

Ресурсы на разработку новых продуктов или услуг всегда слишком ценны и ограничены, чтобы расточительно расходовать их на «слабые» или «потенциально перспективные» проекты, которые не принесут ожидаемой отдачи.

Современная бизнес-практика демонстрирует не очень утешительную статистику: большинство инновационных проектов проваливается либо на стадии коммерциализации (вывода продукта на рынок), либо проекты останавливаются и прекращаются еще до этапа запуска. Отбор «сильных» проектов для инвестиций является критически важной управленческой задачей.

Рассмотрим две типичные ситуации, которые часто возникают в современных компаниях.

Ситуация 1. Многие из проектов из «портфеля инновационных проектов» в лучшем случае имеют незначительную ценность, а в худшем – не годятся для коммерциализации. Некоторые из таких проектов – результат неэффективного проектного менеджмента, другие – изначально «слабые» проекты, которые следовало бы приостановить или прекратить еще на ранних этапах их развития. Способность увидеть такие «слабые» проекты как можно раньше (прежде чем на них будут потрачены значительные ресурсы) – это ключ к повышению прибыльности новых продуктов и услуг, выпускаемых компанией на рынок.

Ситуация 2. Количество инновационных проектов в разработке так велико, что корпоративных ресурсов, требуемых для их коммерциализации, не хватает. Один из капканов, в которые попадают компании, — стремление разрабатывать слишком много инновационных проектов, не имея достаточно ресурсов, чтобы выполнять их качественно. Возникает «затор проектов»: слишком много проектов ожидает своей очереди, и слишком многие из них не обеспечены достаточными ресурсами. «Затор проектов» и неспособность менеджеров делать жесткий выбор между проектами ослабляют процесс управления инновационными проектами даже в самых именитых компаниях.

Отбор проектов – это жесткий выбор. Его цель – сконцентрировать ограниченные ресурсы компании на действительно перспективных проектах. Как результат – лучший фокус, лучшая приоритетность проектов, а как следствие этого – более быстрое исполнение (развитие) наиболее приоритетных проектов.

Управленческая команда должна идентифицировать наиболее перспективные проекты на ранних этапах процесса и фокусировать ресурсы на этих проектах. В этом случае неудачи и провалы будут немногочисленны, нерационально расходуемые ресурсы будут сведены к минимуму, а экономическая отдача от проектов станет выше.

Рассмотрим три основных подхода к оценке инновационных проектов и их отбору:

1. Экспертные методы оценки преимуществ проекта.
2. Финансовые (экономические) модели.
3. Портфельные методы.

1. Экспертные методы оценки преимуществ проекта.

Для реализации этого подхода требуется группа хорошо информированных менеджеров, чтобы оценить проект по целому ряду характеристик. Такие методы обычно избегают традиционных экономических данных, — таких, как прогнозные продажи, прибыль и издержки, — но полагаются на субъективные оценки стратегических параметров: соответствие корпоративной стратегии, конкурентные преимущества, привлекательность сегментов рынка.

К этой категории принадлежат проверочные листы (*checklists*) и скоринговые модели (*scoring models*). Эти техники базируются на понимании того, что на ранних этапах проекта отсутствуют надежные конкретные финансовые данные, и финансовый анализ скорее всего принесет ненадежные результаты. Поэтому эти методы целесообразно применять на ранних этапах принятия решений по разработке проекта (например, на этапах «Отбор идей» и «Концептуализация»). Ограничивающим фактором по применению этих техник является то обстоятельство, что каждый проект рассматривается изолированно и не учитывается влияние каждого проекта на общее распределение ресурсов по всему портфелю проектов.

2. Финансовые (экономические) модели.

Экономические модели оценивают проекты подобно традиционным инвестиционным методам и включают: (1) оценку периода окупаемости проекта, (2) анализ точки окупаемости проекта, (3) рентабельность инвестиций ROI (*return on investment*), (4) методы дисконтированных денежных потоков, включая расчеты чистого дисконтированного дохода NPV (*net present value*) и внутренней нормы доходности IRR (*internal rate of return*).

Главный недостаток этих методов – отсутствие надежных финансовых данных по инновационному проекту. Другой недостаток заключается в том, что проекты рассматриваются изолированно. Например, рентабельность инвестиций ROI по отдельному проекту сравнивается с «магическим» «проходным» значением, а другие проекты при этом не принимаются во внимание.

Финансовые, или экономические, модели являются наиболее популярными инструментами, которые используются компаниями при отборе проектов, но они не лишены ограничений. Наиболее жесткие решения по отбору проектов (связанные с выделением ресурсов) происходят на первых этапах инновационного цикла, когда о проектах есть относительно мало надежных данных. И именно здесь традиционные экономические подходы испытывают наибольшие трудности, так как требуют множество точных финансовых показателей: необходимо сделать

прогнозы по объемам продаж на 1-й, 2-й год жизни продукта на рынке и далее, установить цену продаж, оценить производственные издержки, маркетинговые расходы и другие инвестиционные затраты. Как правило, трудно сделать точную оценку таких затрат на ранних этапах проекта. Исследования о способностях компаний прогнозировать доходы от продаж и прибыль от новых продуктов, которые регулярно проводит Роберт Купер (*Robert Cooper*), один из ведущих консультантов в области управления инновационными проектами, совместно с профессиональной ассоциацией PDMA (*Product Development and Management Association*), показывают, что ошибки предсказаний лежат не в пределах 10-20 процентов, а составляют целые порядки! Поэтому экономические модели, как правило, оказываются релевантны только для модификаций существующих продуктов и расширений продуктовых линеек (в этом случае достаточно надежные финансовые данные доступны) или для поздних этапов процесса разработки инновационных проектов.

Для принятия решений по прекращению или дальнейшему развитию проекта рекомендуется использовать следующие три метрики, или показателя, по проектам:

- *время цикла* – время от инициирования проекта до его запуска (вывода нового продукта на рынок). Эта метрика отвечает на вопрос: «Сколько времени нужно для выхода на рынок и начала получения первых денежных потоков от реализации нового продукта?»
- *период возврата инвестиций* – время от запуска проекта (вывода нового продукта на рынок) до момента возврата всех инвестиций в проект: затраты на разработку, подготовку производства, запуск проекта и т.п. Метрика отвечает на вопрос: «Сколько времени нужно для возврата всех инвестиций, вложенных в проект?»
- *точка безубыточности* – время от инициирования проекта до возвращения всех инвестиций в проект. Метрика отвечает на вопрос: «Сколько нужно времени с момента первых вложений в проект до полного возврата потраченных на проект инвестиций?»

3. Портфельные методы

Портфельные методы рассматривают все проекты компании в совокупности, а не каждый проект в отдельности, и позволяют оценивать общую (интегральную) ценность всего портфеля проектов в целом. Среди таких методов следует выделить метод ожидаемой коммерческой ценности проекта ECV (*Expected Commercial Value*) и «трехмерную» карту проектов (*Bubble Diagram*).

Портфельные методы не являются инструментами для оценки каждого проекта в отдельности (они не являются методиками для принятия решений о прекращении или дальнейшем развитии проектов), но они позволяют выставлять приоритеты проектам и в соответствии с ними распределять ресурсы компании. При этом они

могут использоваться совместно с финансовыми методами и с техниками экспертной оценки преимуществ проекта.

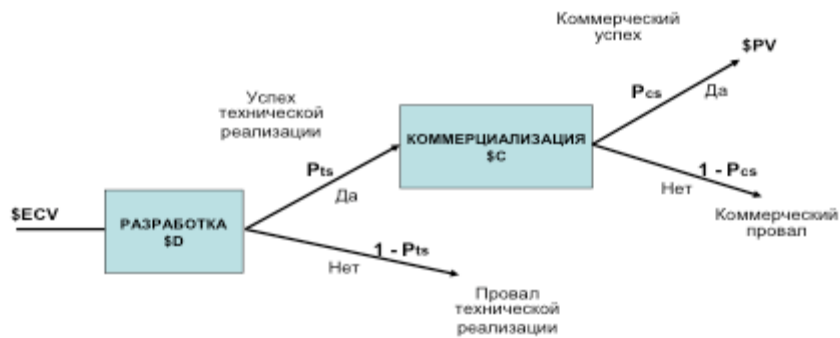
Метод ожидаемой коммерческой ценности проекта ECV

Метод ECV основывается на теории опционального формирования стоимости *Options Pricing Theory (OPT)*, которая рассматривается как альтернатива методу чистого дисконтированного дохода NPV.

Метод NPV – не всегда наилучший подход для принятия решения по проекту, связанному с разработкой нового продукта. При NPV-подходе решение «разрабатывать или не разрабатывать проект» принимается один раз в зависимости от расчетной величины NPV при предположении, что инвестиции в проект единовременны и необратимы. На практике инвестиции осуществляются поэтапно отдельными траншами. На каждой «точке принятия решений» проектный совет рассматривает опции по проекту: двигаться с проектом дальше или закрыть проект. Как только появляется новая информация по проекту, происходит решение инвестировать дополнительно или остановить проект. Таким образом, по каждому траншу инвестиций в проект принимается управленческое решение, что снижает риски проекта, так как под угрозой «неправильного» решения оказывается только часть общих (суммарных) инвестиций в проект. Когда используются дисконтированные денежные потоки, следует учитывать возможности, возникающие при *неинвестировании* в проект на ключевых этапах его развития, однако традиционный подход к расчету NPV не учитывает эти возможности.

В противоположность, ОПТ-подход учитывает то обстоятельство, что управленческая команда проекта может приостановить проект на каждом из ключевых этапов его развития. Когда проект высокорисковый, т.е. когда вероятность технического и коммерческого успеха невелика, а инвестиции в проект значительны, NPV существенно недооценивает настоящую ценность проекта. Это означает, что вы, скорее всего, будете склонны не развивать некоторые ценные проекты, если используете подход NPV.

Модель расчета ECV, основанная на ОПТ-подходе (Рис. 1. Модель расчета ECV), разбивает развитие проекта на два ключевых этапа: «Разработка» и «Коммерциализация».



Однако в данной модели можно рассматривать три и более этапов проекта. Величина ECV рассчитывается следующим образом:

$$ECV = [(PV \times P_{cs} - C) \times P_{ts} - D] , \text{ где}$$

ECV – ожидаемая коммерческая ценность проекта;

P_{ts} – вероятность успеха технической реализации (*technical success probability*);

P_{cs} – вероятность коммерческого успеха (*commercial success probability*) при условии успешной технической реализации;

D – инвестиции в разработку;

C – инвестиции в коммерциализацию (запуск) проекта;

PV – будущие доходы по проекту, дисконтированные к настоящему времени.

Рассмотрим пример сравнительного расчета ECV и NPV инновационного проекта.

Пример: Сравнительный расчет ECV и NPV инновационного проекта

Входные данные для расчета:

Доходы по проекту, PV \$ 20 М

Затраты на коммерциализацию \$ 2,5 М

Затраты на разработку	\$ 2,5 М
Вероятность коммерческого успеха	0,5
Вероятность успеха технической реализации	0,5

1) Традиционный расчет NPV (без учета вероятностей):

$$NPV = 20 - 2,5 - 2,5 = \$ 15 \text{ М}$$

2) Расчет NPV с учетом вероятностей:

$$NPV_p = (0,25 \times (20 - 2,5 - 2,5)) + (0,75 \times (0,0 - 2,5 - 2,5)) = \$ 0,0$$

3) Расчет ECV:

$$ECV = ((20 \times 0,5) - 2,5) \times 0,5 - 2,5 = \$ 1,25 \text{ М}$$

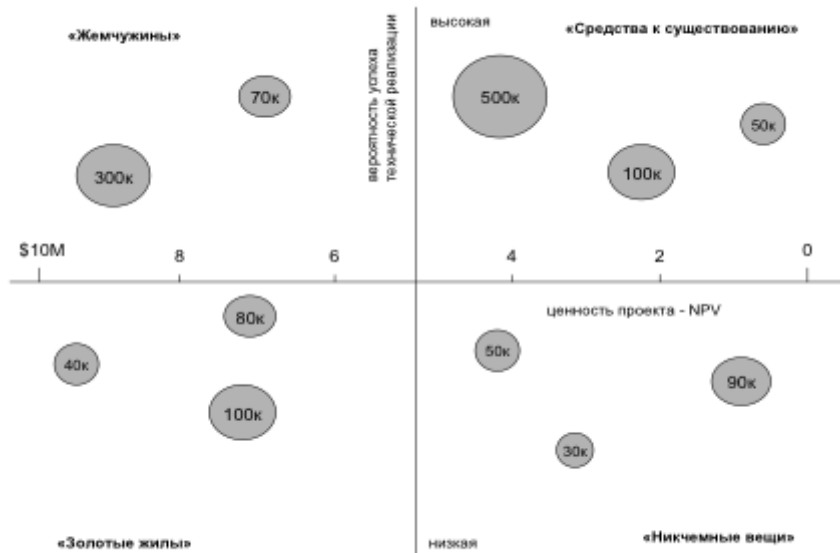
Традиционный метод расчета NPV (без учета вероятностей) переоценивает проект. Учет вероятностей при расчете NPV приводит к ценности проекта, равной нулю, что означает отказ от проекта. В этом случае проект недооценен. По методу ECV действительная ценность проекта оказывается равной \$1,25 М, что существенно отличается от результатов, полученных при расчете NPV.

Следует отметить, что значения вероятности коммерческого успеха (P_{cs}) и вероятности успеха технической реализации (P_{ts}) определяются экспертным путем и зависят от уровня и характера неопределенностей, которые учитываются при разработке инновационного проекта.

«Трехмерная» карта проектов

Это графический наглядный «портфельный» метод для стратегического анализа всей совокупности инновационных проектов, которые разрабатываются в компании. Инновационные проекты в виде окружностей наносятся на двухразмерную карту в выбранных координатах (например, «NPV – вероятность успеха технической реализации» или «длительность проектного цикла – вероятность успеха запуска проекта») и разбиваются на 4 категории (по числу квадрантов), как показано на Рис.2. «Трехмерная» карта проектов. Например, в квадрант «Жемчужины» попадают проекты с самым высоким NPV и высокой

вероятностью технической реализации, а в квадранте «Никчемные вещи» оказываются наименее интересные проекты: их финансовая ценность низка, а техническая реализация маловероятна. Диаметр окружности, идентифицирующей проект, соразмерен затратам на этот проект. Таким образом, получается «трехмерная» наглядная карта соотношения проектов, которая может быть использована для принятия управленческих решений по распределению корпоративных ресурсов.



Однако, какие бы методы вы ни использовали для оценки инновационных проектов, нужно прежде всего помнить о том, что приоритет должен отдаваться новым продуктам и услугам, которые, обладая новизной, предлагают потребителям *осознанную ими ценность*.

В перечень работ по инновационному проекту следует включить работы по получению инсайтов от потребителей в отношении проектируемого продукта: мнения потенциальных потребителей о том, как они видят уникальный «суперпродукт» в определенной товарной категории или категории услуг и каким они видят наилучшее предложение по ценности этого продукта. Ориентация на потребителя должна найти отражение в критериях, которые будут использоваться в «точках принятия решений» проектного совета по решению дальнейшей судьбы инновационных проектов.