**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА № 2**

Ф.И.О.студента\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
|  | Блоки заданий |
| **1** | **2** |
| Количество заданий | 1 | 2 |
| Максимальное количество баллов за 1 правильно выполненное задание | 3 | 3.5 |
| Максимальная сумма баллов | **3** | **7** |
| **Итого фактически:** |  |

**Требования к оформлению расчетного задания:**

Работу необходимо выполнять в школьной ученической тетради в клетку. Решение задач излагать полностью с приведением формул, вычислений и надлежащих пояснений.

**Вариант 1**

***Задание 1.1. Кейс-ситуация***

Компания «Вимм-Билль-Данн» является одним из крупнейших российских производителей продуктов питания. Сфера деятельности компании – это рынок кисломолочных продуктов и соков. Продукция компании отличается широким ассортиментом и высоким качеством. Компания действует в среднем ценовом сегменте, ориентируясь на людей со средним достатком и состоятельных.

В 2002 г. руководство компании приняло решение о необходимости корректировки корпоративного имиджа с целью придания компании большей инновативности и динамичности. Научный центр и Управление маркетинга разработали и успешно реализовали принципиально новый проект «NEO».

Основным источником новой идеи NEO явился сам рынок. Среди самых значительных тенденций развития потребительского рынка России можно выделить рост интереса к «продуктам с идеей». Данная тенденция является частью более глобальной проблемы индивидуализации современного потребителя. Люди готовы тратить допол­нительные средства на приобретение не просто хорошего качественнного товара, а товара, способного удовлетворить особые индивидуальные потребности человека, вытекающие из его представлений о собственнном имидже и стиле жизни. Данная особенность потребления становится в настоящее время глобальной, так как затрагивает потребление не только товаров предварительного выбора или особого спроса – автомобили, недвижимость, бытовая техника, одежда и т. д., – но и товары повседневного спроса.

В первую очередь это касается продуктов питания. На первом этапе данная тенденция проявилась в удовлетворении спроса на обогащеннные продукты, среди которых особое место занимает продукция компании «Вимм-Билль-Данн». Целевым рынком в данном случае является средний сегмент. Однако в ходе маркетинговых исследований была выделена еще одна существенная тенденция развития потребительского рынка России – это рост потенциала премиальных, или дорогих, сегментов. Соединив эти две тенденции, компания «Вимм-Билль-Данн» решает выйти на новый для нее премиальный сегмент с новым «продуктом с идеей».

На первом подготовительном этапе работа над проектом осуществлялась параллельно. В Маркетинговом управлении шла разработка маркетинговой концепции нового бренда, а в Научном центре работали над созданием опытных образцов будущего продукта. Результатом реализации первого этапа стало появление трех концепций нового товара, которые в ходе совместного обсуждения трансформировались в окончательный вариант «NEO».

На втором этапе было проведено многоэтапное тестирование про­дукта и самой концепции бренда. Были созданы специальные фокус-группы из потенциальных потребителей (этот метод уже давно используется компанией), которым предлагалось, с одной стороны, дегустировать продукцию, а с другой – оценить привлекательность идеи нового бренда. Параллельно проводились тщательное лабораторное тестирование продукта и корректировка в соответствии с мнением фокус-групп. К тестированию новинки были также привлечены постоянные дистрибьюторы компании и независимые эксперты в виде специализированных консалтинговых агентств. В результате бренд NEO приобрел следующее позиционирование:

- имидж NEO – яркие идеи и инновации;

- основные конкурентные преимущества – индивидуализирован­ный продукт с идеей новой жизни: новейшие методы обогащения, уникальная польза, палитра вкуса, натуральные ингредиенты, легкость, инновационный дизайн, качество продукции компании «Вимм-Билль-Данн»;

- продуктовая линия состоит из четырех ассортиментных групп, каждая со своей идеей и зонтичным брендом: фруктово-молочные коктейли «Мажитель» – идея мягкого бархатного вкуса; кисломолочный биопродукт «Bio-vit» – сочетание витаминов и нового вкуса; низкожирный биойогурт и сок «Joy-fit» – идея легкости; целебный пробиотический продукт с лактокультурами «Имунеле» – идея укрепления здоровья;

- целевой рынок NEO – это потребители в возрасте 25-35 лет, с высоким уровнем дохода, успешные новаторы, заботящиеся о своем здоровье и дающие высокую оценку нестандартным решениям.

Третий этап реализации инновационного проекта заключался в запуске новой линии по производству продукции NEO. Компания использовала принцип синергии производственного процесса, когда для производства нового товара используются старые поставщики ингредиентов, уже существующие технологии, единая система управления качеством и т. д. Основной затратной частью проекта явилась закупка и установка принципиально новой для компании упаковочной линии, При этом упаковке, как отражению имиджа продукта было уделено особое внимание, и ее доля в себестоимости продукции составила 35 %. В целом компания ожидает полную окупаемость новой линии через два года после ее запуска.

Ценовая политика по отношению к новому товару заключалась в установлении уровня цен в среднем на 30 % выше среднего уровня цен т кисломолочные продукты. Однако в силу уникальности товара и практически полного отсутствия аналогов, конечная цена устанавливалась исходя из ожидаемой ценности товара и минимально приемлемой маржи для компании. За 2003 г. – год введения на рынок продукции NEO – средняя маржа прибыли составила 60 %. Этот показатель является достаточно высоким для отрасли в целом и очень высоким для первой стадии жизненного цикла товара.

Коммуникационная политика заключалась в максимально возможном применении всего комплекса promotion-mix. Основной задачей было информировать потребителя о появлении нового бренда и позиционировать его как воплощение новых идей и инновационных открытий. Рекламная кампания должна носить эмоциональную окраску и быть нестандартной, интригующей и яркой. Основная мысль рекламной кампании заключается в том, что все в мире начинается с необычных идей. Именно простые на первый взгляд идеи помогали человеку двигаться в будущее. Единым слоганом рекламной компании стал: « «NEO» – идеи новой жизни!»

На основании этих задач и концепции бренда была разработана медиа-стратегия. Рекламная кампания началась за несколько дней до выхода товара на рынок (здесь необходимо учитывать, что товар проходит дистрибьюторскую сеть за месяц). Были задействованы практически все средства рекламы: телевидение, наружная реклама, реклама в метро, рекламные материалы для мест продажи.

При разработке рекламной концепции Маркетинговое управление компании «Вимм-Билль-Данн» активно сотрудничало с рекламными агентствами на основе постановки конкретных задач и предоставления брифов.

В результате на национальном телевидении появились два ролика. Первый корпоративный ролик по бренду «NEO» (10 с) и второй – по йогурту с соком Joy-Fit (20 с).

Наружная реклама бренда была размещена в Москве и Самаре форматом 3 х 6 м с выносным элементом.

Реклама в метро состояла из стикеров на дверях вагонов на шести линиях Московского метрополитена форматом 35 х 15 см с фигурной вырубкой. Покупателя информировали о появлении четырех видов продукции NEO.

Реклама в прессе включала размещение информативных статей по «Имунеле». Целью кампании были продвижение категории обогащенных продуктов, информирование о появлении нового бренда «NEO» и освещение результатов клинических исследований и апробации, подтверждающих полезные свойства продукта «Имунеле». Использовались следующие журналы: «Караван историй», «Домашний очаг», «Семь дней», «Здоровье», «Лиза», «Добрые советы», «АиФ Москва», Shape, Mmi, ELLE, Men's Health, Cosmopolitan.

Было решено активно использовать BTL-технологии. Состоялась пресс-конференция для журналистов на запуск бренда «NEO» в отеле «Мариотт Гранд Отель». Проведена рассылка пресс-китов и образцов продукции в ведущие издания. Организована конференция для отде­ла продаж и дистрибьюторов с дегустацией продукта.

Разработана отдельная программа продвижения нового бренда через поликлиники путем информирования терапевтов о полезных свойствах продукта, размещения рекламных материалов и дегустации продуктов линии «NEO».

Дегустация продукции осуществлялась в крупнейших супермаркетах, спортивных клубах и аптеках с раздачей рекламных материалов.

В качестве средства стимулирования сбыта был организован конкурс по продаже продуктов «NEO» среди сотрудников отдела продаж компании и дистрибьюторов.

Общий бюджет рекламной кампании определялся целевым методом при учете конкурентного паритета и составит от 1 до 5 млн. долл.

Сбытовая политика направлена на использование крупных постоянных дистрибьюторов компании «Вимм-Билль-Данн», которым были рекомендованы основные розничные сети, однако окончательный выбор был за дистрибьюторами. В первые месяцы запуска география сбыта ограничена Московским регионом, затем планируется выход на другие региональные рынки, в первую очередь на крупные города России.

Результаты: Бренд «NEO» был выпущен на рынок в апреле 2003 г. С этого момента наблюдается активный рост объема продаж продукции как в натуральном, так и в денежном выражении. По большинству продуктов в 2003 г. произошло перевыполнение плана продаж и прибыли.

По данным количественного исследования, проведенного компанией IMCA в июне 2003 г., через два месяца после запуска полное знание марки «NEO» среди целевой аудитории в Москве составило 52%. Что касается формирования имиджа нового бренда, то он оказался эмоционально привлекательным для потребителей, вызывает интерес своей новизной, представляется ультрасовременным и динамичным. С рациональной точки зрения бренд ассоциируется с «правильным образом жизни» и здоровьем. Исследования показали, что бренд получил позитивное отношение рынка и обладает значительным потенциалом.

Основные причины успеха инновации руководство компании «Вимм-Билль-Данн» видит в своевременном и грамотном заполнении рыночного окна – спроса на «продукты с идеей» в премиальном сегменте. Благодаря активной маркетинговой стратегии это окно стало оптимальной нишей для новой продукции, а также произошло полное совпадение корпоративного позиционирования бренда «NEO» и позиционирования его потребителем.

Контрольные вопросы и задания:

1. Сформулируйте стратегические и тактические цели осуществления инновационного проекта «NEO».

2. Постройте матрицу SWOT-анализа для данной инновации и оцените степень будущего успеха проекта.

3. Какие коррективы Вы можете внести в маркетинговую программу по запуску нового бренда «NEO»?

***Задание 1.2.***

Оценка риска

Для реализации инновационного проекта необходимо обеспечение производственного процесса сырьем, электроэнергией и комплектующими. Надежность поставщика сырья оценивается в 90%, комплектующих 85%, электроэнергией 87%. Определить риск срыва начала производственного процесса.

Оценка инвестиций

Предприятие анализирует два инновационных проекта в 2,1 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Проект А. млн.руб. | Проект Б, млн.руб. |
| 1 | 1,1 | 0,8 |
| 2 | 1,5 | 1,2 |
| 3 | - | 1,6 |

Альтернативные издержки по инвестициям равны 11%.

а) Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта.

б) Определить внутреннюю норму доходности проекта А.

в) Определить период окупаемости каждого проекта.

Какой проект предпочтительнее?

**Вариант 2**

***Задание 2.1. Кейс-ситуация***

Научно-производственный центр «Реликт» является одной из крупнейших отечественных фирм по созданию компьютерных технологий для швейной индустрии. Компания занимает 20 % этого наукоемкого рынка и выпускает более 50 программ в год. А начинала эта компания с пошива чехлов для автомобильных сидений...

Начало бизнеса.

Начало 1990-х гг. было трудным моментом в истории отечественной отраслевой науки: бюджетное финансирование резко сократилось, традиционные заказчики оказались на грани банкротства. Уровень оплаты труда работников НИИ порой не соответствовал даже прожиточному минимуму. Не был исключением и Центральный научно-исследовательский институт швейной промышленности, где трудились тс, кто составляет сейчас кадровое ядро «Реликта». Именно в этот период у них родилась бизнес-идея, с реализации которой началась история компании.

Научный коллектив подошел к проблеме «выживания» с маркетинговой точки зрения и, перед тем как выйти на рынок, провел маркетинговое исследование. Целью этого этапа было определение места сосредоточения платежеспособного спроса. Выяснилось, что это те же люди, кто приобретает автомобили. Было принято решение об использовании разработанной в НИИ уникальной технологии по соединению лоскута в производстве чехлов для автомобилей. Благодаря этой запатентованной технологии лоскутное (а значит, более дешевое) изделие казалось непосвященному человеку сшитым из полноценной ткани и при этом искусно декорированным. Коллектив приобретал по бросовым ценам фабричные производственные отходы — остатки дорогих натуральных тканей и мехов — и шил качественные долговечные чехлы. Сбывали продукцию также без посредников. Товар пользовался огромным спросом. Были заключены договоры с простаивающими ателье, и бизнес пошел в рост.

Однако через некоторое время коллектив верно спрогнозировал падение спроса на свою продукцию. Во-первых, появились дешевые импортные аналоги, а во-вторых, сама продукция перестала быть настолько актуальной. Коллектив «Реликта» переориентировался на новую нишу...

Новый рынок.

Новая ниша, которую выбрали себе ученые, — пошив спецодежды. Во-первых, здесь можно успешно использовать технологические разработки сотрудников НПЦ «Реликт». Рабочая одежда должна быть прочной и долговечной, поэтому для нее используются особые ткани, требующие особой технологии пошива. С другой стороны, ткани и технологии не должны быть дорогостоящими, так как уровень цен на такую продукцию должен оставаться невысоким. Успех нового предприятия строился на том, что сотрудники компании смогли правильно спрогнозировать ситуацию на рынке профессиональной одежды и грамотно оценить характер и объем спроса.

К середине 1990-х гг. на рынке России появились компании, готовые платить за корпоративную одежду, являющуюся частью фирменного стиля. Причем каждая компания требовала эксклюзивной продукции, с одной стороны, и ее многофункциональности — с другой Технология «Реликта» давала возможность гибкого реагирования на нужды заказчика, при этом сохранялась низкая себестоимость, что создавало и значительное ценовое преимущество перед западными конкурентами.

Компания начала с уже освоенного платежеспособного сектора автосервисов, которые приобретали форму для автослесарей, мойщиков автомобилей и технического персонала. Затем стали поступать заказы от медицинских учреждений, охранных агентств, магазинов авиакомпаний и т. д.

Необходимость частой смены моделей и работа малыми партиями (от 20 до 100 единиц) сдерживали рост бизнеса. Исполнение заказа требовало оперативности, а затраты на переподготовку производственных мощностей под новый заказ составляли 50 % от всей стоимости проектов и требовали не только средств, но и времени. И тогда "Реликт» внедрил еще одну инновацию — компьютерную систему проектирования спецодежды. С ее помощью удалось сократить подготовительный цикл работ перед запуском модели в производство в пять-семь раз. За один рабочий день теперь можно было успеть нарисовать эскиз сделать лекала на все заказанные размеры и выкройки, рассчитать сколько понадобится ткани, описать все технологические операции их последовательность для конкретной модели. Успех такой программы был очевиден, и фирма «Реликт» получила значительное конку рентное преимущество на рынке профессиональной одежды, но на очереди была другая инновация...

Новая стратегия бизнеса.

Вместо того чтобы использовать свое ноу-хау и получать сверхприбыль в выбранном секторе, компания нашла новое рыночное окно великолепной перспективой роста. «Реликт» продает свою запатентованную технологию конкурентам, имеющим крупные производства (что позволяет использовать эффект экономии на масштабах), и сосредотачивает свою деятельность на создании компьютерных технологий для швейных производств разной направленности. К концу 1990-х гг. программный продукт «Реликта» использовали не только компании, специализирующиеся на пошиве спецодежды, но и предприятия по пошиву мужских и женских костюмов, детской одежды, меховых и кожаных изделий. Свою продукцию компания стала реализовывать и мебельным производителям, т.к. при использовании уникальной компьютерной технологии «Реликта» себестоимость производства мягкой мебели снизилась на 5-7%.

Последней новацией стало создание компьютерной программы, позволяющей персонифицировать каждую единицу продукции под индивидуальные особенности фигуры человека.

Целевым рынком «Реликта» являются небольшие, быстро развивающиеся швейные предприятия с числом занятых около 30 человек и ежегодным оборотом приблизительно 500 тыс. долл. в год. Таких предприятий в России около полутора тысяч. Однако лишь четвертая часть из них готова к профессиональному использованию компьютерных технологий. Но и те компании, которые внедряют новые технологии, также ограничены в средствах, поэтому «Реликт» дифференцировал свою продукцию и старается удовлетворить различные требования клиентов.

Для продвижения своей продукции компания воспользовалась механизмом государственной поддержки малого бизнеса. В России есть Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Покупатели компьютерной технологии «Реликта» могут получать через фонд необходимое для ее установки оборудование на выгодных лизинговых условиях. А стоимость вычислительной техники и периферии составляет 50-70% от общих затрат по внедрению компьютерного проектирования одежды. Благодаря этому нововведению продажи «Реликта» выросли на 60%.

Таким образом, активная инновационная политика и грамотный маркетинговый подход обеспечили компании «Реликт» устойчивый рост и перспективы развития на рынке России.

Контрольные вопросы и задания:

1. Перечислите все инновации компании «Реликт», определите тип инноваций и предпосылки их осуществления.

2. Что, на Ваш взгляд, обеспечило успех нововведений компании?

3. На основе имеющейся информации проведите SWOT-анализ для определения перспектив внедрения последней инновации компании «Реликт» — фокусирование на производстве компьютерных технологий для швейных производств.

***Задание 2.2.***

Оценка риска

На реализацию инновационного проекта влияют два фактора: квалификация персонала и точность работы оборудования. Ошибки персонала совершаются в среднем 4 на каждые 100 операций, при этом средний ущерб составляет 20 тыс.руб. Сбои работы оборудования в среднем происходят 15 раз на каждые 1000ч работы, что обходится компании в среднем в 35 тыс.руб. Определить степень риска всего инновационного проекта и ожидаемые потери.

Оценка инвестиций

Предприятие анализирует два инновационных проекта в 2,3 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Проект А. млн.руб. | Проект Б, млн.руб. |
| 1 | 1,2 | 0,9 |
| 2 | 1,6 | 1,3 |
| 3 | - | 1,7 |

Альтернативные издержки по инвестициям равны 12%.

а) Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта.

б) Определить внутреннюю норму доходности проекта Б.

в) Определить период окупаемости каждого проекта.

Какой проект предпочтительнее?

**Вариант 3**

***Задание 3.1. Кейс-ситуация***

Лаборатория Касперского была основана в 1997 г. Всего через год после основания компания получает титул «пионера технологий». Основателя компании Евгения Касперского называют вирусологом № 1, а его антивирусная программа была признана лучшей в мире. Сегодня «Лаборатория Касперского» — самый известный в России разработчик большого спектра программных продуктов для обеспече­ния информационной безопасности. Компания имеет статус международной. Ее штаб-квартира находится в России, открыты представительства в Великобритании, Франции и США. Партнерская сеть объединяет 500 компаний по всему миру.

История компании

История «Лаборатории Касперского» началась в 1989 г., когда основатель будущей компании Евгений Касперский впервые столкнулся с проблемой компьютерных вирусов и разработал первую версию продукта. В то время он работал в оборонном НИИ и в свободное время занимался созданием компьютерных программ.

С 1991 г. научно-практическая деятельность Е. Касперского получила свое развитие в проекте AVP в рамках антивирусного отдела крупной отечественной компьютерной компании «Ками». В 1994 г. руководство отделом приняла Наталья Касперская. В это время было положено начало сотрудничеству с рядом западных антивирусных компаний: подписаны договоры с F-Secure (Финляндия), G-Data (Германия), Vintage Solutions (Япония) об использовании программ­ного ядра Антивируса Касперского в их антивирусных программах. Необходимо отметить, что до 1994 г. включительно разработчики посылали свои программы фактически бесплатно многим потенциальным пользователям с единственной целью — получить признание и имя.

В 1997 г. была образована независимая организация ЗАО «Лаборатория Касперского». Тогда в ее штате насчитывалось всего 19 человек под руководством генерального директора Натальи Касперской. Евгений Касперский возглавил направление антивирусных исследований. Основными задачами компании стали разработка и совершенствование программного обеспечения по защите компьютеров и компьютерных сетей от вирусного вторжения. Основными продуктами стали программы AVP Silver, AVP Gold, AVP Platinum, которые быстро завоевали популярность у российских и зарубежных пользователей.

Благодаря надежности выпускаемых продуктов и использованию инновационных технологий в 1999г. «Лаборатория Касперского» стала ведущим российским разработчиком антивирусного ПО. За три года существования компания завоевала от 50 до 60 % российского рынка ПО (до 1994 г. монополистом на рынке была компания «Диалог-Наука» — 95 % рынка антивирусных программ), доля на мировом рынке достигла 1 %, рост доходов составил 250-300 %. При этом продажи AVP за рубеж составили 60 % от общих продаж фирмы. Среди клиентов компании фигурируют Microsoft, Ford, Nokia и др. К 2000 г. штат расширился до 110 человек.

Однако существовали и проблемы...

Необходимость реструктуризации бизнеса

По мере развития отечественного рынка антивирусного программного обеспечения «Лаборатория Касперского», несмотря на уникальность своего продукта, столкнулась с ужесточением конкуренции. Проблема заключалась в том, что с точки зрения рыночной стратегии компания стремилась создавать самый технологически совершенный продукт и стать лучшей. В то же время конкуренты избрали более приземленную стратегию — производить просто качественный продукт, причем доступный и дифференцированный.

Таким образом, внутри «Лаборатории Касперского» возник конфликт научно-исследовательских целей, которые преследовали разработчики, и коммерческих целей организации как рыночного субъекта.

С этого момента начинается новый этап развития компании. Если вначале это была команда разработчиков, затем появилась должность коммерческого и технологического директоров, то третий этап реструктуризации радикально изменил организационную структуру компании. Теперь компания строилась по матричному принципу, где были созданы программно-целевые группы во главе с руководителями проектов, которые подчинялись высшему руководству компании.

Фундаментальные и прикладные исследования были выделены в самостоятельные подразделения, где разработчики могли полностью удовлетворять свои научные амбиции. Работа этого подразделения финансируется из общей прибыли компании в размере 20-30 %, а также за счет получения государственных субсидий. Для развития иссле­довательского направления планируется также создание венчурных фондов.

Производство основного продукта было частично переориентировано с исключительной разработки ядра на создание антивирусных программ для конечного потребителя. Для удобства сбыта и прямой связи с рынком была использована система организационного построения по региональному принципу.

Основной стратегической целью обновленной компании стало завоевание 90 % российского рынка антивирусного ПО. Осуществление намеченных долгосрочных планов строится на основе активного сотрудничества с НИИ и университетами и установления прямых связей с клиентами.

В основу успеха нового бизнеса легла стратегия продвижения нового корпоративного бренда «Антивирус Касперского» и зонтичного бренда Kaspersky Security.

В 2001 г. в связи с быстрым развитием информационных технологий и Интернета «Лаборатория Касперского» разработала новую продуктовую линию, представив на рынок продукты для домашних пользователей, среднего и малого бизнеса, корпоративных заказчиков. Новые целевые группы получили возможность выбора наиболее подходящего антивирусного решения для своего бизнеса.

Одновременно с совершенствованием своих антивирусных продуктов компания начала развитие нового направления — разработку систем информационной безопасности на основе использования таких технологий, как межсетевые экраны, представив на рынок свою бета-версию.

Еще одной стратегической целью «Лаборатории Касперского» является увеличение доли на международном рынке до 5 %. Для достижения этого показателя планируется поднять до 70 % долю заграничных операций от общего объема продаж компании. Важнейшую роль здесь играет создание стратегических альянсов с западными компаниями — производителями антивирусных программ, с одной стороны, и конечными потребителями — с другой.

Уже несколько лет компания сотрудничает с Microsoft, где антивирусная программа Касперского используется на стадии предварительного тестирования продукции. Лаборатория Касперского получила официальный статус Microsoft Solution Partner. Реализуются совместные проекты с крупными западными консалтинговыми компаниями для обеспечения полного описания бизнес! процессов компаний и определения списка потенциальных угроз информационной безопасности предприятия заказчика.

Помимо этого технологии «Лаборатории Касперского» лицензированы в продуктах других компаний. Антивирусное ядро, разработанное специалистами компании, лицензировано для ряда западных компаний, в числе которых: F-Secure (Финляндия), G-Data (Германия)! Sybari (США), Deerfield (США), Nokia ICG (США), Alt-N (США)! Microworld (Индия), BorderWare (Канада) и др.

Таким образом, в результате активной инновационной политики! компания упрочила позиции лидера на рынке антивирусных программ. «Лаборатория Касперского» сегодня — это компания со штатом в 250 человек, имеющая представительства во многих западных странах. Это компания, которая превращает новые угрозы в возможности, постоянно совершенствуя старые и создавая новые продукты. Благодаря постоянному изучению внешней среды «Лаборатория Касперского» предвидит будущие изменения и заблаговременно обеспечивает пользователей защитой от новых видов вирусных атак.

Контрольные вопросы и задания:

1. Что, на Ваш взгляд, обеспечило успех нововведений компании?

2. Какого типа инновационной стратегии придерживается компания, и какие факторы влияют на этот выбор?

3. На основе имеющейся информации постройте матрицу SWOT-анализа «Лаборатории Касперского».

***Задание 3.2.***

Оценка риска

Инновационный проект реализуется в 3 этапа. Риск провала проекта на первом этапе составляет – 40%, на втором – 20%, на третьем – 15%.

Для того чтобы в случае провала проекта на первом этапе все же перейти ко второму необходимо вложить 500 тыс. руб.; от второго к третьему – 300 тыс. руб. Провал проекта на третьем этапе потребует дополнительных вложений в размере 200 тыс. руб. Условия, в которые поставлен инноватор таковы, что проект должен быть завершен во что бы то ни стало. Определить ожидаемые потери в ходе реализации проекта.

Оценка инвестиций

Предприятие анализирует два инновационных проекта в 2,4 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Проект А. млн.руб. | Проект Б, млн.руб. |
| 1 | 1,3 | 0,7 |
| 2 | 1,7 | 1,4 |
| 3 | - | 1,8 |

Альтернативные издержки по инвестициям равны 13%.

а) Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта.

б) Определить внутреннюю норму доходности проекта А.

в) Определить период окупаемости каждого проекта.

Какой проект предпочтительнее?

**Вариант 4**

***Задание 4.1. Кейс-ситуация***

Совсем скоро нас ждет необычная революция – японские ученые закончили клинические испытания витаминизированной одежды. Тем, кому надоело глотать таблетки, японцы предлагают два в одном – стильную футболку, которая сама насыщает кожу пока только витамином С.

Эффект питания во время ношения одежды достигается за счет того, что хлопчатобумажные волокна содержат так называемые провитамины. Через соприкосновение с кожей они проникают в организм.

Ученые предсказывают успех своему детищу еще и из-за его необычайного «долголетия»: одна майка, которая сохраняет свои целебные свойства даже после 30–35 стирок, по содержанию витамина С равнозначна двум увесистым лимонам.

На японских прилавках «аскорбиновые» футболки появятся уже осенью, в России они ожидаются в начале будущего года. Однако у отечественных ученых по этому поводу нет ни малейшего оптимизма. Если перефразировать специалистов Института питания РАМН, то они уверены, что много витаминов – это скорее вредно, чем полезно. Еще жестче дерматологи.

– Мы давно отстранены от экспертизы такого рода, – говорит заместитель директора ЦНИИ кожно-венерологических болезней РАМН Ваган Аковбян,– и, вероятно, будем иметь дело уже с пациентами, у которых начнутся проблемы с кожей от передозировки витамина С.

Свою уверенность специалисты объясняют практикой. В больших количествах витамины, особенно С, – серьезный аллерген для кожи.

Есть и российская специфика. Наш обыватель считает обычным делом носить одну и ту же одежду двое-трое суток. Вряд ли для «вкусных» маек будет сделано исключение, что с точки зрения врача – прямая дорога к перенасыщению витаминами организма и раздражению, а то и заболеванию кожи.

Тем временем японцы работают над созданием маек и другой одежды с содержанием нескольких витаминов и даже комплекса витаминов и микроэлементов.

Однако новации распространяются исключительно на нижнее белье. Дело в том, что нужно плотное соприкосновение ткани с телом, чтобы витамин «работал». Верхняя одежда такой возможности лишена, что позволяет избежать глобальной витаминизации. И оставляет за нами выбор, когда белье-витамин сшито – носить или не носить.

Контрольные вопросы и задания:

1. Оцените спрос на витаминизированную одежду на мировом и российском рынках.

2. Постройте матрицу SWOT-анализа для данной инновации и оце­ните степень будущего успеха проекта.

3. Какую стратегию продвижения данной новинки Вы бы предложили?

***Задание 4.2.***

Оценка риска

Для реализации инновационного проекта необходимо обеспечение производственного процесса сырьем, электроэнергией и комплектующими. Надежность поставщика сырья оценивается в 83%, комплектующих 80%, электроэнергией 90%. Определить риск срыва начала производственного процесса.

Оценка инвестиций

Предприятие анализирует два инновационных проекта в 2,6 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Проект А. млн.руб. | Проект Б, млн.руб. |
| 1 | 1,4 | 0,6 |
| 2 | 1,8 | 1,5 |
| 3 | - | 1,9 |

Альтернативные издержки по инвестициям равны 14%.

а) Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта.

б) Определить внутреннюю норму доходности проекта Б.

в) Определить период окупаемости каждого проекта.

Какой проект предпочтительнее?

**Вариант 5**

***Задание 5.1. Кейс-ситуация***

В Северной столице не просто любят мороженое. Потребляют его здесь в три раза больше, чем в Москве, при этом ассортимент в этой категории шире, чем в большинстве российских регионов: местные производители охотно обмениваются своей продукцией с заводами других городов, с одной стороны, закрывая спрос в Питере, а с другой – расширяя собственные рынки сбыта.

По наблюдениям петербургских оптовиков, специализирующихся на продаже мороженого, каждую неделю в Петербург ввозится мороженого не менее чем на 3 млн. руб. и вывозится на 2 млн. руб. В отличие от Москвы, житель которой в среднем потребляет 2,5 кг мороженого в год, петербуржец ведает около 8 кг.

В Петербурге действуют четыре крупных производителя мороженого. Летом Хладокомбинат 1 производит 60 - 80 т в сутки, Талосто – порядка 18 т, Колибри – около 15 т, Петрохолод – более 8 т.

Как считают эксперты, более 60% петербургского рынка мороженого удерживают местные производители. В Петербурге еще есть место для локальной продукции. «Ситуация станет критичной, когда нашим мороженщикам останется только половина рынка», – говорит Дмитрий Шилов, менеджер по рекламе и маркетингу компании Талосто. «Петербургский рынок очень перспективен, так как в Петербурге едят мороженое и зимой, и летом», – считает Светлана Ступина, заместитель директора Хладокомбината 1.

В Петербург ввозится либо очень дешевая продукция, либо достаточно дорогая продукцию Айс-Фили – мороженое под марками Северная Венеция, Жемчужина России. А, например, петрозаводский Славмо среди прочего привозит в Петербург мороженое с творогом и йогуртом, которого здесь больше никто не предлагает.

Петербургские заводы обмениваются с производителями из других городов мороженым разной ценовой категории или вида, восполняя таким образом недостаток собственного ассортимента. Так, Петрохолод заключил бартерные соглашения с Тульским хладокомбинатом, с подмосковным Коломенским хладокомбинатом и Сервис-холодом, а крупнейший петербургский производитель мороженого Хладокомбинат 1 работает на той же основе с Тверским хладокомбинатом. С большинством регионов, которые небогаты мороженым и испытывают пиетет к петербургской продукции, отношения носят более цивилизованный характер. Так, петербургское мороженое оптовики закупают для Северо-Западного региона, Сибири, Одессы, Ростова, Сочи. Петрохолод вагонами отправляет свои популярные батончики Митя, Даша и Белые ночи на Камчатку. Разработаны самолетные рейсы, которыми мороженое доставляется в Норильск, Воркуту, Надым, Салехард и другие северные города. На такие маршруты приходится всего 5% от общего объема поставок, и такой способ доставки увеличивает оптовые цены почти вдвое.

Для большинства петербургских мороженщиков региональные поставки – это в определенной степени диверсификация. Московский рынок остается для них лакомым, но труднодостижимым кусочком. Московский рынок тесен, так как производственные мощности московских предприятий, специализирующихся на производстве мороженого, превышают потребности Москвы. Зато, по словам Дмитрия Шилова из Талосто, оптовая торговля в Москве весьма перспективна – здесь производятся закупки для торговли в Калининской, Тверской областях и в Поволжье. «Учитывая московские цены, даже издержки по транспортировке оставляют нашу продукцию конкурентоспособной», – заметил Шилов.

Контрольные вопросы и задания:

1. Как вы оцениваете перспективы мороженого с творогом и йогуртом? Постройте матрицу SWOT-анализа.

2. Какие инновационные решения Вы бы предложили для завоевания рынка Москвы?

3. Какие инновационные решения Вы бы предложили для завоевания рынка нашего города?

Задание 5.2.

Оценка риска

На реализацию инновационного проекта влияют два фактора: квалификация персонала и точность работы оборудования. Ошибки персонала совершаются в среднем 2 на каждые 100 операций, при этом средний ущерб составляет 25 тыс. руб. Сбои работы оборудования в среднем происходят 17 раз на каждые 1000ч работы, что обходится компании в среднем в 45 тыс.руб. Определить степень риска всего инновационного проекта и ожидаемые потери.

Оценка инвестиций

Предприятие анализирует два инновационных проекта в 2,8 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Проект А. млн.руб. | Проект Б, млн.руб. |
| 1 | 1,5 | 0,5 |
| 2 | 1,9 | 1,6 |
| 3 | - | 1,8 |

Альтернативные издержки по инвестициям равны 15%.

а) Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта.

б) Определить внутреннюю норму доходности проекта А.

в) Определить период окупаемости каждого проекта.

Какой проект предпочтительнее?

**Вариант 6**

***Задание 6.1. Кейс-ситуация***

Сент-Пол – столица Миннесоты. Здесь расположена штаб-квартира Minnesota Mining and Manufacturing Company (3М), одной из крупнейших ком­паний мира. Этой компании – почти сто лет. Она пережила и депрессию тридцатых, и бум пятидесятых, и все кризи­сы девяностых.

Цели и стратегия 3М

В получасе езды от Сент-Пола высятся ряды одинаковых корпусов из розового кирпича, разбит большой парк с беговыми дорожками и озером, где плавают утки. В зале одного из корпусов развешаны яркие постеры. Вот багровый закат и парящий над горами американский орел, ниже крупным шрифтом набрано «ЦЕЛЬ» и помельче: «Кто ви­дит цель, добьется успеха». Еще один постер: байдарка, дружный взмах весел – теперь на фоне восхода. Это про слаженную «КОМАНДУ», которая помогает добиться «ЦЕЛИ».

Миссия 3М, в том, чтобы «всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию.

Стратегия ориентирована на то, чтобы адаптировать рожденные в лаборатории изобретения для нужд максимально большего числа рынков, отраслей и потребителей.

Организация бизнес-процессов

Компания производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцтовары и световоз-врашающие материалы... И все это в немыслимом разнообразии: для дома, для офиса, для промышленности, для применения в разных странах и разными группами потребителей. Многие из этих продуктов, прежде чем стать стандартом в своей отрасли, появились на свет в лабораториях 3М как ответ компании на реальные запросы покупателей.

Исследование нужд потребителя здесь ведут сразу на многих уровнях. Руководство подразделений компании общается с руководством заказчика; финансовые подразделения и те, что выпускают новую продукцию, – с отделом планирования; службы логистики и поддержки клиентов – со складами покупателя. Тесный контакт с потребителями помогает 3М постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. В сотрудничестве с клиентами часто рождаются и новые идеи, собирать и доводить до ума которые 3М научилась в совершенстве. Так, теперь уже трудно сказать, кому первому пришла в голову мысль делать «автобусную обертку» – оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и 3М. Компании оставалось только изобрести такую пленку.

3М знаменита именно как компания-изобретатель. Ходят легенды, что многие изобретения здесь были сделаны случайно или даже по ошибке. Это правда. Но появление подавляющего большинства изобретений было все же спланировано. Их бережно вырастили из идей, рождение которых опять же не было случайностью.

Но как заставить людей все время что-то изобретать? У 3М и на этот счет есть свое know-how, в основе которого лежит принцип Вильяма Макнайта, руководившего компанией в сороковых годах. «Найдите правильных людей и оставьте их в покое. Они все сделают сами», – говорил основоположник 3М. Компания отступила бы от своих принципов, если бы не усовершенствовала со временем и эту идею, сформировав на ее базе «философию Макнайта»:

- по мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу. Инициативные люди сами найдут способ, как сделать лучше;

- ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства;

- слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

На практике «философия Макнайта» реализуется в виде двух правил. Первое состоит в том, что компания применяет разные методы, оценивая успехи изобретателей и менеджеров. Ведь неудачу первых нельзя оценивать как крах, потому что тогда люди попросту прекратят поиски чего-то нового. Второе – «правило 15%» – заключается в том, что все сотрудники компании могут тратить именно такую долю своего рабочего времени на собственные исследования в любой области, даже достаточно далекой от их основной деятельности. Компания даже предоставляет им гранты из специального фонда на подобные проекты.

Сначала поддерживаются все идеи, когда же в процессе работы стоимость исследований возрастает, приходит пора оценить их перспективы. Делают это эксперты из других отделов компании, так как они не относятся к идее как к своему детищу и лучше изобретателя видят ее недостатки и маркетинговые перспективы. Подобный метод оценки не позволяет с уверенностью утверждать, что идея удачна, зато определить, что неудачно, можно довольно точно. Так отсеиваются около 20% идей. Над остальными продолжают работать, объем инвестиций в них возрастает, и цикл повторяется. Как правило, хорошая идея редко начинает приносить прибыль сразу, ее еще нужно довести до ума, но этим занимаются уже другие специалисты.

Конечно, в оценке перспективности идей порой случаются ошибки, но компания не боится их признавать. С такой ошибкой столкнулся и нынешний председатель совета директоров 3М Ливио ДеСимоне. В 1985 году он возглавлял группу, занимавшуюся разработкой нового волокна. Тогдашнее руководство компании решило, что 3М незачем «лезть» на рынок текстиля, и направление закрыли. «Я рискнул, оставил себе маленькую лазейку, и мы закончили работу, – вспоминает гла­ва компании. – Сейчас Thinsulate один из основных наших продуктов. (Thinsulate – непромокаемая, непродуваемая и вместе с тем мягкая и пропускающая воздух ткань, которую используют и как изолятор, например, в строительстве, и для производства одежды) Так что сотруднику нужно быть настойчивым и, наверное, просто удачливым». Компания это поощряет.

Организационная модель управления

Сейчас в составе 3М 40 дивизионов, ведущих в общей сложности 60 различных бизнесов. В полном соответствии с миссией компании и философией Макнайта руководители дивизионов имеют полную свободу действий в принятии и финансовых, и управленческих решений, касающихся своего бизнеса. Дивизионы могут сами определять направление исследований, необходимый объем инвестиций в оборудование, количество занятых в проекте, размер оплаты труда персонала, находить поставщиков и покупателей и даже строить новые производства, деньги на которые в конечном счете выделяет компания.

Сотруд­ник 3М получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату, медицинскую страховку на крупную сумму, а под старость – хорошую пенсию из фонда компании. За счет компании его обучат и потом будут продвигать по службе. Ему простят неудачи, если таковые случатся, и всегда дадут еще один шанс. Взамен он будет работать в единой «команде» ради «цели» 3М. При этом важно, что технологиями владеет компания в целом, что позволяет передавать технологии из одного дивизиона в другой. А производят и продают продукцию дивизионы, отвечающие за определенные рынки и хорошо ориентирующиеся в спросе. Таким образом, 3М в целом контролирует сбыт и производство и может быстро реагировать на изменения рынка.

Финансы

Единственный рынок, где 3М, являющаяся новатором в производстве и управлении, крайне консервативна, – финансовый. В том, что касается денег, считает казначей компании Ион Йоманс, риск не оправдан. Имея прекрасную кредитную историю, 3М, тем не менее, поддерживает очень низкое для американских компаний соотношение заемного и собственного капиталов. Ответственность перед акционерами, как и ответственность перед клиентами, – это тоже часть миссии 3М.

Контрольные вопросы и задания:

1. Какова инновационная стратегия 3М? В чем заключается конкурентное преимущество 3М?

2. На основе имеющейся информации постройте матрицу SWOT-анализа для компании 3М.

3. Оправдан ли консерватизм 3М в отношении финансовой стратегии?

***Задание 6.2.***

Оценка риска

Инновационный проект реализуется в 3 этапа. Риск провала проекта на первом этапе составляет – 30%, на втором – 15%, на третьем – 10%.

Для того чтобы в случае провала проекта на первом этапе все же перейти ко второму необходимо вложить 600 тыс. руб.; от второго к третьему – 400 тыс. руб. Провал проекта на третьем этапе потребует дополнительных вложений в размере 150 тыс. руб. Условия, в которые поставлен инноватор таковы, что проект должен быть завершен во что бы то ни стало. Определить ожидаемые потери в ходе реализации проекта.

Оценка инвестиций

Предприятие анализирует два инновационных проекта в 2,3 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Проект А. млн.руб. | Проект Б, млн.руб. |
| 1 | 1,1 | 0,8 |
| 2 | 1,8 | 1,5 |
| 3 | - | 1,7 |

Альтернативные издержки по инвестициям равны 11%.

а) Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта.

б) Определить внутреннюю норму доходности проекта Б.

в) Определить период окупаемости каждого проекта.

Какой проект предпочтительнее?

**Вариант 7**

***Задание 7.1. Кейс-ситуация***

Минувшая пятница могла стать днем, когда абоненты системы персональной спутниковой связи Iridium звонили бы по своему аппарату. Владелец спутниковой системы – консорциум Iridium LLC – наиболее близко за все время своего существования подошел к черте ликвидации, ее основной акционер Моtorola уже отчаялась найти средства и заявила о прекращении обслуживания абонентов. Но, по последним данным, конец снова откладывается: в западных электронных СМИ к концу прошлой недели появились очередные слухи о некоем инвесторе и назначении нового слушания дела о банкротстве. Впрочем, в возрождение Iridium в его прежнем качестве уже не верит никто. Один из наиболее амбициозных телекоммуникационных проектов ХХ столетия стоимостью 5.5 млрд. долла­ров, по сути, провалился. Таков невеселый итог десятилетних трудов многотысячной команды специалистов, запустивших в космос более 80 спутников, создавших и наземную сеть, и абонентские станции, преодолевших ошибки в программном обеспечении и конструкции трубок, но, увы, не сумевших правильно спрогнозировать рыночною ситуацию.

Женская прихоть

Имя Карен Бертинджер, надо полагать, навсегда останется в истории спутниковой связи. Согласно корпоративной легенде компании Моtorola, в середине 80-х, когда Карен проводила уик-энд на одном удаленном от цивилизации островке, ей вдруг понадобилось срочно позвонить. Увы, в то время это можно было сделать, только прихватив с собой дорогой и тяжелый (около 10 кг) терминал Inmarsat. Карен возмутилась: почему такая серьезная фирма, как Моtorola, в которой работал ее муж, до сих пор не задумывалась об этой проблеме? Супругу Карен с группой ведущих инженеров компании пришлось засесть за работу, и через десять лет каприз жены удалось удовлетворить. Была создана система под названием Iridium.

Скептики критиковали проект с самого начала. В прессе появлялись разнообразные оценки – от сомнении в технической возможности реализации самой идеи, до мистических предзнаменований, которые виделись то в составе спутниковой группировки из 66 основных и 6 резервных спутников, то в 13 станциях сопряжения, обеспечивающих коммутацию с наземными сетями. Тем не менее, технически проект оказался весьма успешным – создателям удалось достичь гарантированного качества передачи голоса и пейджинговых сообщений. Что же касается спроса на новую услугу – персональную связь в любо и точке земного шара, то в нем специалисты Моtorola не сомневались. Действительно, адекватной замены спутникам для связи на акваториях, в пустынях, джунглях, тайге и других необжитых регионах не было, нет и в ближайшее время не появится. Естественно, оценивая целевую аудиторию, маркетологи компании думали не о пастухах и таежниках, а о богатых путешественниках и деловых людях; рассчитывали они и на корпоративный спрос, например, со стороны предприятий добывающей промышленности, которые могут позволить себе платить за связь со своими сотрудниками любые деньги.

Аргументы выглядели убедительно, поэтому вслед за Iridium начали разрабатываться другие системы персональной спутниковой связи – Globalstar, ico, Teledesic. Практически все ведущие компании-производители оборудования тем или иным образом приняли участие в спутниковых проектах: Alcatel и Qualcomm в Globalstar, Motorola в Iridium и Teledesic, NEC и Ericsson в ICO. Даже российский государственный космический научно-производственный центр имени Хруничева стал обладателем 4.3% акций Iridium, вложив в проект около 80 млн. долларов.

И сами инвесторы, и банки, дававшие дол­госрочные кредиты, поверили в прогнозы, уверявшие, что к 2002 году спутниковые телефоны станут достоянием 4 млн. пользователей. Предполагалось, что рынок голосовой спутниковой связи будет поделен между тремя основными игроками: Iridium – получит 40%, Globalstar и ICO – по 25-30%.

Крушение иллюзий

Осенью 1998 года состоялся запуск Iridium в коммерческую эксплуатацию. Амбициозные сотрудники компании, уверенные в острой необходимости своих услуг для миллионов жителей Земли, заломили невиданные цены – терминал с подключением и залогом стоил около 8 тыс. долларов. 140 млн. долларов, выделенные на рекламную кампанию, тратились достаточно бессистемно. Например, в России реклама Iridium упорно появлялась на страницах печатных СМИ сразу после августовского кризиса – и сен­тябре 1998 года, когда даже самым богатым было не до спутниковой связи. Кроме того, оказалось, что к моменту выхода на рынок мировая дистрибуторская сеть не была налажена, да и выпуск трубок тоже задерживался.

Iridium послужил примером того, как за несколько месяцев развенчиваются самые упои­тельные иллюзии. К лету 1999 года, когда клиентов у компании оказалось около 12 тыс. (при запланированных 50-ти тыс.). Iridium начал проводить новую маркетинговую политику. Выражалась она в шоковом снижении цен, однако нужного для отчета по кредитам числа абонентов все равно не набралось. Тем временем подходил срок выплаты процентов, которые компания вернуть не могла.

Не везло и другим проектам персональной спутниковой связи. Запуск сети Globalstar откладывался из-за аварии украинской ракеты «Зенит», так и не донесшей до орбиты 12 спутников системы.

Видя проблемы Iridium и Globalstar, кредиторы отказались от дальнейших вложений в IСО: практически построенные спутники не на что было запускать.

В августе 1999 года Iridium и IСО – компании, которые оказались в самом сложном материальном положении, обратились в суд по банкротствам США с прошением о добровольной реструктуризации в соответствии с главой 11 Кодекса о банкротстве. Основ­ная цель – признать жизнеспособность компании и дать им возможность провести реструктуризацию (во время слушаний компания ограничена в независимом использовании финансовых потоков, но может продолжать свою деятельность).

Моtorola и другие участники консорциума Iridium стали искать новых инвесторов.

Контрольные вопросы и задания:

1. Какова инновационная стратегия проекта Iridium? В чем заключается конкурентное преимущество Iridium?

2. На основе имеющейся информации постройте матрицу SWOT-анализа проекта Iridium.

3. В чем причины провала проекта? Каковы Ваши предложения для Iridium в сложившейся ситуации?

***Задание 7.2.***

Оценка риска

Для реализации инновационного проекта необходимо обеспечение производственного процесса сырьем, электроэнергией и комплектующими. Надежность поставщика сырья оценивается в 87%, комплектующих 80%, электроэнергией 85%. Определить риск срыва начала производственного процесса.

Оценка инвестиций

Предприятие анализирует два инновационных проекта в 1,7 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Проект А. млн.руб. | Проект Б, млн.руб. |
| 1 | 1,2 | 0,9 |
| 2 | 1,7 | 1,4 |
| 3 | - | 1,6 |

Альтернативные издержки по инвестициям равны 12%.

а) Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта.

б) Определить внутреннюю норму доходности проекта А.

в) Определить период окупаемости каждого проекта.

Какой проект предпочтительнее?

**Вариант 8**

***Задание 8.1. Кейс-ситуация***

До августа 1998 г. у француза Николя Мегрели был в Москве магазинчик, торговавший косметикой и парфюмерией Nina Ricci. После кризиса продажи пошли плохо, и Мегрели объявил 10 своим сотрудникам, что вместо французской селективной продукции Nina Ricci они будут продавать косметику и аксессуары для банно-душевых процедур под никому не известным российским брэндом, который еще предстояло придумать. На коллективное придумывание названия ушло три месяца. Сейчас в фирме Мегрели Синтрейдинг работает в 10 раз больше сотрудников, а в СЕТИ «ДЛЯ ДУША И ДУШИ» – 12 магазинов в Москве и 4 в регионах.

Николя Мегрели давно мечтал создать свой брэнд, чтобы быть более независимым, а прожив четыре года в России, захотел, чтобы брэнд был российским – и по названию, и по содержанию.

Николя Мегрели не придумывал что-то новое – он просто создал российский аналог, более дешевый и национально адаптированный, таких сетей, как британская Body Shop с оборотом более $500 млн., американская Bath & Body Works (сеть компании Intimate Brands) или канадская Soapberry Shop. Единственный в России магазин Soapberry Shop закрылся в начале 1998 г., и, пока ГУМ не открыл франчайзинговый салон «Для душа и души», эта ниша пустовала.

В первый год Мегрели вложил в развитие сети около $500 000. В Москве он собирается теперь открывать только собственные магазины. А в регионах француз предлагает местным предпринимателям франчайзинговые магазины под ключ за 1,5 млн. руб.

Мегрели обещает, что вложения окупятся через восемь месяцев. Однако екатеринбургский предприниматель Жан Николотов считает, что в его городе инвестиции вернутся так быстро, только если будет сеть магазинов.

Николотов владеет сетью киосков Роспечать. Почувствовав, что простора для роста этого бизнеса уже нет, он поехал в Москву за идеями. «Встретил магазинчик, зашел туда, мне все понравилось, – рассказывает бизнесмен.

В результате летом этого года он открыл в Екатеринбурге первый магазинчик на 24 кв. м, оборотом которого –200000 руб. в месяц – Николотов удовлетворен.

«Магазины, которые находятся на аналогичных площадях в центре города, зарабатывают лишь чуть-чуть больше нас. Хотя продукция кажется для нашего города дорогой, но в Екатеринбурге нет магазинов такого стиля. Сам сервис, подача товара продуманы. Очень хорошо идут гели для душа, шарики для ванны, массажеры всевозможные, аксессуары, которые украшают ванну. На ура идет все, что касается сауны, – колпаки и т. д.», – говорит Николотов.

Сейчас Мегрели закупает продукцию для магазинов в нескольких странах. Цель Мегрели – постепенно производить все в России. Пока дело дошло только до производства аксессуаров для сауны – рукавиц, ковриков и колпаков.

Нижегородская фирма ЗАО Промвойлок, начав несколько месяцев назад производить помимо технической продукции бытовую, столкнулась с тем, что сбыт в Нижнем Новгороде идет не очень хорошо. «Мы сначала попробовали по Нижнему. Но в Нижнем уровень не тот: у нас как привыкли париться в шапках-ушанках, так и парятся», – говорит директор фирмы Алексей Васильев. Зато в магазины «Для душа и души» нижегородская фирма с декабря будет поставлять 2000 единиц продукции в месяц – вдвое больше, чем сейчас продается в Нижнем.

Контрольные вопросы и задания:

1. Какую инновационную стратегию реализует Николя Мегрели?

2. Постройте матрицу SWOT-анализа для сети «Для душа и души».

3. Как Вы оцениваете перспективы открытия магазина «Для душа и души» в нашем городе? Какие инновационные решения Вы бы предложили для завоевания рынка нашего города?

***Задание 8.2.***

Оценка риска

На реализацию инновационного проекта влияют два фактора: квалификация персонала и точность работы оборудования. Ошибки персонала совершаются в среднем 5 на каждые 100 операций, при этом средний ущерб составляет 30 тыс.руб. Сбои работы оборудования в среднем происходят 13 раз на каждые 1000ч работы, что обходится компании в среднем в 55 тыс.руб. Определить степень риска всего инновационного проекта и ожидаемые потери.

Оценка инвестиций

Предприятие анализирует два инновационных проекта в 2,2 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Проект А. млн.руб. | Проект Б, млн.руб. |
| 1 | 1,3 | 0,7 |
| 2 | 1,6 | 1,3 |
| 3 | - | 1,5 |

Альтернативные издержки по инвестициям равны 13%.

а) Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта.

б) Определить внутреннюю норму доходности проекта Б.

в) Определить период окупаемости каждого проекта.

Какой проект предпочтительнее?

**Вариант 9**

***Задание 9.1. Кейс-ситуация***

Предприятие «Инжектор» возникло на базе одного научно-исследовательского института (НИИ) когда, разработка отдельного, очень перспективного, «инжекторного» направления в теплотехнике прекратилась из-за отсутствия необходимого финансирования. Большая часть квалифицированных работников вынуждена была решать проблему собственного выживания. Квалифицированные кадры стали уходить из института. Работы в области высоких технологий фактически были свернуты.

Предприятие «Инжектор» было зарегистрировано в форме общества с ограниченной ответственностью с уставным капиталом $300. В штате предприятия состоит 4 человека: директор, бухгалтер, ведущий технический специалист – он же автор и владелец патента положенного в основу деятельности фирмы, конструктор.

Сфера деятельности предприятия:

- Поставка высокоэффективных пароводяных инжекторов собственной разработки автономных от централизованного энергоснабжения.

- Проектирование пароводяных инжекторов с выпуском рабочей документации.

- Контроль установки поставляемой продукции (шефмонтаж).

- Пусконаладочные работы.

- Настройка систем теплоснабжения предприятий для совместной работы с выпускаемым компанией оборудованием.

Предприятие использует для работы офис, компьютеры и связь научно-исследовательской лаборатории государственного предприятия, начальником которой одновременно является директор предприятия. Оформление заказа происходит при 100% предоплате работы. Заказы на непосредственное изготовление, адаптированной под конкретные условия модели инжектора, размещаются либо на опытном производстве НИИ, либо у сторонних производителей – директор для этой цели использует свои личные связи.

Благодаря созданию своего предприятия работникам удалось «спасти» не только себя, но и свое детище – пароводяной инжектор – аппарат, который использует силу пара и не нуждается в дополнительных источниках энергии (в первую очередь электрической) для организации процесса теплообмена в парокотловых (водонагревательных) установках. Осуществление процесса переноса теплоносителя по магистралям системы происходит с помощью эффекта инжекции, поэтому в этой системе не нужен даже первичный центробежный насос, подающий воду. Благодаря этому обеспечивается простота эксплуатации, долговечность (ввиду отсутствия трущихся и вращающихся деталей), взрывопожаробезопасность, экологическая чистота. К тому же, благодаря особенностям конструкции и изготовления инжектор полностью индифферентен к рабочим средам и может использоваться для организации подачи даже агрессивных, по отношению к большинству металлов, веществ. Стоимость одного инжектора при продаже его заказчику составляет $9000. Сроки окупаемости инжектора различны и сильно зависят от конкретных условий заказчика (например, везде разные цены на электроэнергию, воду, пар).

На этапе становления рыночной экономики в нашей стране, пока налаживались международные торговые отношения, информация о существовании различных конкурирующих системах была не полной или отсутствовала, не существовало еще квалифицированных кадров способных предложить профессиональную установку и обслуживание импортных систем для паро-котловых (водонагревательных) установок ООО «Инжектор» имело некоторое преимущество. Дефолт в 1998 году тоже помог предприятию – в один миг иностранные тепловые системы стало баснословно дорогими и на некоторое время перестали конкурировать с разработкой ООО «Инжектор».

Но время шло, ситуация на рынке постепенно стабилизировалась, а организация работы в ООО «Инжектор» оставалась на прежнем уровне. Проблемы предприятия только множились – медленный (если так можно сказать) рост компании, недостаток основных и оборотных средств, необходимых для роста компании, конкуренция, нестандартность продукции. Руководство предприятие по-прежнему работало на уровне «личных связей» нисколько не заботясь об увеличении эффективности своего бизнеса и освоении новых рынков. Каждый инжектор представлял собой уникальное изделие, требующее тонкой доводки, наладки и длительного испытательно-эксплуатационного периода. И как следствие, бизнес пошел на спад, как только экономическая ситуация в стране стабилизировалась.

Потенциальные клиенты стали отказываться от перспективных, но требующих значительных усилий в установке инжекторов. Проектировщики стали отдавать предпочтение водогрейным котлам. Там нет пара и инжекторы не нужны. Они же часто переводят паровые котлы в режим водогрейных котлов. Эту воду подают дальше электронасосом хотя это шумно и, обычно, увеличивает себестоимость тепла за счет дополнительного расхода электроэнергии.

Конечные потребители все чаще стали принимать решения о покупке, руководствуясь несколькими особенно важными для них критериями. И если раньше определяющим значениям являлась цена, то постепенно приоритеты смещаются и на первый план выходят наличие соответствующей документации и сертификатов, сроки поставки, эффективность, окупаемость.

Но судьба решила подарить коллективу предприятия еще один шанс – директор предприятия стал членом рабочей группы при администрации города по внедрению энергоэффективных технологий на предприятиях теплоснабжения. И ему стало известно о том, что через 6 месяцев будет открыт тендер на разработку комплексного решения по переоснащению нескольких паровых котельных города современным оборудованием. Причем, преимущество будет отдано наукоемким отечественным разработкам. Участие и победа в этом конкурсе, может стать отправной точкой для нового этапа развития предприятия.

Контрольные вопросы и задания:

1. Какие первоочередные меры необходимо предпринять руководству ООО «Инжектор» для улучшения состояния дел в своем бизнесе? Что необходимо сделать для успешного участия и победы в тендере на поставку оборудования?

2. Оцените потенциал фирмы «Инжектор» и выявите резервы его дальнейшего развития, используя матрицу SWOT-анализа.

3. Разработайте предложения по стратегии выведения на рынок товаров фирмы «Инжектор».

***Задание 9.2.***

Оценка риска

Инновационный проект реализуется в 3 этапа. Риск провала проекта на первом этапе составляет – 20%, на втором – 15%, на третьем – 12%.

Для того чтобы в случае провала проекта на первом этапе все же перейти ко второму необходимо вложить 400 тыс. руб.; от второго к третьему – 200 тыс. руб. Провал проекта на третьем этапе потребует дополнительных вложений в размере 150 тыс. руб. Условия, в которые поставлен инноватор таковы, что проект должен быть завершен во что бы то ни стало. Определить ожидаемые потери в ходе реализации проекта.

Оценка инвестиций

Предприятие анализирует два инновационных проекта в 2,1 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Проект А. млн.руб. | Проект Б, млн.руб. |
| 1 | 1,4 | 0,6 |
| 2 | 1,5 | 1,2 |
| 3 | - | 1,4 |

Альтернативные издержки по инвестициям равны 14%.

а) Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта.

б) Определить внутреннюю норму доходности проекта А.

в) Определить период окупаемости каждого проекта.

Какой проект предпочтительнее?

**Вариант 10**

***Задание 10.1. Кейс-ситуация***

Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») в конце 1980-х гг. была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы — стотысячный коллектив ЗИЛа производил продукции на 2,5 млрд руб., а четыре тысячи работников «Труда» — на 2,2 млрд. В 1989 г. предприятие одно из первых стало арендным, а через год, преодолев колоссальное сопротивление, вышло из состава объединения и стало называться концерном. Около десяти лет предприятие переживало трудности первого этапа перестройки.

В 1998 г. акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг. Все это было в сентябре 1998 г., в канун продажного сезона, поэтому действовали быстро. Хотя с финансами было туго, за четыре месяца успели закупить сырье и внедрить новые технологии, раскачать производство и серьезно нарастить объемы, распродать продукцию и вернуть долги. Правда, отдельное спасибо менеджеры говорят кризису. «Без него процесс стабилизации занял бы гораздо больше времени, — считает генеральный директор Михаил Курцер. — Много долгов у нас было в рублях. Большую часть сырья купили за рубли, с какими-то поставщиками договаривались о поставке в кредит, зарплата, налоги — в рублях».

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам Департамента легкой промышленности Минэкономики — 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 50 тыс. руб., а импортные (в ГУМе, ЦУМе или «Охотном Ряду») — в среднем 90—100 тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до 50—70 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Кстати, для «Русского меха» «качество» — ключевое слово. Руководители фабрики убеждены, что цена не самое главное, нужно предлагать настоящее европейское качество.

Изобретать велосипед не стали — есть современные мировые технологии и проверенный способ выбора партнера. Устроили тендер. Конкурс по технологии выделки норки выиграла американская компания «Ловенштайн». Американцы несколько раз приезжали, смотрели, потом дали свои рекомендации. Затем фабрика закупила оборудование, началась реконструкция цехов. По словам М. Курцера, когда внедряли американскую технологию, о затратах не думали — сна­чала нужно было добиться отличного качества. Потом поставили задачу, не снижая качественных параметров, уменьшить издержки, манипулируя нюансами технологии. Сейчас даже международные эксперты оценивают качество выделки шкурок на фабрике как очень высокое.

В скорняжном цехе работницы режут превосходную платиновую норку в мелкую лапшу. Чтобы подобрать, к примеру, 70 шкурок для одного манто, наши специалисты перебира­ют до 1000 шкурок. Важно, чтобы они были однородными по толщине кожевого покрова, по высоте ворса, по цвету, по завиткам. Применение новой технологии позволяет сделать полотно манто ровным, гладким, воздушным и придает изделию волнующие формы.

Технология «в роспуск» значительно расширяет возможности дизайнера. Когда изделие шьется только из цельных кусков, это диктует более жесткую форму. Часто технологии из цельных шкурок и «в роспуск» совмещаются, чтобы манто получилось теплым, носким и одновременно изящным. Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских. «В принципе мы должны и уже готовы предлагать ассортимент «на всякое хочу», — говорит директор по продажам Андрей Антонов. — Если покупательница со средним уровнем достатка покупает манто, намереваясь носить его пять лет, она выбирает изделие из цельных шкурок. Если пошикарнее и помоднее, на один — два сезона, то шубку, сшитую с применением технологии «в роспуск». Нет денег на норку или каракуль, можно купить пальто из крашенного, скажем, под рысь, кролика».

Руководство фабрики прекрасно понимает, что громадное предприятие будет работать неэффективно при небольших объемах производства. «Уровень рентабельности невысок, поскольку мы исходим не из калькуляции себестоимости, а из приемлемой для рынка цены, — поясняет М. Курцер. — Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство. Я сознательно не хочу давать цифры, зачем информировать конкурентов, скажу лишь, что у нас сейчас около сорока вакансий скорняков. А каждый скорняк дополнительно создает три — четыре рабочих места». Один из резервов роста производства — пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление — услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежнее руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене. То же самое с продажами: это сентябрь — январь. А фабрике желательно работать круглый год. С сентября прошлого года «Русский мех» ни разу не останавливался. Причем если в прежние годы большую часть коллектива в конце зимы отправляли в неоплачиваемые отпуска, то в прошлом году приходилось даже просить людей потерпеть с отдыхом. Первыми итогами своей работы новая команда менеджеров считает стабилизацию положения. Это значит, что создана площадка для дальнейшего роста. Какова цель компании? Курцер говорит, что не успокоится, пока акционеры не начнут получать дивиденды. И тогда «банки окончательно убедятся, что мы развиваемся динамично и являемся реальным и выгодным партнером». На самом деле М. Курцер хочет понравиться не банкам, а заграничным покупателям. Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая «конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

Контрольные вопросы и задания:

1. Постройте матрицу SWOT-анализа компании «Русский мех». Создания каких конкурентных преимуществ добивается компания «Русский мех»?

2. Какова стратегия ценообразования компании «Русский мех»?

3. Какие коррективы Вы можете внести в маркетинговую стратегию компании?

***Задание 10.2.***

Оценка риска

Инновационный проект реализуется в 4 этапа. Риск провала проекта на первом этапе составляет – 30%, на втором – 20%, на третьем – 15%, на четвертом – 10%.

Для того чтобы в случае провала проекта на первом этапе все же перейти ко второму необходимо вложить 600 тыс. руб.; от второго к третьему – 400 тыс. руб.; от третьего к четвертому – 200 тыс. руб. Провал проекта на четвертом этапе потребует дополнительных вложений в размере 100 тыс. руб. Условия, в которые поставлен инноватор таковы, что проект должен быть завершен во что бы то ни стало. Определить ожидаемые потери в ходе реализации проекта.

Оценка инвестиций

Предприятие анализирует два инновационных проекта в 1,4 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Проект А. млн.руб. | Проект Б, млн.руб. |
| 1 | 1,5 | 0,5 |
| 2 | 1,4 | 1,1 |
| 3 | - | 1,3 |

Альтернативные издержки по инвестициям равны 15%.

а) Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта.

б) Определить внутреннюю норму доходности проекта Б.

в) Определить период окупаемости каждого проекта.

Какой проект предпочтительнее?