно считать:

• неудовлетворенность покупателей доходностью и другими привлекательными качествами данного продукта;

• изменение политики покупателей. В частности, поворот покупателей от сиюминутной финансовой выгоды к получению доходов в перспективе от инвестиций капитала в инновации;

• устаревшая структура организации и управления хозяйственным процессом продавца.

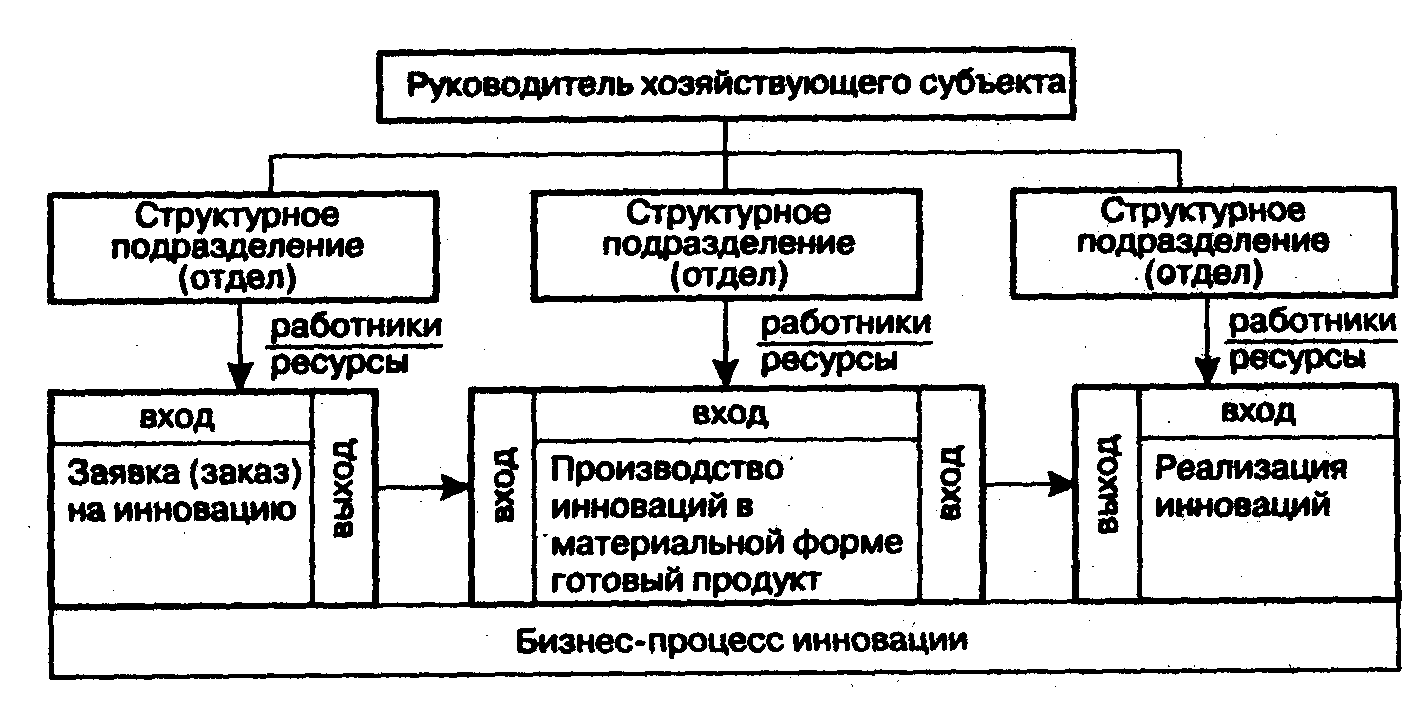
Обычно причиной несоответствия организации и управления хозяйственного процесса требованиям времени и рыночной ситуации является закомплексованность руководителя предприятия, его неспособность мыслить творчески и подбирать себе штат талантливых помощников;

• неэффективность бизнес-процесса инноваций. Бизнес-процесс представляет собой действия управленческого

персонала в хозяйственном процессе.

Бизнес-процесс инноваций выражается множеством видов организационно-управленческой деятельности внутри предприятия, каждый из которых имеет свой вход и выход. Иначе говоря, бизнес-процесс инноваций есть упорядоченная совокупность работ во времени и пространстве с указанием их начала и конца. Этот бизнес-процесс в упрощенном виде показан на рис. 1.

Рис. 1. Бизнес-процесс инновации (упрощенный вид)



Бизнес-процесс инновации в упрощенном виде включает в себя три частных бизнес-процесса: 1) заявка на инновацию; 2) производство инновации; 3) реализация инновации.

Бизнес-процесс заявки на инновацию начинается с четкой формулировки идеи создания данной инновации и заканчивается перечнем конкретных требований, которым должен соответствовать новый продукт или новая операция.

Бизнес-процесс производства инновации начинается с получения заказа с указанием конкретных характеристик продукта или операции и заканчивается самим продуктомили операцией в материализованной форме в виде вещи, готовой к продаже. Бизнес-процесс реализации инновации начинается с выставления ее на продажу и заканчивается самой продажей, в отдельных случаях, и послепродажным сервисным обслуживанием.

Реинжиниринг развития вызывается снижением объема продажи продукта (операции)в связи с тем, что действующая структура организации и управления хозяйственным процессом продавца по своему уровню развития уже достигла того определенного предела, выше которого продажа инновации невозможна.

Реинжиниринг развития рассчитан на внедрение инновации для перспективной перестройки бизнес-процесса. Он предполагает переход от бизнес-процесса к бизнес-процесс-реинжинирингу.

Бизнес-процесс-реинжиниринг представляет собой оптимизацию и управление хозяйственным процессом.

Бизнес-процесс-реинжиниринг инноваций целесообразно организовывать на следующих принципах:

• Ориентация на весь процесс}

• ориентация на качественный скачок;

• ликвидация закомплексованности в бизнесе;

• использование эффективных технологий в бизнесе. Первый принцип означает, что действенный результат при перестройке бизнес-процесса может быть получен только при реорганизации всего процесса в целом, а не при решении отдельных задач и аспектов этого процесса.

Принцип ориентации на качественный скачок означает, что хозяйствующий субъект при перестройке бизнес-процесса, ставит своей целью не устранение каких-то отдельных недостатков в работе, а революционный прорыв (т. е. скачок) в технологии производства и продажи продукта.

Принцип ликвидации закомплексованности предполагает отказ от устоявшихся правил работы, от ранее незыблемых принципов ведения хозяйственного процесса и переход к новым технологиям бизнеса.

Принцип использования эффективных технологий информационного продукта направлен на применение более результативных *форм* рекламы и средств массовой информации, которые соответствуют новым целям работы в современных условиях и в конкретной ситуации. Сюда можно отнести использование сети Интернет, консультации в средствах массовой информации, миниконференции (на предприятии, по телевидению, по радио) по инновации и др.

**Бенчмаркинг**

Функциональный бенчмаркинг означает сравнение параметров работы отдельных функций, Бенчмаркинг (англ bench — местр, marking — отметить) представляет собой способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования и положительного опыта в своей работе.

Бенчмаркинг включает в себя комплекс средств, позволяющих систематически находить, оценивать и организовывать использование всех положительных достоинств чужого опыта в своей работе.

Бенчмаркинг направлен на изучение бизнеса. Применительно к инновациям бепчмаркинг означает изучение бизнеса других предпринимателей с целью выявления основополагающих характеристик для разработки своей инновационной политики и конкретных видов инноваций. При бенчмаркинге важное значение имеет преодоление психологической закомплексованности руководителей и специалистов.

Психологическая закомплексованность означает:

• самоуспокоенность руководителя хозяйствующего субъекта достигнутыми результатами;

• нежелание рисковать денежными средствами, что означает нежелание тратить деньги на покупку информации, оплачивать консультации аналитиков и экспертов, экономию всех видов ресурсов и денежных затрат на маркетинговых исследованиях и т. п.;

• опасение, что сделать лучше, чем конкурент, очень трудно или невозможно из-за больших затрат всех ресурсов, в том числе денег. Бенчмаркинг бывает двух видов:

1) общий;

2) функциональный.

Общий бенчмаркинг представляет собой сравнение показателей производства и продажи своих продуктов с показателями бизнеса достаточно большого количества продуцентов или продавцов аналогичного продукта. Такое сравнение позволяет наметить четкие направления инвестиционной деятельности.

Параметры, используемые для сравнения характеристик продукта, зависят от конкретного вида продукта.

Функциональный бенчмаркинг означает сравнение параметров работы отдельных функций (например, операций, процессов, приемов работ и т. п.) продавца с аналогичными параметрами наиболее лучших предприятий (продавцов), работающих в похожих условиях.

Для осуществления бенчмаркинга обычно создается специальная рабочая группа.

Методология функционального бенчмаркинга состоит из следующих этапов:

1. Выбор определенной функции бизнеса продавца.

2. Выбор параметров сравнения для данной функции бизнеса. При этом может использоваться один параметр или группа параметров. Единственным, т. е. однозначным, параметром сравнения функции бизнеса может являться, например, рентабельность операции, уровень затрат на операцию, продолжительность во времени активного периода использования данной функции, степень риска и т. п. Группа параметров применяется при сравнении таких комплексных функций бизнеса, как управление качеством продукта, управление наличностью и др.

3. Сбор необходимой информации по аналогичным продавцам.

4. Анализ полученной информации.

5. Разработка проекта изменений, вносимых в данную функцию.

6. Технико-экономическое обоснование предлагаемых изменений.

7. Внедрение изменений в практику организации данного бизнеса.

8. Контроль за ходом осуществления данного бизнеса и окончательная оценка качества изменения данной функции.

**Бренд-стратегия инновации**

Причиной выхода инновации на рынок является жесткая конкуренция между хозяйствующими субъектами. Успех победы в этой конкурентной борьбе во многом определяется правильно разработанной бренд-стратегией и эффективностью ее применения.

В широком понимании бренд-стратегия означает комплексную проработку имиджа хозяйствующего субъекта на основе продвижения его брендов на рынке, В более упрощенном виде бренд-стратегия фигурирует в отечественной экономической литературе как брендинг (под которым авторы понимают только «рыночный инструмент продвижения товаров»).

В основе бренд-стратегии лежит разработка и движение бренда.

Бренд (англ. brand — клеймо, фабричная марка) представляет собой совокупность материальных (вещественных) и нематериальных (неосязаемых) характеристик товара (услуги), которые, соединенные воедино, формируют сознание потребителя и определяют место хозяйствующего субъекта на рынке. Иначе говоря, бренд — это целостный маркетинговый комплекс по созданию дополнительных конкурентных преимуществ у данного предпринимателя на рынке.

Как прием менеджмента инноваций бренд-стратегия означает управление процессом реализации на рынке новых продуктов и операций на, основе продвижения брендов инноваций.

Бренд инновации можно определить как систему характерных (материальных и нематериальных) свойств нового продукта или операции, которая формирует сознание потребителя и определяет на рынке место этой инновации, а также ее продуцента или продавца.

Бренд содержит материальные и нематериальные характеристики, которые в совокупности и составляют предмет продажи, т.е. товар. Поэтому они являются коммерческими характеристиками.

Эти материальные и нематериальные характеристики, соединенные в единый комплекс, и создают у покупателя наиболее полный образ инновации, а также производителя или продавца. Бренд заставляет покупателя выбрать именно этот продукт (операцию) из всех возможных на рынке продуктов (операций).

К материальным характеристикам относятся такие характеристики продукта, имеющего форму вещи, как сырье, из которого сделан данный продукт, его вес, внешний вид, его устройство и т. д.

Нематериальные характеристики инновации включают в себя преимущества или удобства, которые дает владельцу пользование данной инновацией, например продолжительность операции, реклама, цена и т. п.

Бренд производителя инновации включает в себя только нематериальные характеристики: надежность, удобство, комфорт, сервисное и гарантийное обслуживание, сопутствующие (дополнительные) услуги, товарный знак, знак обслуживания, фирменный стиль, рекламу и т.п.

Бренд позволяет продавцу инновации конкретизировать данный продукт или операцию на уровне программной версии, при которой существенными признаками являются их значение, уровень престижности, выгодность приобретения, качество гарантийного обслуживания, уровень страховой защиты и т. п.

Бренд-стратегия инновации включает в себя следующие этапы:

• анализ рыночной ситуации на рынке и выбор направления разработки инновации;

• поиск идеи и планирование выпуска инновации;

• организационные мероприятия (маркетинговые исследования, изучение спроса, проведение рекламной компании и т.п.);

• организация выпуска инновации;

• оценка результатов инновации на рынке;

• разработка и осуществление мероприятий по продвижению и диффузии инновации.

Бренд инновации имеет определенные свойства. Под свойствами бренда понимаются функциональные и эмоциональные ассоциации, которые покупатели присваивают новому продукту или операции. При этом под ассоциацией (лат. associatio — соединение) понимается связь, образующаяся при определенных условиях, между ощущениями, восприятиями, представлениями, идеями и другими психологическими образованиями.

Бренд инновации обладает определенной индивидуальностью. Индивидуальность бренда означает его значение для потребителя, т.е. какие-то долгосрочные обещания автора бренда тем, кто его купит.

Индивидуальность бренда инновации складывается, как правило, из трех компонентов:

1) позиционирование;

2) личность потребителя бренда;

3) личность самого бренда.

Позиционирование бренда означает указание на то место, которое данный бренд занимает в умах покупателей этого бренда, т.е. потребителя бренда.

Личность потребителя бренда выражает характер и психологические особенности покупателя как будущего владельца купленной инновации.

Личность самого бренда показывает отношение этого бренда к тому, кто его купил. Иначе говоря, личность самого бренда означает мнение потребителя данного бренда: «А что о нем думает этот бренд?». Личность самого бренда обусловлена психологией человеческого сознания. Самый яркий жизненный пример — это дарение цветов. Так, дарение роз вызывает у человека намного большие эмоции, чем дарение ему гвоздик.

Бренд инновации обладает определенным имиджем в каждый определенный момент времени.

Под имиджем бренда инновации понимается набор тех или иных ассоциаций по новому продукту или операции, которые в данный момент времени находятся в умах потребителей. Например, депозитный счет, предлагаемый банком, имеет для вкладчика следующие ассоциации: минимальная сумма первого вклада, минимальная сумма дополнительных взносов для начисления процентов по вкладу, величина процентной ставки, возможность ее изменения, другие преимущества депозитного счета. Все эти ассоциаций выражают только то, что этот бренд означает именно в настоящий момент времени. Следовательно, бренд является сиюминутным обещанием банка вкладчику.

На рынке действует жесткая конкуренция, что вызывает резкое увеличение затрат продуцента на продвижение его новых продуктов, как старых, так и новых.

За рубежом многие фирмы и компании имеют в своем штате бренд менеджера. Бренд-менеджеры имеются также и на некоторых российских предприятиях. Эти менеджеры отвечают за развитие брендов, занимаются планированием выпуска отдельных продуктов, разрабатывают мероприятия по продвижению брендов, производят оценку эффективности самих брендов и мероприятий по их продвижению.

Использование предприятием эффективной бренд-стратегии дает ему многие конкурентные преимущества, к которым можно отнести:

1. Бренд предприятия создает естественную преграду на пути конкурентов. Он вынуждает конкурентов к инвестированию капитала в исследование рынка, проводить маркетинговые исследования, заниматься бенчмаркингом, рекламной кампанией, разрабатывать свой бренд и т. п.

2. Наличие эффективного бренда облегчает предприятию вывод (даже выброс) на рынок новых продуктов и операций (технологий), захват новых ниш на отечественном рынке, захват зарубежных рынков и т. п.

3. Бренд дает предприятию дополнительное время для реинжини-ринга, т. е. для перестройки его деятельности на рынке в условиях кризиса. Однажды сформированный эффективный бренд может защитить долю хозяйствующего субъекта на рынке без больших затрат на рекламную кампанию и без резкого снижения цен на продукт.

**Ценовой прием управления**

Ценовой прием управления в инновационном менеджменте представляет собой способ воздействия механизма цен на реализацию инновации.

Он включает в себя два основных элемента:

• ценообразующие факторы, действующие на стадии производства инновации;

• ценовую политику, применяемую при реализации, продвижении и диффузии инновации.

Эти элементы образуют структуру ценового приема управления. Структура обозначает взаиморасположение и связь составных частей какого-либо механизма или явления.

Структура ценового приёма управления показана на рис. 8.3.

Ценообразующие факторы при производстве нового продукта или операции бывают внешние и внутренние. Решающее значение имеют внешние факторы по отношению к данному хозяйствующему субъекту.

Продуцент или продавец инновации ориентируется, прежде всего, на рынок, где цена является регулятором рыночного равновесия.

По классическому выражению цена представляет собой денежное выражение стоимости (меновой стоимости) товара. Стоимость товара есть овеществленный в товаре труд. При совпадении спроса на товар с его предложением в условиях товарно-денежных отношений цена соответствует стоимости. Цена имеет два предела: нижний и верхний. Нижним пределом цены выступает себестоимость производства товаров и издержки обращения, т.е. затраты, связанные со сбытом товара. Верхний предел цены определяется спросом на данный товар.

Каждая экономическая теория дает свое определение сущности цены. Современная теория рассматривает цену как результат функционального взаимодействия комплекса ценообразующих факторов. Цена равновесия равняется, с одной стороны, предельной полезности, с другой - предельным издержкам.

Применительно к инновации цену следует рассматривать как сложную экономическую категорию. Цена инновации - это многосторонняя, многопрофильная экономическая категория. Данная особенность этой цены обусловлена разнохарактерностью самой инновации. Инновация, выступая в качестве рыночного товара, включает в себя имущество (вещь), имущественные права, материализованные услуги, неосязаемые операции. Поэтому цена инновации включает в себя цену вещи, курс валюты или ценной бумаги, процентные ставки по банковским операциям, тарифы различных взносов.

Внешние ценообразующие факторы отражают влияние внешней среды по отношению к продуценту или продавцу инновации. К этим факторам относятся оптимальный (наиболее реально реализуемый) спрос покупателей на конкретную инновацию, платежеспособность этих покупателей, что дает возможность установить максимальный уровень спроса на данную инновацию и учесть его при изменении различных характеристик инновации и др.

Внутренние ценообразующие факторы отражают, прежде всего, финансовую и производственную деятельность производителя инновации или продающего эту инновацию. К этим факторам относятся себестоимость отдельных видов продукта, имеющих вещную форму, затраты продавца на продажу инновации, объем выручки (или прибыли), который необходимо получить от реализации инновации и др.

Следует иметь в виду, что себестоимость производства и затраты на продажу одной единицы финансовых инноваций являются очень мизерной величиной и в расчет цены не принимаются. Здесь решающая роль принадлежит запланированному объему выручки или прибыли, который с учетом результатов маркетинговых исследований можно получить от продажи инновации.

Ценовая политика предприятия играет чрезвычайно важную роль при продвижении и диффузии инновации. Она определяет цель, которую продуцент или продавец инновации хочет достичь с помощью механизма цен.

Ценовая политика включает в себя следующие этапы:

• определение цели ценовой политики в отношении конкретной инновации;

• оценка спроса на данную инновацию в данный период времени и в перспективе с учетом изменений условий хозяйственной ситуации;

• анализ и оценка производственного и экономического потенциала предприятия;

• изучение работы конкурентов, их цен, характеристик продукта и т.п.

Изучая действия конкурентов, продавец старается выяснить: какие средства (например, систему скидок, условий, отражающих особенности инновации, систему преимуществ, доставляемых покупателю данной инновации, и др.) использует конкурент для реализации своих аналогичных продуктов.

Ценовая политика основывается на действии внешних и внутренних факторов.

К внешним факторам ценовой политики относятся изменение спроса покупателей, их интересов и привычек, активность поведения конкурентов на рынке, изменения в экономической политике государства и в политике местных органов власти в отношении налогов, сборов, ставок и условий аренды и т.п.

Внутренние факторы ценовой политики включают в себя желание не столько увеличить свой доход, сколько поднять свой имидж и рей-тинговую оценку (т.е. работа на перспективу), желание предприятия уклониться от обвинения в монополии на рынке, заинтересованность его в увеличении своей доли на рынке, увеличение поступления денежных средств от реализации инноваций, стремление избежать банкротства и др.

Ценовая политика в области инноваций. Например, ценовая рыночная стратегия в отношении реализации инновации может включать в себя следующие направления:

• не снижать цены на конкретную инновацию ниже общей величины затрат на ее производство, реализацию и оптимального уровня рентабельности;

• стремление к обеспечению цен ниже цен конкурентов на аналогичный вид продукта;

• ориентировка на цены конкурентов;

• увеличение количества реализации инноваций за счет более низких цен или лучших условий вложения капитала в них покупателями инновации и др.

**Фронтирование рынка**

Фронтирование рынка, или фронтинг (от англ. front — выходить на), - это операция по захвату рынка другого хозяйствующего субъекта или зарубежного рынка.

Фронтирование рынка связано с решением целого комплекса аналитических и операционных задач.

Выход на рынок, уже занятый другим хозяйствующим субъектом, или на зарубежный рынок продавец инновации начинает с решения главной задачи: по какой цене продавать данную инновацию? Самая большая ошибка продавца заключается в подходе продать эту инновацию на каких угодно условиях, лишь бы ее купили. Единственным преимуществом такого подхода является то, что продавец заявил о себе, т. е. дал информацию о своем существовании.

В то же время принцип «неважно по какой цене, но лишь бы продать», ведет к крайне невыгодным сделкам и подрывает будущий престиж инвестора продавца. Покупатель инновации, еще не купивший ее, может решить, что эта инновация плохого качества. Кроме того, неоправданно низкая цена продукта может иметь характер прецедента. Инвестор-покупатель будет в дальнейшем стремиться купить у этого продавца любую инновацию по низкой цене.

Второй важной задачей, решаемой при захвате рынка, является анализ будущего рынка своей инновации.

Аналитические и организационные задачи являются едиными как для внутреннего, так и для внешнего (зарубежного) рынка.

Они могут отличаться лишь в мелочах: в самом подходе к решению задач, в сроках их решения, в используемых средствах решения (компьютеры, сеть Интернет, информационный продукт и системы анализа информации) и др.

Анализ будущего рынка своей инновации есть не что иное, как маркетинговое исследование.

Реализация маркетинговой политики начинается с разработки. стратегии маркетинга, которая включает в себя пять концепций: сегментация рынка, выбор целевого рынка, выбор методов выхода на рынок, выбор маркетинговых средств, выбор времени выхода на рынок.'

Захват зарубежного рынка следует начинать с экспортного маркетингового исследования данного бизнеса.

Экспортное маркетинговое исследование данного бизнеса - это исследование возможностей реализации своих новых продуктов на зарубежных рынках.

Экспортное маркетинговое исследование в области инноваций означает нахождение потенциальных покупателей за границей. Оно включает в себя следующие этапы:

1. Изучение всех доступных внешних рынков с целью выбора каких-то более перспективных рынков.

2. Обоснование выхода на рынок конкретной страны или группы стран мировых рынков, например западноевропейского, южноамериканского, азиатского рынка и т.п.

3. Составление программы маркетинга при реализации своей инновации на зарубежном рынке. Эта программа включает в себя изучение рыночного потенциала, исследование позиций конкурентов, сбор и изучение информации о покупателях и т.п. Рыночный потенциал - это емкость рынка, т.е. какое количество продукта или операции (технологии) возможно продать за год на рынке при действующих ценах (курсах, процентных ставках). Позиция конкурентов характеризуется многими факторами: его местом на рынке, имиджем, конкурентоспособностью и т. п.

4. Выбор метода выхода на рынок.

5. Выбор времени выхода на рынок.

Метод и время выхода инновации на зарубежный рынок зависит от конкретной ситуации на этом рынке. Как уже указывалось в разделе 8.2. существуют два метода выхода на рынок:

1) собственное Предпринимательство, т.е. собственные индивидуальные действия продавца;

2) совместное предпринимательство, т.е. действия продавца и сотрудничестве с местными продавцами. Изучение рынка неотделимо от инновации, предназначенной к продаже.

Перед экспортом инновации обычно ставятся три базовых вопроса:

1. Какой продукт или операция (технология) привлекает к себе внимание покупателей, т. е. будут ли нужны эти инновации на зарубежном рынке?

2. В каком количестве будут нужны эти инновации?

3. По какой цене (курсу, процентной ставке и т.п.) покупатели будут покупать данную инновацию? Каков может быть разрыв между низкой и высокой ценой инновации? Ответ на эти вопросы можно получить путем сбора и обработки определенного количества информационного продукта. Существуют две группы источников информации:

1) источники, содержащие первичную информацию;

2) источники, содержащие вторичную информацию (вторичные данные по информации). Первичная информация — это информация, собранная для какой-либо конкретной цели.

Под вторичной информацией понимается информация, которая уже существует, будучи собранной ранее для других целей.

Основными носителями вторичной информации является документ, иначе говоря, предмет, созданный для хранения информации (машинописный текст, магнитная лента, компьютерный диск, видеопленка и т.п.). Большую пользу для изучения зарубежного рынка инновации можно извлечь из статистических сборников, справочных изданий, отчетов таможенных органов, отчетов акционерных обществ, экономических и других журналов, патентной информации, отчетов и предложений брокеров, торговых агентов, каталогов фирм, контрактов по внешнеэкономической деятельности, рекламных изданий, газет и т. п.

Поскольку вторичная информация уже существует, то исследование зарубежного рынка следует начать именно со сбора этой информации. Для аналитика вторичная информация является более доступной, чем сбор первичной информации, и обходится намного дешевле.

Важное значение имеет вопрос о построении выборки информационных данных, т.е. какое количество документов надо изучить.

При первичной информации, когда документы отбираются для характеристики зарубежного рынка данной инновации конкретного продавца, все собранные документы должны обработаны и проанализированы.

Когда же имеющиеся документы дают лишь косвенную информацию о состоянии рынка, то необходимо заранее с помощью экспертных оценок решить вопрос отбора информации и вопрос отбора документов. При решении вопроса о выборке целесообразно использовать приемы математической статистики. Произведя анализ эффективности отдельных видов источников информации можно дать косвенную оценку эффективности источников по инновациям.

В книге Тоехцро Коно «Стратегия и структура японских предприятий» (М., 1987) приводятся данные об успешной работе японских фирм в зависимости от видов источников информации на рынке нововведений. Присвоив каждому нововведению соответствующий ранг (нем. Rang — ряд, то есть класс, разряд), составим по указанной книге следующую зависимость степени успеха работы японских фирм от вида источника информации (табл. 1).

Такая зависимость носит Название «ранжирование».

Материал табл. 14 показывает, что первое место (ранг 1) занимают фирмы, использующие в качестве источника информации сведения об изделиях конкурентов, а последнее место (ранг 7) занимают фирмы, использующие отчеты акционерных компаний.

Тенденция зависимости успеха хозяйствующего субъекта от вида источника информации в определенной степени характерна и для инноваций.

Опираясь на данные табл. 1, можно с достаточной степенью уверенности считать, что наиболее точным источником вторичной информации для успешной работы фирмы в сфере инноваций является получение сведений о продуктах конкурентов, об **их** рекламе и о самих конкурентах.

В настоящее время фронтирование широко применяется на международном страховом рынке и на рынке международных банковских услуг.

На международном страховом рынке фронтирование, т.е. фронтинг, означает операцию, в процессе которой страховая компания оформляет страховой полис, но риск (весь или часть, его) передает другому страховщику, который не фигурирует в договоре.

Таблица 1. Зависимость степени успеха работы японских фирм от вида источника вторичной информации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источник вторичной информации | Доля успешно действующих фирм, использующих данный источник информации, % | Ранг |
| Сведения об изделиях конкурентов | 79 | 1 |
| Патентная информация | 65 | 2 |
| Наблюдение за родственными товарами на выставках и в магазинах | 45 | 3 |
| Статьи в научно-технических журналах | 44 | 4 |
| Статистические сборники и справочники | 39 | 5 |
| Отчеты о научно-технических конференциях | 38 | 6 |
| Отчеты акционерных компаний | 26 | 7 |

Другими словами, фронтирование страхового рынка — это принятие на страхование (в перестрахование) рисков с целью передачи их полностью или частично другим страховым компаниям, часто по просьбе последних, за соответствующее вознаграждение.

Осуществляется в случаях, когда страховщик желает попасть на рынок, куда он сам или его полисы не допускаются. Тогда страховщик обращается к местной страховой компании с предложением оформить за вознаграждение страховой полис, а затем переводит на себя риск и страховые взносы.

Страховая компания, выдающая по просьбе другого страховщика страховой полис от своего имени, имея в виду, что 100% принятого риска будет перестраховано у того же страховщика, по просьбе которого выдается страховой полис, называется фронтирующей компанией, а сам страховой полис называется фронт-полис.

Страховые компании весьма изобретательно подходят к оформлению полиса, поскольку юридическое лицо, выдавшее полис, является ответчиком в случае возможных претензий.

Фронтирование международных банковских услуг осуществляется путем проведения операций своп, или свопинга.

Например, К. Рэдхэд и С. Хьюс в своей книге «Управление финансовыми рисками» приводят следующий пример валютного свопа. В начале 1980-х гг., когда Всемирный банк брал кредиты в Швейцарских франках, возникла ситуация по переполнению рынка долговыми обязательствами этого банка. Рынок швейцарского франка был настолько насыщен долговыми обязательствами Всемирного банка, что' банк столкнулся с проблемой повышения процентных ставок. Банк обошел эту проблему, взяв в займы доллары и заключив своп с компанией IBM*.* В связи с тем, что на рынке швейцарского франка было относительно мало корпоративных заемщиков из США, то этим корпорациям предоставлялись кредиты под относительно низкие проценты. Компания IВМ тем самым имела возможность брать в займы швейцарские франки дешевле, чем Всемирный банк. Компания IBM взяла кредит в швейцарских франках и осуществила своп (швейцарские франки против долларов США) со Всемирным банком на взаимовыгодных условиях.

**Мэрджер**

Мэрджер (фр. maied, лат. major — старший, большой, более поздний) означает поглощение фирмы более сильной компанией.

Причиной мэрджера на рынке, как правило, является ситуация, когда продукт довольно высокого качества, предлагаемый компанией к реализации, продается медленно из-за противодействий конкурентной фирмы.

Мэрджер проводит поглощающая компания в отношении приобретаемой фирмы и включает в себя действия компании по следующим этапам.

1 этап. Анализ финансовой устойчивости и платежеспособности фирмы, намеченной к поглощению (т. е. приобретаемой фирмы).

2 этап. Оценка перспектив развития фирмы и ее возможностей на данном рынке, а также результативности работы фирмы в выбранной области деятельности.

3 этап. Оценка финансовых возможностей компании в отношении данной фирмы.

4 этап. Принятие компанией решения о поглощении фирмы.

5 этап. Выбор формы мэрджера.

6 этап. Проведение процедуры поглощения формы в соответствии

с выбранной фирмой мэрджера. Возможны три формы мэрджера:

1. Компания покупает имущество фирмы, т.е. ее здания, помещения, другие объекты недвижимости, оборудование, транспорт и другие основные фонды и нематериальные активы.

2. Компания выпускает свои акции для обмена их на акции фирмы.

3. Компания покупает крупный пакет акций фирмы, дающий ей право на управление фирмой. Сосредоточив в своих руках контрольный пакет акций фирмы, компания становится для нее материнской (или головной) компанией, а сама фирма превращается в дочернее предприятие. Таким образом, образуется холдинговая компания. Холдинговая компания представляет собой головную компанию, владеющую контрольным пакетом акций других акционерных обществ и специализирующихся на управлении этими обществами (т.е. своими дочерними предприятиями).

Первые две формы мэрджера означают поглощение фирмы компанией. Третья форма — это слияние фирмы с компанией в новую

I компанию.

Процедура мэрджера схематично представлена на рис. 8.4.

1 — компания скупила основные средства фирмы (поглощение фирмы);

2 — компания обменяла свои акции на акции фирмы (поглощение фирмы);

3 — компания покупает контрольный пакет акций фирмы, (слияние фирмы с компанией).

Пример. Компания осуществила мэрджер фирмы путем обмена своих акций на акции фирмы. Меновое соотношение равно 1 к 10. У компании до мэрджера было 10 тыс. акций и годовая прибыль 2 млн. руб. Для обмена акций фирмы компании необходимо выпустить 6 тыс. акций. (60/10). После мэрджера компания будет иметь годовую прибыль 2240 тыс. руб. (2000+240). Прибыль на одну акцию возрастет с 20 руб. (2000/100) до 21,13 руб. (2240/106).

**Пример.** Стоимость акций компании на рынке 45 руб. Стоимость акций фирмы на рынке 6 руб. компания предлагает акционерам фирмы выкупить их акции с премией в 50% к рыночной цене. То есть цена покупки компанией акций фирмы составит 9 руб. (6/50 х 100). Тогда меновое соотношение по обмену акций будет равно 9/45-0,2.

У фирмы имеется 30 тыс. акций. Следовательно, для обмена акций фирмы на акции компании компания должна дополнительно выпустить 6 тыс. своих акций (0,2 х 30).

Важным моментом анализа финансовой устойчивости поглощаемое фирмы и оценки перспектив ее развития является определение цены фирмы и величины гудвилла на данный момент времени в динамике за последние два-три года.

Цена фирмы или цена хозяйствующего субъекта показывает доходность, перспективы развития и" положение фирмы на рынке.

Цена фирмы складывается под воздействием трех факторов: чистой прибыли, стоимости активов фирмы, размера ставки банковского процента за кредит (ставки рефинансирования). Она определяется по формуле:

,



где *Ц* - цена фирмы, руб.;

*ч* - годовая сумма чистой прибыли, руб.;

*n* - размер ставки банковского процента за кредит, в долях единицы;

*К* - балансовая стоимость активов фирмы, руб. Активы фирмы (т.е. хозяйствующего субъекта) представляют собой совокупность имущественных прав, принадлежащих ей. Имущественные права - это права владения, распоряжения и пользования имуществом. Активы фирмы включают в себя основные средства, нематериальные активы, прочие внеоборотные активы, оборотные активы, оборотные средства в бухгалтерском балансе фирмы.

**Пример.** Годовая чистая прибыль фирмы 10,08 млн. руб. Ставка рефинансирования (ставка банковского процента за кредит) 28% годовых. Стоимость активов фирмы - 25 млн. руб. Цена фирмы:

млн. руб



Динамика цены фирмы за предшествующие годы характеризуется следующим направлением:

1 год - 8,2 млн. руб.;

2 год - 9,5 млн. руб.;

3 год - 11,0 млн. руб.

Рост цены фирмы за три года показывает, что данная фирма имеет хорошие перспективы своего развития и занимает прочное место на рынке. За три года цена фирмы увеличилась на 34,11% (11,0/ 8,2х100-100).

Гудвилл (англ. goodwill — престиж фирмы) означает условную стоимость имиджа фирмы, ее деловых связей. Другими словами, гуд-вилл — это денежная оценка нематериальных активов — торговой марки, фирменного знака и т. п. Гудвилл проявляет себя при продаже фирмы.

**Пример.** Фирма была куплена за 20 млн. руб. Собственный капитал фирмы 13,5 млн руб.. Стоимость основных фондов фирмы, учтенная в бухгалтерском балансе, составляла 3 млн. руб. При переоценке основных фондов по рыночным ценам из расчетная стоимость составила 4,5 млн. руб. Сумма добавочного капитала равна 4,5-3° 1,5млнруб. Стоимость гудвилла составляет 20-13,5-1,5=5 млн. руб.

Цель мэрджера заключается в синергизме. Синергизм (греч. sy-nergeia - сотрудничество, содружество) означает явление в деловой практике, когда общий результат превосходит сумму отдельных эффектов, входящих в этот результат.

Синергизм — это не только экономическая категория. Синергизм - это также важная категория процесса жизни человека. Она показывает, что в организме любого человека находятся какие-то внутренние резервы его жизнедеятельности, которые в стандартных условиях жизни не действуют. Например, для больного самое главное - это его безграничная вера в талант врача (обычного врача или врача-экстрасенса). Тогда на эффект лечения влияют три силы: 1) усилия врача; 2) обычные действия организма больного в условиях болезни, т. е. в кризисных условиях; 3) третья сила - вера, которая напрягает человеческую психику и вызывает действия для всех заложенных, но ранее себя не проявлявших скрытых резервов человеческого организма.

Причинами возникновения синергизма могут быть:

1. Вертикальная интеграция хозяйственного процесса. Вертикальная интеграция означает, что как приобретаемая фирма, так и поглощающая ее компания находятся на разных уровнях технологической цепочки хозяйственного процесса. Такая интеграция может обеспечить более низкие издержки обращения или более эффективное распределение ресурсов (например, поглощение и присоединение филиала к банку).

2. Горизонтальная интеграция хозяйственного процесса. Горизонтальная интеграция означает, что фирма и компания идентичны по направлению деятельности. У них имеются неиспользованные производственные ресурсы или маркетинговые возможности. Такая интеграция осуществляется в форме создания холдинга по типу наличия материнской компании и дочернего предприятия. Горизонтальная интеграция способствует сокращению производственных издержек, мобильности в распределении финансовых ресурсов.

3. Финансовые возможности приобретаемой фирмы. Приобретаемая фирма может иметь неиспользованные возможности для получения кредита или для осуществления эмиссии ценных бумаг.

4 Диверсификация. Диверсификация (лат. diversus — разный + facere - делать) - это рассеивание инвестиционного (а в данном случае и инновационного) риска. Диверсификация означает распределение капитала между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой.

5. В области инновации диверсификация направлена на снижение степени риска нововведений путем приобретения фирмы, специализирующейся в другой области деятельности, чем основная деятельность компании.

6. Недооценка фирмой своей реальной рыночной стоимости. Это проявляется прежде всего в том, что фирма не определяет цены фирмы на данный период времени и не следит за ее динамикой. Такое положение служит, как правило, стимулом для компаний, приобретающих фирмы, и особенно для холдинговых компаний.

7. Избыток (т.е. излишек) денежных средств у поглощающей компании. Поглощающая компания может иметь большие резервы денежных средств, которые она хочет использовать через приобретенную фирму.