

РИСКОВЕ ПРИ ВНЕДРЯВАНЕТО НА ИНОВАЦИОННИ ПРОЕКТИ

Пламен Павлов

При разработването и внедряването на иновационни проекти ръководствата на фирмите са изправени пред необходимостта да анализират всички рискове и заплахи, които възникват в процеса на тези дейности.

Подобни рискове задължително трябва да бъдат оценени за въздействието, което те биха оказали върху иновационния проект и вероятността от тяхното настъпване.

В статията е направен опит за обзор на едни от най-често срещаните рискове при внедряването на иновационни проекти.

I. Технически рискове

Под иновационни проекти се подразбират инвестициите, които са свързани с усвояването от страна на фирмата на нови технологии, нови продукти и услуги.

Техническите рискове се изразяват в:

А) Съществуване на вероятност за получаване на отрицателни резултати при провеждането на научноизследователска дейност, явяваща се основа на иновационните проекти.

Б) Съществуване на вероятност да не бъдат постигнати планираните технически параметри като резултат на проведените конструкторски или технологически разработки на иновационния продукт (услуга).

В) Конструкторските разработки изпреварват значително техническото ниво и технологическите възможности на съществуващото производство да усвои тези разработки, да постигне високо ниво на подготовка на своите кадри, а така също възможностите на потребителите.

Г) Съществуване на вероятност за възникване, при използване на нови технологии, на странични проблеми и на такива, които са отсрочени във времето.

II. Търговски рискове

Търговските рискове са достатъчно многобройни, но въпреки това по своята същност, като правило, не са толкова катастрофални. В същото време тяхното многообразие и понякога кумулативният ефект на тяхното въздействие могат да окажат съществено влияние върху доходността

The article discusses the main types of risk and threats accompanying the realisation of the innovation project.

на иновационния проект. Търговските рискове могат да бъдат разделени на 5 групи.

Първа група. Общикономически рискове

1.1. Рискове при неправилен избор на икономически цели на иновационния проект дължащи се на необосновано определяне на приоритетите на общикономическата стратегия на фирмата. Те могат включват:

- погрешна оценка от страна на мениджърите на фирмата на нейните краткосрочни и дългосрочни интереси (последното е възможно, ако в процеса на осъществяване на иновационния проект във фирмата се извършва смяна на собствеността);

- грешки в оценката на актуалното състояние и най-близките перспективи за развитие на пазара, в това число и на пазара на ценните книжа, а така също и на финансовото състояние;

- неправилна прогноза на конюнктурата за всички или за отделните пазари на суровини и материали;

- неадекватна оценка на потребностите в сферата на потреблението и собственото производство;

- недостатъчно познаване на изискванията на потребителите и техните потребности, недостатъчна информираност за най-острите проблеми на собственото производство; това е особено характерно за производства, които са създадени от собствениците и при които се проявява тенденция за явно надценяване на възможностите и недооценяване на сложността на тяхното производство.

1.2. Рискове за неспазване сроковете на проекта поради несъблюдаване на планирания график на разходите. Тези рискове могат да възникнат, ако:

- поради трудностите при снабдяването с материали и суровини и влошаването на конюнктурата фирмата е принудена да ги планира много по-рано, отколкото е прието;

– по някои поръчки за доставки доставчиците могат да поискат предварително плащане;

– отделни категории от най-ценните за производството работници често се налага да бъдат наети преди началото на дейността по проектите, като фирмата е принудена да им заплаща сериозни средства за заплати и осигуровки;

– не се спазва планираният график на доходите.

Важно е да бъдат дефинирани критериите за работа по проекта, забавянето на които може да доведе до забавяне на целия проект. Опасни са също така и тези случаи, когато е допуснато задържане на реалните разходи относно постъпленията на средствата, което води до замразяване на средствата, а в условия на инфлация и до тяхното обезценяване.

Втора група. Маркетингови рискове

2.1. Маркетингови рискове при осъществяване на капиталови разходи за закупуване и при текущо снабдяване по проекта

– рискове при неосигуряване на доставчици на уникални ресурси (често срещани случаи: неосигуряване на доставчици от страната и необходимост от доставяне на суровини от чужбина);

– риск при неоткриване на доставчици на материали на цени, които са били предварително фиксирани по време на проектирането. Това се случва, когато:

а) в иновационния проект и в бизнес плана към него въпросът за конкретните доставки не е бил планиран въобще;

б) нивото на цените, за които е имало информация по време на проектирането, вече се е променило.

– риск от отказване на планираните поръчки от страна на доставчици и от отказване за сключване на договори. Това е възможно при удължаване на сроковете, в които се водят преговорите (при съществуване на предварително споразумение), влошаване на конюнктурата при доставките и при доставчиците, което прави поръчките за тях нереални или губещи;

– риск от необходимостта да бъдат сключени договори при условия (освен ценови), които се различават от оптималните, приемливите или обичайните за съответния отрасъл. Допълнителни разходи на време или издръжки могат да бъдат направени, когато: доставчикът предявява допълнителни изисквания за транспортирането и застраховането на закупуваните продукти, банкови гаранции и др.;

– рискове при прекалено удължаване от страна на компанията на организирането на капиталовите доставки (прекалено широко изучаване на рисковете, неоптимални разходи на време и разчети и др.);

– рискове при сключване на договори за обемите на текущото снабдяване и осигуряване на производството (в т.ч. и за значителни периоди в бъдеще), без да бъде осигурена реализацията на готовата продукция.

2.2. Маркетингови рискове при реализацията на иновационния проект:

– риск недостатъчна сегментация на пазара (не е определена потребителската група/таргет групата), което се заключава в следното:

А) продуктът е прекалено скъп и качествен за една група и недостатъчно скъп и качествен за друга група потребители;

Б) функционалното предназначение на продукта е прекалено широко за едни и прекалено тясно за други;

– риск при грешно избиране на целевия сегмент от пазара, което е свързано със следните възможни ситуации:

А) продуктът е адресиран към този пазарен сегмент, на който потребността от него не е най-остра – в сравнение с други сегменти (или потребността не е осъзната);

Б) продуктът е предназначен за потребители, които не притежават достатъчно средства, очакваната реализация не е достатъчна по обем, за да направи производството на продукта по този проект ефективно;

В) невярно са оценени инфлационните очаквания за конкретния пазарен сегмент;

Г) пазарното търсене на дадения пазарен сегмент се оказва нестабилно;

– риск при погрешен избор на стратегия за реализация на продукта (например невярна оценка на престижността на търговската марка)

– риск при неправилна оценка и получаване на неадекватни резултати от проведените маркетингови изследвания – води до риск от неправилни изводи за:

А) обема (обхвата) на целевия пазарен сегмент;

Б) характеристиката на търсенето на продукта на този сегмент;

В) превъзходството на продукта на конкурента на този сегмент;

Г) размера на “нишата”, съществуваща на пазара за продукта на фирмата.

От своя страна това може да бъде резултат от: неправилен избор на методите за изследване, недостатъчно представителна извадка от респонденти, неточно формулирани въпроси в маркетинговата анкета, отсъствие на необходимата квалификация у извършващите анкетата, неумение за стимулация на анкетираните, а така също и неправилна (неточна) интерпретация на резултатите от маркетинговите проучвания.

2.3. Рискове при неправилно ценообразуване, които се проявяват в:

– неправилен избор на приоритетния принцип при ценообразуването, използван към конкретния пазар;

– “cost plus” – ако фирмата се явява монополист или лидер на пазара;

– установяване на цени, които осигуряват равновесие между търсенето и предлагането, ако пазарът е конкурентен;

– ограничаване на разходите с цел да не се надвишат определените редства за постигане на рентабилност. В противен случай със своите действия фирмата би направила този пазарен сегмент привлекателен за конкурентите;

– невярно прогнозиране от страна на ръководството на фирмата на ценовото равнище, при което ще бъде постигнато равновесие на пазара;

– опасност от неправилна динамика на цените;

– риск от изоставане на цените от темпа на инфлация (това би обезценило получените печалби). Това е особено характерно за дългосрочните договори или при производството на продукция с много дълъг цикъл на производство. Даже когато се установява плаваща цена, то остава риск от неправилен избор на статистическата база, на основата на която се изчислява процентът на инфлацията и неговото разминаване с фактическия;

– риск от неудачна организация на дистрибуционната мрежа и доставянето на продуктите до потребителя;

– възможен неудачен избор на търговски посредник, предоставянето на изключителни права върху продукцията и т.н.;

– риск от неефективна реклама;

– риск от надценяване на маркетинговите принципи за реализация на продукта и недооценяване или недоизползване на избрания модел за реализация на продукцията. Недооценяване на ролята на обединяването на капитал с ключови доставчици или потребители на продукцията.

2.4. Рискове от непредвидена конкуренция:

– риск от включване в отрасъла на фирми от други отрасли, които диверсифицират своята дейност. Възможен риск:

А) съществува високорентабилен продукт с неудовлетворено търсене, а в същото време капиталовложенията в неговото производство са достъпни за много фирми;

Б) в големите фирми от други отрасли са се появили перспективни странични продукти по профила на дадения отрасъл, които не са прекалено капиталоемки за дадената фирма;

– риск от зараждане на местни млади конкуренти: често възникват в случаите, когато от

фирмата, която разработва иновационен проект, напускат група специалисти, носители на ноу-хау, и организират собствено производство;

– риск от експанзия на местния пазар на чуждестранни експерти;

– риск от конкуренция от страна на непредвидени продуктови или функционални аналози на произвеждания продукт.

Трета група. Финансови рискове

2.5. Рискове от неосигуряване на проекта с финансови средства:

– Риск от неоткриване на единствения източник за финансиране на проекта.

Характерен е както за началния етап (при приемане на решение за началото на неговата реализация), така и за последващите етапи (при неосигуряване на източник за по-нататъшно финансиране, финансиране на разширяването на проекта). Съществува сериозен риск, ако фирмата е решила да използва само един метод за финансиране на проекта и избягва комбинирането на различни методи за осигуряване на финансиране. Този риск е типичен за фирми, които са склонни изключително към самофинансиране на своите инвестиции, или за фирми, които са контролирани от кредитори по други проекти и те не допускат фирмата да се обърне с искане за кредит към други кредитори, особено когато плащанията по по-рано взети кредити предизвикват у контролиращите фирми кредитори съмнения.

– риск от неефективно представяне на избрания метод за финансиране. Той се свежда до три основни случая:

А) при акцентирание върху възможността за самофинансиране от бюджета на проекта фирмата може да се окаже без достатъчно финансови постъпления поради неизпълнение на финансовия си план по печалба и други доходи (естествено, възможно е да се достигне до несъгласуваност на времето за постъпления в бюджета на проекта и графика на необходимите разходи по него), а така също и вероятността за преразглеждане и актуализиране на финансовия план на фирмата с редуциране на отчисленията в бюджета на проекта, предизвикани от други финансови потребности на фирмата или поради промяна в отношението на собствениците по отношение на иновационния проект;

Б) при акцентирание във фирмата върху странични източници на финансиране на проекта бюджетът му може да се окаже дефицитен вследствие на: закриване или замразяване на кредитните линии в резултат на влошаване платежоспособността на фирмата, неизпълнение от нейна страна на задължения по обслужването на кредита и неизпълнение на графика за погасяване

на кредита; неизпълнение както на сроковете, така и на дейностите от плана за емитиране на ценни книги, които са емитирани за финансиране на иновационния проект; изменение на отношението на партньорите към съвместния проект или към съвместното целево предприятие, изразяващо се в неизпълнение на съществуващи по-рано намерения за внасяне на съответни суми и активи в съвместния или уставния фонд и в излизане от съвместния проект или от съвместното предприятие и др.;

В) при акцентиране едновременно върху няколко източника за финансиране на проекта може да се стигне до недостатъчно финансиране в отделни моменти от време поради сложността на процеса на комбиниране на различните източници за финансиране.

Временните кризи във финансирането на проекта с помощта на методи, които предполагат относително по-сложни банкови операции (инкасо, акредитиви и др.), могат да имат място поради относителната неоперативност на банките, включително забавяне на преводите и реализацията на платежните нареждания.

– Риск от загуба на източника на финансиране на проекта по време на неговата реализация.

Това могат да бъдат: ликвидация, банкрут или запор върху имуществото на кредиторите; нарушения на законодателството и обявяване за недействително публичното предлагане на ценни книжа (акции); обявяване за недействителни сделки, извършени в нарушение на законодателството, доходите от които са били предвидени да съставят по-голямата част от самофинансирането на проекта.

2.6. Рискове от непредвидени разходи и надвишаване на разходите по бюджета:

– риск от увеличаване на пазарните цени на ресурсите, които са закупени на последните етапи на проекта, затова надвишават нивото, което е било прогнозирано на етап съставяне на бюджета на проекта;

– риск от бъдещо повишаване на лихвения

процент по предоставена от банката кредитна линия;

– риск от принудително изплащане на дивиденди по акции преди окончателното приключване на проекта, за да продължат акционерите или партньорите участието си в проекта;

– рискове от необходимост от отделяне на допълнителни средства по предвидени в бизнес плана мероприятия. Например: за провеждане на повторни изпитания при необходимост от значително разширяване на дейността на фирмата в областта на входящия и изходящия контрол за качеството на материалите и на готовия продукт, допълнително стимулиране на продажбите на нови продукти – извънпланови търговски отстъпки, преференции, стандартизация на продукта при промяна в законодателството, заплащане за юридически услуги или на експерти при възникване на конфликти между контрагентите, партньорите, законодателството и обществеността;

– риск от изплащане на надбавки за екстрено изпълнени работи и доставки поради провалени такива от обичайните контрагенти;

– риск от необходимостта да бъдат изплатени финансови средства по наказателни санкции и по арбитражни решения (съдебни разходи).

Всички разгледани рискове могат да бъдат представени като риск от това, че фирмата, която е инициирала иновационния проект, няма да може да се справи в рамките на обикновено предвидения резерв в размер на 5–10 % от утвърдения бюджет. Ръководствата на фирмите задължително трябва да предприемат действия за минимизиране на тези рискове за успешно завършване на иновационния проект.

Адрес за контакти

Д-р инж. Пламен Цветанов Павлов

ВСУ „Черноризец Храбър”

сл. тел. 052 359 530

e-mail: pavlov_plamen@yahoo.com