

ЖАРТаньян и три маркетера, или «Совет четырех»

Сергей
ГЛУБОКИЙ

ГЛАВА 3. КАК ЗАЩИТИТЬ МАРКЕТИНГОВУЮ ИДЕЮ ОТ КОММЕРЧЕСКИХ И ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ

САМАЯ РИСКОВАННАЯ «ТАЧКА»

Очередная проблема нашего общего друга Портвоса заключалась в том, что его маркетинговую идею в компании все считали слишком рискованной.

– Вот ты – маркетер современного предприятия, т.е. тот, кто непосредственно работает на рынке, продвигая на него идеи маркетологов. Рекламист, сбытовик, промоутер. Или даже начальник отдела маркетинга. Или, представь себе, заместитель генерального директора по коммерческой деятельности, – начал Абрамис.

– Ну, до зама я еще не дорос, – заметил Портвос.

– Ладно! Что бы там ни говорили сотрудники других подразделений, ты – у руля, – сказал Артос.

– Или за рулем, – добавил я. – При условии, конечно, что ваш «автомобиль» – «переднеприводной», т.е. руководство компании доверяет тебе больше, чем снабженцу, сбытовому, финансисту, бухгалтеру или кадровику. Поэтому именно ты – за рулем. Именно на тебя возложена ответственность за страховку от коммерческих рисков.

– Но ведь «автомобиль» может быть и «полноприводным», – возразил Портвос.

– Это значит, что ты работаешь с финансовыми подразделениями компании в единой

команде, – сказал Абрамис. – Тогда и финансовые риски не так страшны. Но это – большая редкость. Чаще всего приходится применять такой маркетинговый механизм, как автострахование (не путать со страхованием автомобилей!). Дело в том, что маркетер может защищать разработки маркетологов своего предприятия с помощью специальных приемов, которые работают (переключают «скорость бизнеса») автоматически, как соответствующая коробка-«автомат»...

А на «дорогах и улицах» рынка все больше «автомобилей», – заметил Артос, поймав метафору. – И ситуация будет только усугубляться. Легче и проще не станет. Может быть, со временем решится проблема под названием «Две беды» – улучшатся «дороги» и меньше станет «дураков», но умники будут водить свои «повозки» все более агрессивно и экстремально.

– Да, сегодняшний массовый автомобиль с движком 150-200 лошадиных сил еще вчера считался гоночной машиной, т.е. техникой достаточно рискованной, – согласился Абрамис. – Самый рискованный «автомобиль» в современном бизнесе это, конечно, венчур – предприятие, открытое под маркетинговую идею. Венчур может вознести вас на пьедестал бизнеса, но может и «слететь с трассы». Отдельные маркетеры позволяют

Продолжение. Начало в № 1-2 за 2015 год.

себе руководствоваться лозунгом: «Кто не рискует, тот не пьет шампанское», но лучше все-таки подстраховаться.

Итак, перед нами предприятие, созданное под рискованную маркетинговую идею с «шестискоростной коробкой передач». Рассмотрим, как использование определенных принципов позволяет автоматически «переключать скорости» и уверенно переходить на новый виток развития бизнеса. Последовательность «переключения передач» показана в виде таблицы 1.

АВТОРСТВО И УЧРЕДИТЕЛЬСТВО – ДВА В ОДНОМ!

– Первоначальный страховой фонд – капитал венчура – формируется из собственных средств и личных сбережений основателей предприятия, – продолжил Абрамис. – В Европе он составляет сумму порядка 100 тыс. евро. В нашей стране еще лет 20 назад считалось – на пару порядков меньше, лет 10 назад – уже на порядок. То есть постепенно мы приближаемся к западным показателям «дебютного автострахования». Хотя предпринимателю не терпится нала-

дить выпуск готового продукта, но максимально на этой стадии может быть получен промышленный или опытный образец, осуществлен пробный маркетинг или проведена регистрация (патентование, лицензирование) идеи. Даже это – достаточно высокие барьеры для малого бизнеса, взять которые сможет только истинный «фанат» маркетинговой идеи – ее автор, изобретатель устройства товара, разработчик способа его производства.

– То есть для автострахования важно, чтобы учредители венчура (в качестве, например, акционерного общества закрытого типа или общества с ограниченной ответственностью) являлись одновременно его ведущими специалистами? – уточнил Артос.

– Да, причем, как будет видно из других принципов, это необходимое, но недостаточное условие. Однако даже оно трудновыполнимо. Существуют ли в Беларуси ученые или инженеры, накопившие 10-30 тыс. евро и – самое главное – готовые вложить их в реализацию своей технической (в перспективе – маркетинговой) идеи?

– Ну, это еще можно было представить в самом начале 90-х годов, когда получавший порядка тысячи советских рублей профессор или сверхактивный

Таблица 1

Принципы автострахования венчура на разных стадиях его развития

Номер стадии («передачи»)	Условное название стадии развития венчура (уровень выпуска продукта)	Используемые или контролируемые принципы автострахования
I	Основание венчура (коммерческая и техническая идея, промышленный образец)	Совмещение авторства разработки и учредительства. Принцип одобренного риска. Приоритет учредительского дохода. Поддержка со стороны государства. Добровольность участия в рисковом проекте
II	Привлечение собственника (опытный образец, единичное производство)	Принцип одобренного риска. Мобильность и гибкость менеджмента
III	Организация производства и сбыта (пробные партии, мелкосерийное производство)	Завоевание доверия покупателей. Маркетинговая стратегия «снятия сливок». Приоритет учредительского дохода
IV	Расширение производства (средне- и крупносерийное производство)	Мобильность и гибкость менеджмента. Активность и агрессивность маркетинга. Сочетание технических и маркетинговых ноу-хау. Поддержка со стороны государства
V	Создание открытого акционерного общества (массовое производство)	Принцип одобренного риска. Приоритет учредительского дохода. Продажа акций на открытом рынке
VI	Диверсификация (спад сбыта и производства)	Расширение и распределение риска между несколькими фондами

изобретатель-рационализатор СССР сумел вовремя проконвертировать собственные накопления.

– И действительно, первые отечественные венчуры (НИФы и НИЦы – научно-инженерные фирмы и центры, производственные кооперативы) создавались на базе лабораторий Академии наук БССР крупными белорусскими учеными и изобретателями. И можно было говорить о проникновении высоких технологий в малый бизнес и финансировании его частным капиталом. Очень небольшое число из этих малых предприятий, имевших уникальные производства, дожило до конца 90-х – начала нового столетия. Тут и налоговый пресс, и неумение работать на рынке (перейти с уровня маркетолога на уровень маркетера), и пренебрежение автострахованием. Теперь надежда на новую белорусскую молодежь, которая отличается от шевчуковских «мальчиков-мажоров» – «сыновей дипломатов, юристов, министров и профессоров, томных актрис, журналистов-магнатов, многотомных поэтов и суперпевцов» тем, что ездит не на папиных «Волгах», но все же источник первоначального капитала чаще всего тот же.

ПРИОРИТЕТ УЧРЕДИТЕЛЬСКОГО ДОХОДА НАД ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ

– Учредители венчурного предприятия обычно не имеют достаточных средств для финансирования всех стадий создания и реализации маркетингового проекта и вынуждены обращаться к привлечению капитала, – сказал Абрамис. – Так, на второй стадии производится конструкторская корректировка опытного образца и создание модификаций инновационного продукта. Привлекается собственник капитала, который выделяет около 800 тыс. евро.

– При пересчете в «наши» у.е. (с поправкой на Республику Беларусь) уменьшим эту сумму раз в десять. Однако и она неподъемна даже для коллектива вкладчиков. Тем более с условием одобрения риска! – заметил Артос.

– Вкладчики капитала должны заранее согласиться с возможностью потерь своих средств в случае неудачи маркетингового проекта в обмен на высокую норму дохода в случае успеха.

– Но кто на это пойдет? – воскликнул Портвос.

– Решение ситуации – формирование венчурного капитала в форме акционерного, – ответил Абрамис. – Поэтому в развитых странах венчурные предприниматели, специализирующиеся на финансировании рискованных проектов, предоставляют ин-

вестиции не в форме кредита, а в обмен на большую часть акционерного капитала. Например, поиском перспективных IT-компаний на рынках СНГ занимается зарегистрированный в Российской Федерации венчурный фонд Almaz Capital Russia Fund I, L.P.

– Обратите внимание на маркетинговый подход к наименованию – чисто пиаровская аналогия с «алмазным» фондом! – заметил я.

– Фонд создан как раз для поддержки развития новых высокотехнологических и коммуникационных компаний на территории СНГ. В роли «якорного» инвестора выступила международная технологическая империя Cisco, которая уже приобрела по всему миру около 150 (!) IT-компаний, что хорошо иллюстрирует основное направление деятельности фонда. Обнаруживать объекты для финансирования и управлять капиталом фонда будет партнер Cisco в этом проекте – фонд Almaz Capital Partners, основанный известным предпринимателем Александром Галицким. Управляющими партнерами фонда стали сам Галицкий и Питер Лукьянофф, бизнесмен из легендарной Силиконовой долины. Интересно, что стоящая за этим «алмазным» венчурным фондом корпорация Cisco сама является результатом венчурного финансирования. Она начинала свою деятельность в 1984 году с небольшого стартапа (от англ. startup – запускать) – компании, строящей свой бизнес на основе инноваций или инновационных технологий, но едва начинающей выходить на рынок по причине ограниченности материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Такие стартап-компании называют еще «гаражными», поскольку очень часто начинали свою историю с офиса-мастерской, располагавшейся в гараже владельца-разработчика. Основной капитал стартапа кроется в нематериальных активах – конструкторских и технологических ноу-хау. Если эти идеи стыкуются еще и с маркетинговыми ноу-хау (универсальными, специальными или эксклюзивными секретами рынка), то компания достигает успеха. Это и произошло с Cisco, которая к текущему моменту достигла положения гиганта сетевой индустрии с оборотом 35 млрд USD и 63 тыс. сотрудников.

Я зашел в интернет и выдал информацию:

– Первоначальный капитал Almaz Capital Russia составляет 62 млн USD, из которых 30 млн предоставила Cisco. Как пояснил на пресс-конференции Александр Галицкий, в дальнейшем предполагается увеличить капитал фонда до 125 млн USD, привле-

кая других инвесторов. Партнеры рассчитывают на возврат инвестиций в течение 3-6 лет. Интерес для «Алмаза» представляют стартапы из разных отраслей – информационные технологии, интернет, телекоммуникации, медиа, альтернативные источники энергии, полупроводники и другие инновации. Внимание к СНГ, и к Беларуси в частности, является признанием большого научно-технического потенциала постсоветских стран. Но для полной реализации этого потенциала необходимо вложить средства в поиск и развитие тех, кто в дальнейшем будет двигать промышленность. Именно этим объясняется название фонда. Как метко выразился А. Галицкий: «Алмаз – еще не бриллиант. Чтобы он засверкал и проявил свою мощь и красоту, над ним нужно поработать...».

– Основная форма дохода на венчурный капитал – учредительская прибыль – реализуется его основателями через достаточно продолжительный срок от 2 до 3,5 лет, когда акции предприятия начнут котироваться на фондовой бирже, – продолжил Абрамис. – С этого момента страховой фонд прекращает существование или становится несоизмеримо меньше по сравнению с привлекаемыми средствами. Акции, вышедшие на фондовый рынок, распределяются между учредителями. При этом они рассчитывают не столько на возврат вложений (предпринимательский доход), сколько на возмещение морального ущерба от одобрения риска (учредительский доход, который должен быть на порядок больше предпринимательского).

НЕМНОГО ГОСПОДДЕРЖКИ

Развитию самостоятельных внешних венчуров способствуют государственные меры поддержки малых инновационных фирм в виде предоставления налоговых льгот, возможности ускоренной амортизации и т.п. В США предусмотрено около 10 видов специальных займов для субсидирования малого инновационного бизнеса. Правительством Великобритании в бюджет вводятся специальные статьи, позволяющие предоставлять налоговые льготы индивидуальным вкладчикам, приобретающим акции новых предприятий. В Германии при поддержке Федерального министерства по науке и технологиям действует специальное общество, способствующее осуществлению операций с рисковым капиталом.

Белорусский инновационный фонд с целью оказания финансовой поддержки при разработке и ос-

воении принципиально новых видов продукции, новых и высоких технологий кредитует подобные проекты при условии их финансирования заявителем не менее чем на 50% и на условиях участия в прибылях. Так что в нашем государстве уже применяются принципы автострахования.

Правительственная поддержка может сочетаться с инициативами крупных предприятий и владельцев известных брендов. В 2002 году корпорация Intel объявила результаты конкурса интеграторов – хорошее мероприятие по стимулированию развития венчурного предпринимательства в стране. Особенно эффективно, когда оно сочетается с получением правительственных или общественных наград на территории венчура.

Подводя итоги 2001 года, представительство Intel в Республике Беларусь определило лучшие компании, работающие на региональном рынке в области компьютерных технологий. В номинации Best Desktop Systems Integrator in Belarus лучшими были признаны компьютеры, производимые под маркой BelABM (сертификат соответствия международному стандарту качества ISO 9002). Диплом корпорации Intel и предыдущая награда компании «БелАВМ» (поощрительный приз правительства Республики Беларусь за достижения в области качества в 2001 году) являются свидетельством высокого качества компьютеров марки BelABM и подтверждением того, что производственные метаморфозы венчура имеют хорошие перспективы в отечественном маркетинге.

САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ И ДОБРОВОЛЬНОСТЬ

На внутренний венчур, созданный при крупном предприятии или объединении, не распространяются многие процедурные и организационные ограничения, регламентирующие деятельность других производств и служб. Объединение оказывает управленческую, исследовательскую, сбытовую и финансовую помощь этому своему подразделению. Как показывает опыт мирового бизнеса, благодаря ему в условиях кризиса может быть обеспечено процветание всего концерна.

Опыт белорусской промышленности последних лет также показывает, как выживают некоторые заводы за счет отдельных цехов и производств, продукция которых востребована рынком. Хотя руководитель венчурного предприятия подчиняется высшему руководству объединения, с точки зрения автострахования ему необходимо предостав-

лять максимальную свободу и самостоятельность в принятии решений. Очень важно, чтобы менеджеры (и маркетеры в частности!) внутреннего венчура предпочли работу в корпоративной структуре, а не создание собственного бизнеса в виде независимого внешнего венчура. Но это уже вопрос стимулирования труда и тема для отдельного разговора.

Интересно, что известные интеграторы могут создавать и развивать собственные сети внешних венчуров. Еще одна метаморфоза венчура – дочерняя компания.

Еще в далеком 2002 году стабильная высокопрофессиональная организация «Открытые технологии», один из ведущих системных интеграторов на компьютерном рынке России и СНГ, заявила о завершении регистрации в г. Минске своей дочерней компании (к тому моменту уже имелись представительства в Перми и Тюмени). Этот полностью белорусский субъект хозяйствования выполняет функции представительства компании «Открытые технологии», основные направления деятельности которой – исследование, проектирование, построение и сопровождение комплексных решений в области создания информационных инфраструктур предприятий различного уровня. Выбрав в качестве основы для решений открытые стандарты, платформу UNIX, высокопроизводительные серверы, корпоративные системы хранения данных, передовые сетевые технологии коммутации и маршрутизации, интеграции голоса и данных, технологии intranet, компания создает надежные отказоустойчивые информационные инфраструктуры. Заказчиками компании являются государственные организации, банки и финансовые институты, телекоммуникационные компании, предприятия нефтегазового и промышленного секторов экономики. Компания «Открытые технологии» является первым в России партнером Sun Microsystems, сертифицированным на уровень Sun Datacenter System Reseller.

В качестве основной задачи перед дочерней фирмой поставили представление интересов компании «Открытые технологии» на рынке Республики Беларусь. Несмотря на такие «маскирующие» моменты, как наименование «дочерняя компания», поручение представительских функций, все же это – венчур. Если посмотреть именно с точки зрения развития IT-бизнеса, то мы встречаем подтверждение данному факту также как и идее комплексной интеграции – технической и маркетинговой.

МОБИЛЬНОСТЬ И ГИБКОСТЬ, АКТИВНОСТЬ И АГРЕССИВНОСТЬ

– Несмотря на соблюдение принципа одобренного риска, собственник капитала внимательно следит за тем, как реагирует руководство внешнего венчура на изменение конъюнктуры рынка, – продолжил Абрамис. – Оперативность работы производственных, коммерческих и финансовых менеджеров обеспечивается небольшими размерами венчурного предприятия и минимальным числом уровней управления.

– Кроме того, большое значение имеют личные качества ведущих специалистов и характер менеджмента, – добавил Артос. – Высокая работоспособность, коммуникабельность, целеустремленность, позитивность руководителей и исполнителей в сочетании с принципом совмещения учредительства и авторства обеспечивают доверие вкладчиков к венчурному маркетинговому проекту. Более того, они приветствуют активный (и даже агрессивный!) характер менеджмента и маркетинга, обеспечивающий наступательные позиции предприятия на рынке, что особенно важно в кризисных ситуациях.

– Для генерации идей новых товаров и услуг активно используются «мозговой штурм», синектика, морфологические «ящики», фокальные объекты, «гирианды» и прочие креативные технологии, о которых мы писали в предыдущих номерах журнала. Но это – активный подход. Агрессивный предполагает использование приемов промышленного шпионажа и коммерческой разведки с последующим пиратским копированием или клонированием разработки. Однако возможен и комбинированный подход, называемый бенчмаркингом. Он заключается в том, что маркетологи и прочие менеджеры компании отслеживают инновации не столько прямых конкурентов, сколько те, которые появляются в смежных и даже далеких отраслях промышленности или секторах экономики. Результаты такого отслеживания оформляются в виде досье бенчмаркинга (или – если вас пугает этот термин – досье маркетинговых разработок) в бумажном или электронном виде.

Форма этого документа приведена в таблице 2.

ЗАВОЕВАНИЕ ДОВЕРИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

– От венчура требуется высокий уровень качества даже на стадии выпуска пробных партий. Хотя отладка технологии осуществляется на последующей стадии промышленного выпуска инновации, вопро-

Таблица 2

Форма досье маркетинговых разработок (досье бенчмаркинга)

Базовый элемент маркетинг-набора 4П	Средство трансформации элемента маркетинг-набора в элемент маркетинг-комплекса (тип маркетингового ноу-хау)	Проектный элемент маркетинг-комплекса 4С
Инновационные решения (П1 → С1)		
Продукт (П1): стиральная машина с вертикальной загрузкой и вертикальной осью вращения барабана	Изготовление верхней части корпуса или крышки из прозрачного пластика (специальное маркетинговое ноу-хау)	Свойство, важное для отдельной группы потребителей (С1): визуальный контроль за процессом стирки
Продукт (П1): автоматический карманный переводчик	Введение функции гэссинга (специальное маркетинговое ноу-хау)	Свойство, важное для отдельной группы потребителей (С1): возможность «угадывания» слова по нескольким первым буквам

Комбинированные инновационно-сбытовые решения (П1/П2 → С1/С2)		
Продукт (П1) + Продажи (П2): разработка и сбыт продукции АООТ «Амкодор»	Сохранение СКБ в количестве 30 сотрудников, которые осуществляют не только конструкторские разработки, но и патентный поиск, маркетинговые исследования, связанные с конкретным заказом (эксклюзивное маркетинговое ноу-хау)	Свойство, важное для отдельного потребителя (С1) + Сбытовое удобство состояния продукта (С2): возможность производить технику под заказ небольшими партиями, удовлетворяя эксклюзивные индивидуальные запросы пользователей

Коммуникационные решения (П3 → С3)		
Промоция (П3): рекламное-информационное продвижение домкратов Барановичского автоагрегатного завода	Размещение рекламных модулей в телемаркетинговых каталогах «Бизнес-Беларусь», «Навигатор», Euro Pages Директ-мейл: адресная рекламная рассылка «Валидия»	Связи, выбираемые потребителем (С3): привычка к таким коммуникационным каналам и доверие к наладчику коммуникации (Епiго, «Белфакта»)

Комбинированные коммуникационно-сбытовые решения (П3/П2 → С3/С2)		
Промоция (П3) и Продажи (П2): проблемы с рекламно-информационным и материальным продвижением на рынок листовых металлов на условиях СПОТ	Оформление <i>варранта</i> (двойного складского свидетельства) и выпуск его на рынок ценных бумаг	Сбытовое пространственно-временное удобство (С2): обращение варранта на фондовой или товарно-сырьевой бирже – ускорение поиска потребителя Возможность получения ломбардного кредита под залог партии товара для пополнения собственных оборотных средств
Связи и информационные носители, привычные для посредников-биржевиков, работающих по стратегии <i>медведя</i> (С3)		

Комбинированные инновационно-коммуникационные решения (П1/П3 → С1/С3)		
Продукт (П1) + Промоция (П3): разработка и рекламно-информационное продвижение садово-огородного инвентаря из титановых сплавов производства «БелТехноЛоджик»	Тираж информационных листовок в «строгом» стиле с ориентировкой на дачников-пенсионеров (специальное маркетинговое ноу-хау)	Свойство, важное для отдельного потребителя (С1): легкость титановых инструментов Связи, выбираемые потребителем (С3): склонность пожилых людей поразмыслить над серьезным документом

Комбинированные инновационно-ценовые решения (П1/П4 → С1/С4)		
Продукт (П1) + Планирование прибыли (П4): стоимость комплекта деревообрабатывающих инструментов для получения глухих отверстий и пазов	Использование оригинальной конструкции режущего клина	Зубья на режущем клине стамески захватывают и выводят стружку – отсутствие необходимости в покупке специального инструмента для извлечения стружки (экономия стоимости приобретаемой оснастки)

Примечание. 4П – продукт (П1), продажи (П2), промоция (П3), прибыль (П4). 4С – свойства, важные для потребителя (С1); сбытовые удобства и сопровождение товара (С2); связи, выбираемые потребителем (С3); соответствие уровня цены уровню стоимости удовлетворенной потребности (С4).

сы обеспечения качества должны решаться заранее. Самый высокий риск возникает, когда образцы продукта поставляются первым потребителям и проходят испытания, – сообщил Абрамис. – Рекламно-информационная поддержка пробного маркетинга требует дополнительных вложений. Итого набегает крупная сумма от 200 тыс. до 2 млн у.е.

– Но ведь и на этой стадии реализации венчурного проекта поступление прибыли еще не ожидается, – предположил Портвос.

– Решение ситуации – применение оригинальной маркетинговой стратегии. Ее можно разработать, пользуясь досье бенчмаркинга (см. табл. 2). Например, реализация стратегии «медведя» (игра на понижение цены актива) позволяет коммерческой компании обеспечить промышленному предприятию-клиенту защиту от ценовых рисков и опасности дефицита сырья на рынке.

– О стратегии «медведя», так же как и о стратегии «быка», слышали многие. Кто-то читал Драйзера, кто-то играл с компьютером в «Как стать миллионером», где иногда выпадает вопрос об игре на повышение или на понижение, кто-то пытался разобраться, что такое Forex. Но если с «быком» все более-менее ясно, то с «медведем», как говорится, есть нюансы...

– Да, «медведи» заключают форвардные и фьючерсные контракты, которые и позволяют им осуществить игру на понижение, – пояснил Абрамис. – По своей маркетинговой сути эти соглашения схожи, но все же между ними есть существенные различия, которые надо учитывать при ведении переговоров по поводу их заключения.

Сравнение основных характеристик форварда и фьючерса проведено в виде таблицы 3.

– Форвардный контракт – это срочное соглашение о поставке товара (в более широком смысле – актива) определенного качества и в определенном количестве в будущем по цене, которая установлена в день заключения сделки, – напомнил я определение, которое изучал в университете.

– Форвард, в отличие от фьючерса, соглашение достаточно виртуальное, в том смысле, что в руках его не поддержишь, – вздохнул Абрамис. – Только если сделать распечатку страницы сайта продавца, где он выставил типовые формы таких контрактов. Фьючерс же вполне можно «пощупать», потому что это – ценная бумага в виде текста биржевого срочного контракта об обмене активами в будущем по фиксированной цене или котировке. Таким образом,

фьючерс представляет собой разновидность сделки на условиях ФОРВАРД, которая заключена на организованной товарно-сырьевой или валютно-фондовой бирже. Конечно, при заключении форвардного или фьючерсного контрактов маркетеры прогнозируют цену на будущее и соответственно выстраивают тактику торгов. Но предсказать цену (или валютный курс) в точности невозможно. Дело в том, что эти соглашения сами по себе инструменты защиты (хеджирования) от резкого изменения цены товара. Особенность форвардных контрактов заключается в том, что поставка товаров будет осуществляться в течение или по истечении определенного срока, начиная с третьего рабочего дня. Это позволяет покупателю продукции промышленного или корпоративного назначения составить удобный для себя график поставок на предприятие сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и т.п.

– Есть определенный тип коммерсантов, которые боятся срочных сделок и отрицательно отнесутся к предложению заключить соглашение на условиях ФОРВАРД, – предположил Артос.

– При ведении переговоров с таким коммерсантом следует учитывать, что если он считает себя «быком», то на большее редко претендует. В начале 1990-х годов в условиях гиперинфляции (2000% в год) ему достаточно было игры с варрантами и риверсами на условиях СПОТ. С тех пор к форвардам он относится с опаской, хотя, возможно, долго изучал азы биржевой торговли в одном из американских или европейских университетов. Боязнь превратиться в одну из «бабочек» привела к тому, что на протяжении достаточно большого периода времени он совершенно не интересовался посланиями по факсу, предлагавшими поставки в течение или по истечении длительных сроков. Теперь это распространяется и на письма по электронной почте с аналогичными офертами. Тем более что выделить среди общего спама их очень сложно. Поэтому основная проблема сбытовых переговоров с таким «быком» – сломать его стереотипы в отношении срочных контрактов и подготовить к превращению в «медведя».

Артос почесал затылок и выдал вдруг:

– Есть и другой тип арбитражеров, с которыми можно встретиться на рынке. Они ничего против форвардов и фьючерсов не имеют. Более того, считают, что за ними – будущее экспортно-импортного маркетинга СНГ. Понятия, конечно, для нас непривычные, дело, конечно, для нас новое. Но никуда мы

Таблица 3

Сравнение основных характеристик форвардного и фьючерсного соглашений на партию товара

Характеристика	Форвард	Фьючерс
Организация переговоров	Продавец и покупатель находят друг друга самостоятельно	В качестве посредника между продавцом и покупателем выступает товарно-сырьевая биржа
Место торгов и заключения	Личные встречи или по коммуникационной сети	Центральный зал биржи
Место обращения	Вне биржи	На бирже
Форма соглашения	«Безбумажная» форма в виде записи на счетах или в электронном виде может представлять собой т.н. джентльменское соглашение, заключенное в устной форме между доверяющими друг другу партнерами	«Бумажная» форма
Гарантии	Отсутствуют какие-либо третьи лица, гарантирующие выполнение условий соглашения	Биржа гарантирует исполнение контракта обеим сторонам
Стандартность	Условия поставок устанавливаются сторонами в ходе переговоров и ничем не ограничиваются	Условия поставок стандартизованы, поскольку четко определены регламентами проведения операций на бирже
Маржа	Не предусматривается	Требуется внесение определенной суммы
Отчетность	Требования по отчетности отсутствуют. Соглашение конфиденциально	Биржа предоставляет отчет о заключенном контракте. Соглашение достаточно прозрачно

не денемся. Придется рано или поздно все это осваивать. Ведь какая особенность внешнеэкономической деятельности, например, белорусских заводов? Для ее материального и финансового обеспечения необходимы именно срочные (т.е. именно форвардные) контракты на поставку сырья, материалов, полуфабрикатов по фиксированной цене.

– Однако основной коммерческий риск таких сделок связан с тем, что рыночная цена может существенно измениться по сравнению с контрактной, – сказал Портвос.

– Что значит «может»? Она обязательно изменится, – «успокоил» Артос. – На то и рынок! Но, во-первых, кто не рискует, тот не пьет шампанское. Во-вторых, более вероятный с точки зрения риск покупателя – возможность того, что цена на металл вырастет – перекладывается на «медведя».

– Почему же продавец, работающий по стратегии «медведя», согласен его принять на себя? Ему-то какая выгода? Почему он уверен, что после трехмесячной «спячки» он «проснется» и окажется в выигрыше?

– Да, как ни странно, форвардный контракт привлекателен и для «медведя», – ответил я и попытался

объяснить этот феномен. – Его выгода в том, что он рассчитывает сыграть на понижение, т.е. дожидаться момента исполнения форвардного контракта (через месяц, два, три) и найти поставщика металла по более низкой цене. А брокерам-«медведям» его и искать не надо. Они и так при бирже сидят и всей информацией владеют – что, когда и почему.

СОЧЕТАНИЕ ТЕХНИЧЕСКИХ И МАРКЕТИНГОВЫХ НОУ-ХАУ

Хотя венчур по определению исходит из конструкции (устройства) товара или технологии (способа производства), все же для успеха на рынке главное – востребованность этого проекта у потребителей самого широкого круга. Или отдельного сегмента. Или вообще одного-единственного, но очень богатого клиента. Поэтому очень важно различать технические и маркетинговые ноу-хау.

Вообще, как известно, ноу-хау (от англ. know how – знать как) – это официально незарегистрированная секретная производственная или маркетинговая разработка, технология, идея. Производственные ноу-хау можно разделить на конструкторские, технологические и управленческие в зависимости от того,

представляют ли они собой знание секретов устройства, способа производства или менеджмента соответственно. Маркетинговые ноу-хау можно разделить на универсальные, специальные и эксклюзивные в зависимости от того, представляют ли они собой знание секретов всего рынка, отдельных его сегментов или одного потребителя соответственно.

Так, в таблице 2 введение функции гэссинга (угадывания иностранного слова по первым буквам) в карманный автопереводчик рассматривается как специальное маркетинговое ноу-хау, рассчитанное на отдельную группу пользователей – тех, кто находится на начальных уровнях изучения иностранного языка. А вот сохранение специального конструкторского бюро на (тогда еще) АООТ «Амкодор» позволило обеспечивать эксклюзивное маркетинговое ноу-хау – производство техники под индивидуальный заказ на основе патентного поиска и исследований рынка. Размещение же рекламных модулей в каталогах «Бизнес-Беларусь», «Навигатор», Euro Pages – типичный пример универсального маркетингового ноу-хау, но уже на уровне коммуникационно-сбытовых решений.

РАЗРЕШЕНИЕ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКА

– Большой риск, определяемый спецификой коммерческой деятельности венчурных предприятий, обуславливает и высокие показатели их банкротств – около 60%, – продолжил Абрамис. – Из оставшихся 40% половина поглощается крупными предприятиями и превращается во внутренние венчуры, половина преобразуется в акционерные общества. Для автострахования рекомендуется после размещения первого тиража ценных бумаг открывать подписку на следующий. Таким образом осуществляется диверсификация деятельности предприятия за счет распределения риска не только между различными инновационными проектами, но и выпусками акций и облигаций. Успеха обычно добивается венчурное предприятие, управляющее 3-4 фондами, находящимися на разных стадиях развития и последовательно обслуживающими друг друга при текущих провалах в объемах сбыта. И здесь, конечно, трудно обойтись без поддержки банковских структур.

– О, я помню, альянс Белинвестбанка и компаний Hewlett Packard, Intel, SCO Group, Summit Technologies предложил уникальное решение в области интеграции Novell-Unix-Linux-систем, – рассказал Артос. – В качестве системного интегратора

выступил поставщик корпоративных решений Summit Technologies. Техническая сторона проекта – интеграция Novell-Unix-Linux-систем для повышения до версии Oracle 9 приложений, разработанных под Novell. Основная интеграционная проблема, которую предстояло решить, состояла в том, что компания Oracle объявила о прекращении выпуска новых версий системы управления базами данных на платформе Novell. В связи с этим десятки крупных корпоративных заказчиков, связавших свою стратегию развития с Oracle на Novell, оказались в тупике – а это уже маркетинговая составляющая интеграции. Исторически сложилось так, что большинство предприятий на территории стран СНГ развивали свои решения на операционной системе Novell, обладающей отличной транспортной системой и массой других неоспоримых достоинств. В свое время компания Novell принимала участие в разработке операционной системы UnixWare, объединившей возможности UNIX и NetWare. В дальнейшем при слиянии SCO с компанией Caldera эта операционная система была дополнена ядром Caldera Unix. Решение на основе уникальных возможностей UnixWare было использовано компанией Summit Technologies совместно со специалистами ОАО «Белинвестбанк» в проекте перевода информационной банковской системы на новую платформу. Проект был поддержан основными партнерами Summit Technologies – Hewlett Packard и SCO Group как серьезное корпоративное решение. Для реализации задуманного компания Hewlett Packard предоставила свою венчурную лабораторию в Европейском центре компетенции HP (Вальбонн, Франция), а SCO Group – необходимые программные продукты, лицензии, экспертную группу и круглосуточную техническую поддержку. Тестирование показало отличные результаты с точки зрения производительности и устойчивости работы. Имея такое решение, десятки предприятий получили возможность выйти из тупиковой ситуации, спасти свои инвестиции, вложенные в создание информационных систем, успешно развивать свои приложения в будущем, не ломая созданного ранее. «Предоставить полноценную интеграцию систем с учетом современных технологий, получить мощное полнофункциональное решение, не оставить своих заказчиков в беде – вот основные законы, по которым должна жить современная компания – системный интегратор, – сказал тогда региональный менеджер по европейским странам и Центральной Азии

SCO Group Грег Богохвальски. – Summit Technologies в полной мере удовлетворяет этим качествам и является лучшим партнером SCO Group в этом регионе».

ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИИ «СНЯТИЯ СЛИВОК»

– Первые модели инновационного продукта очень дороги и рассчитаны на самых состоятельных потребителей, – произнес Абрамис. – Приобрести первые лазерные проигрыватели в 1982 году могли позволить себе только миллионеры, с которых и «снялись сливки». За счет высокой доли добавленной стоимости в цене инновации и отсутствия конкурентных аналогов появляется перспектива наращивания прибыли.

– Однако поступление денежных средств от «новых белорусов» не компенсирует затрат венчура на систему качества, выпуск пробных партий и рекламу, – возразил Портвос.

Абрамис подумал и ответил:

– Тот факт, что фирма может позволить себе проводить стратегию «снятия сливок», сам по себе является приманкой для банков, финансовых и страховых компаний, рассчитывающих на высокую прибыль в будущем. На этой стадии создается открытое акционерное общество, выпускаются ценные бумаги. По мере расширения производства и сбыта эмиссии акций и облигаций повторяются. Хотя большая часть реинвестируемой прибыли не распределяется между учредителями и вкладчиками, ценные бумаги венчуров – высокотехнологических компаний – обычно лидируют по показателям котировки. Это обусловлено относительной известностью таких фирм, которые оперативно реагируют на изменение потребностей рынка и реализуют стратегию «снятия сливок».

Как известно, эта стратегия заключается в том, что цена на инновационный товар чрезмерно завышена для получения сверхприбыли от работы с самыми платежеспособными сегментами рынка, – сказал Артос. – Некоторые маркетологи считают «снятие сливок» вариантом стратегии ценовой дискриминации, развернутой во времени.

– Компания запускает новый продукт по относительно высокой цене, используя тот факт, что всегда существуют потребители, которые придают большое значение приобретению инновационного товара и готовы покупать их даже по самой высокой цене. Когда в данной целевой группе наступает насыщение и затухает спрос, цена снижается для привлечения потребителей из другой, более широкой

целевой группы. После нескольких последовательных снижений цена достигает «нормального» уровня, предприятие выходит на «эффект масштаба» и весь рынок становится охваченным. Однако общая прибыль выше, т.к. компании удалось продать первые партии изделий по более высоким ценам.

– А «снятие сливок» легко осуществить? – спросил Портвос.

– Для осуществления «снятия сливок» необходимо выполнение четырех условий, – ответил Абрамис. – Во-первых, спрос должен быть неэластичным, чтобы даже при очень высокой цене нашлось достаточное количество покупателей. Во-вторых, должна быть очень мала вероятность появления на рынке в скором времени конкурента, который сможет захватить свободные сегменты за счет снижения цены. В-третьих, должна быть использована революционно новая высокая технология, не имеющая близких аналогов и прототипов. И, наконец, в-четвертых, издержки производства для малых партий не должны быть существенно выше, чем для больших серий.

Примеры «снятия сливок» в разные годы прошлого и текущего столетий:

- пьезозажигалка;
- торшер с сенсорной регулировкой освещения;
- микроволновая печь;
- лазерный проигрыватель компакт-дисков;
- титановый термос для минеральной воды;
- фотоаппараты «Полароид»;
- телевидение высокой точности.

Такое ценообразование позволяет продавцу быстро окупить издержки на разработки и продвижение продукции на рынок. Однако стратегия «снятия сливок» связана с определенным риском привлечения на рынок многочисленных конкурентов и может вызвать активное сопротивление потребителей. Стратегия хорошо зарекомендовала себя при работе с престижными товарами, например, высококачественной парфюмерией. Исследования потребительского рынка показывают, что покупатели считают непосредственно связанными цены и качество для такой продукции, как косметика и галантерея.

СОВЕТ ПОРТВОСА

Даже если ваша компания не относится к венчурной, попытайтесь по уровню выпуска продукта установить порядковый номер стадии развития проекта, пользуясь формой таблицы 4.

Таблица 4

Принципы автострахования венчура на разных стадиях его развития

Номер стадии	Условное название стадии развития венчура (уровень выпуска продукта)	Используемые или контролируемые принципы автострахования
I	Основание венчура (коммерческая и техническая идея, промышленный образец)	
II	Привлечение собственника (опытный образец, единичное производство)	
III	Организация производства и сбыта (пробные партии, мелкосерийное производство)	
IV	Расширение производства (средне- и крупносерийное производство)	
V	Создание открытого акционерного общества (массовое производство)	
VI	Диверсификация (спад сбыта и производства)	

СОВЕТ АБРАМИСА

Пользуясь таблицей 4, попробуйте проверить, какие принципы автострахования используются или контролируются на той или иной стадии развития вашей компании.

СОВЕТ ЖАРТАНЬЯНА

Оцените преимущества и недостатки форвардных и фьючерсных контрактов применительно к своему бизнесу.

СОВЕТ АРТОСА

Заполните несколько позиций в досье бенчмаркинга по форме таблицы 2 или даже предложите свою форму досье...

СОВЕТ ЧЕТЫРЕХ

Выберите маркетинговую идею из обсуждаемых в вашей компании и проведите ее по стадиям венчура. Сначала – в виде «мозгового штурма», а потом – в реальности. Удачи!