

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЗАТРАТ И ВЫГОД ПРИ ОТБОРЕ БАНКОВСКИХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Рассматриваются проблемы оценки затрат и получаемых результатов при реализации банковских инновационных проектов. Качественный анализ сопровождающих процессов данных проектов позволит учесть косвенные и неявные издержки. Предложенный подход к оценке затрат позволяет сравнивать и отбирать как продуктовые, так и процессные банковские инновационные проекты при ограниченной ресурсной базе российских коммерческих банков.

Ключевые слова: отбор инновационных проектов, банковский инновационный проект, оценка эффективности инноваций.

В эпоху «экономики знаний» реализация инноваций является важнейшим фактором конкурентных преимуществ. Скорость распространения знаний и их уровень увеличиваются, важность связей между бизнесом, государством, исследовательскими институтами и компаниями возрастает, сложность применения знаний требует специальной квалификации и постоянного обучения персонала. Международная конкуренция заставляет финансовые организации повышать свою эффективность и предлагать на рынок новые продукты. Только за счет постепенных инновационных преобразований в своей деятельности коммерческие банки смогут увеличивать долю рынка, повышать эффективность деятельности, сокращать затраты и повышать лояльность клиентов. Эффекты от внедрения инноваций отражаются на результате функционирования коммерческих банков, в частности наблюдаются в изменении международной конкурентоспособности и производительности факторов производства. «Старые методы работы банковского сектора – предоставление тех же услуг и теми же способами – это и есть рецепт стагнации. Проблема банков заключается в том, что они никогда не делали инновации приоритетом, в результате ощущается нехватка формальной инфраструктуры для развития новых услуг. Инновации потребуют революции в мышлении и на практике» [1].

Для получения положительных эффектов от реализации инноваций в банковской деятельности необходима качественная система экспертизы и отбора проектов. Точная оценка затрат и результатов позволит более обоснованно отбирать проекты для реализации и снижать риски, связанные с не достижением запланированных показателей. В настоящий момент существует проблема оценки полных затрат коммерческих банков на продуктовые и процессные инновации, планируемые к внедрению. Для проведения экспертизы инновационных проектов эксперты рекомендуют использовать Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов [2] или иные подходы, отдельные показатели [3–6]. Однако существующие методы оценки эффективности инвестиционных проектов не учитывают особенностей банковских инновационных проектов. К основным недостаткам следует отнести: неполный учет всех затрат и выгод, сопровождающих проект, отсутствие оценки качества конечного результата, отсутствие оценки снижения административно-управленческих расходов, нацеленность на отбор более дешевых проектов, отсутствие динамической оценки развития технологий и недостаток обобщенной оценки, характеризующей влияние реализации

проекта в одном направлении банковского бизнеса на остальные. Банковский сектор, предоставляя населению, организациям и государству разнообразные услуги, имеет свои особенности, что обуславливает необходимость доработки существующих методик оценки инновационных проектов.

Ключевой особенностью всех видов банковских услуг является то, что разграничение между продуктами и процессами здесь часто размыто, так как процессы производства и потребления происходят одновременно. Работу стандартного отдела исследования и разработок сложно применить к банковским услугам, ведь услуга часто существует только в момент ее оказания (доставки) потребителю, ее тяжело отделить для изучения в традиционной лаборатории. Профессор Гарвардской школы бизнеса Stefan Thomke отмечает, что лучше всего результат финансового продукта виден в его реальном использовании, однако тесты в реальных условиях увеличивают цену ошибки. Если эксперимент будет признан неудачным, то это может негативно отразиться как на отношениях с клиентами, так и на репутации банка [1]. Следовательно, необходимы специальные методики для проведения экспериментов, экспертизы и отбора банковских инновационных проектов.

Согласно Руководству Осло «инновация есть введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях» [7. С. 31]. Под понятием банковского инновационного проекта подразумевается создание новой или улучшение существующей системы в области операционной, финансовой, маркетинговой, технологической, кадровой, организационной деятельности банка и достижение в результате этого сокращения затрат ресурсов (производственных, финансовых, человеческих) и / или существенного повышения качества услуг, что способствует увеличению доли рынка и росту доходов. Данное понятие включает как продуктовые, так и процессные инновации. Реализация продуктовой инновации подразумевает значительное усовершенствование услуги (разработка новой) и считается состоявшейся, если она имеет спрос на рынке и кредитная организация увеличивает доходы от продаж. Процессная инновация используется в процессе производства и повышает производительность, организация обладает преимуществами по стоимости (что можно использовать для увеличения доли рынка или получения дополнительного дохода от продаж). Кроме того, реализация инноваций служит основой для дальнейшего улучшения банковской деятельности. Изменения в программном обеспечении или организационных формах расширяют возможности сотрудников для усвоения и генерирования новых инновационных идей, которые улучшат следующие продукты. Критически важным становится использование новых технологий российскими коммерческими банками, доступ к новым знаниям и развитая способность к их усвоению. Улучшения могут быть поэтапными, непрерывными или радикальными.

Какие же инновации являются новыми, увеличивая конкурентоспособность российских банков на мировом финансовом рынке? Теоретики инновационных теорий обозначают такие инновации «подрывными» или «радикальными». Понятие «подрывной» инновации введено Clayton Christensen и означает инновацию, которая сдвигает предложение на рынке на более высокий технический и качественный уровни, изменяет структуру рынка, в конце концов, вытесняет конкурентов¹. С точки зрения Шумпетера «радикальные» инновации порождают крупные разрушительные изменения. Йозеф Шумпетер предложил перечень пяти типов инноваций:

- 1) введение в обращение новых продуктов;
- 2) введение в обращение новых методов производства (еще не испытанных в данной отрасли);
- 3) открытие новых рынков (на котором данная отрасль промышленности в данной стране еще не торговала);
- 4) освоение новых источников (факторов производства);
- 5) создание новых рыночных структур для той или иной отрасли промышленности.

¹ Clayton Christensen. URL: http://www.claytonchristensen.com/disruptive_innovation.html (дата обращения: 20.12.2011).

Данная типизация подходит и для классификации банковских инновационных проектов. Разделение продуктовых банковских инноваций по степени новизны выглядит следующим образом: продукт может быть разработан банком самостоятельно и являться уникальным предложением на рынке; продукт, уже имеющийся в спектре услуг банка на одном из рынков, перенесен на новый рынок; продукт новый для банка, но уже имеющийся на рынке. «Понятия “новое для рынка” и “новое для всего мира” определяют, была ли инновация уже внедрена на других предприятиях или внедрившее ее предприятие оказалось первым на рынке либо в своей отрасли, либо даже во всем мире. Предприятия, первыми разрабатывающие различные инновации, можно считать двигателями всего инновационного процесса. На них возникают многочисленные новые идеи и знания, но экономический эффект инноваций будет зависеть от того, перейдут ли их другие предприятия. Сведения о степени новизны позволяют различать тех, кто создает инновации, и тех, кто их подхватывает, изучать процессы диффузии и отождествлять лидеров рынков и их последователей» [3. С. 40].

Именно инновационное лидерство позволяет получать коммерческим банкам выгоды от временно монопольного положения на рынке. Результатами инновационной деятельности в сфере конкуренции на рынке может быть замещение товаров, теряющих спрос, расширение ассортимента товаров и услуг, удержание или увеличение доли рынка, проникновение на новые рынки, сокращение времени реагирования на запросы потребителей. В сфере предоставления и доставки услуг результаты могут быть выражены в повышении качества услуги, повышении гибкости предоставления услуг, снижении стоимости единицы труда, сокращении потребления материалов и энергии, снижении операционных затрат при предоставлении услуг, повышении информационно-технологического потенциала. При изменениях в способах организации рабочих мест, может наблюдаться совершенствование коммуникаций и взаимодействия между различными видами деятельности. Управление инновационной деятельностью коммерческими банками является сложным процессом, который должен быть стратегическим приоритетом.

В процессе управления инновационной деятельностью коммерческого банка важно точно оценивать и контролировать:

- 1) собственную инновационную активность, инновационную деятельность конкурентов и инновационный лимит рынка (финансовые, технические и психологические возможности потребителей);
- 2) достижение запланированных показателей по расходам и доходам от реализации инновационных проектов;
- 3) существующие потребности рынка или необходимость создания спроса на инновации;
- 4) функционирование системы знаний в коммерческом банке (политика, стратегия, показатели лидерства, умение находить и приобретать знания, обучения и коммуникации, диффузия знаний).

С целью обоснованного и объективного выбора инновационного банковского проекта при ограниченном бюджете для кредитных организаций становится актуальной проблема количественного измерения затрат и результатов при реализации проекта. Однако для качественной оценки внедрения банковского инновационного проекта только проведение эксперимента в реальных условиях организационно, функционально и экономически может обеспечить разработчиков надежными результатами.

Если коммерческий банк слишком сконцентрирован на реализации банковских инновационных проектов с низким уровнем экспертизы затрат и результатов, то в итоге может быть даже снижение доходов. Непрерывный запуск новых продуктов или процедур усложняет операционную деятельность, увеличивает расходы по управлению, что приводит к сокращению маржи. Stefan Thomke, обобщив эмпирические данные по большому числу компаний, проанализировав всю цепочку создания стоимости, выявил наиболее распространенные причины такого усложнения: плохие экономические данные, чересчур оптимистичные ожидания продаж, управленческие заблуждения.

Далее рассмотрим важный пример организации инновационной деятельности одного из крупнейшего банков США.

Инновационные эксперименты Bank of America

Когда перед Bank of America появились проблемы конкуренции с локальными банками, то главной целью команды разработчиков-инноваторов стала разработка новых сервисов и методов доставки услуг, направленных на укрепление отношений банка с клиентами филиалов, и в то же время достижение высокой эффективности в сделках [2]. Bank of America выбрал группу своих филиалов, где, как в лаборатории, отдел инноваторов и разработчиков проводил эксперименты по предоставлению услуг реальным потребителям в течение обычного рабочего времени. Далее проводилось сравнение точно вычисленных данных в выбранных филиалах и остальных, по результатам производился отбор наиболее привлекательных инноваций для широкого внедрения.

Благодаря работе отдела инноваторов и разработчиков в 2011 г. в рейтинге наиболее дорогих банковских брэндов, проводимой компанией BrandFinance, Bank of America стал номером один с увеличившейся стоимостью брэнда до 30,6 млрд долларов США, обогнав английский банк HSBC. Следует отметить два примера проактивной стратегии банка: во-первых, программа помощи проблемным домовладельцам, прощающая часть долгов. Во-вторых, программа реструктуризации выплаты бонусов персоналу: около 70 % всего будет выплачено акциями с отсроченными дивидендами, что поможет выравнить интересы между банками, акционерами и всем рынком². Для того чтобы клиенты пользовались новыми услугами банковской организации, чрезвычайно важно поддерживать имидж надежного, финансово устойчивого и проверенного партнера для своих клиентов, сотрудников и акционеров.

Экспертиза и выбор из множества вариантов продуктовых и процессных банковских инноваций наиболее выгодных предполагает обязательную оценку расходов, доходов, связанных с инновациями, а также расчет показателей эффективности. Автором предлагается следующий подход, особенностью которого является возможность измерения как прямых, так и косвенных доходов и расходов, сопровождающих инвестиционный проект.

Оценка расходов и доходов при реализации банковского инновационного проекта

Оценка расходов и доходов банковского инновационного проекта является только частью полной экспертизы проекта. При проведении экспертизы необходимо проанализировать спрос и объем продаж нового продукта, оценить жизненный цикл услуги, оценить действия конкурентов по запуску аналогов. Несоответствие новой услуги требованиям регламентов, законодательным актам, указаниям ЦБ и необходимость существенного изменения внутренней организационной структуры могут погубить самые выгодные проекты. Рассмотрим более подробно оценку доходов и расходов.

Для оценки затрат на реализацию продуктовых банковских инноваций необходимо учесть капитальные, операционные и прочие расходы, непосредственно связанные с проектом. Расчет затрат на банковский инновационный проект (БИП):

$$\text{Расходы} = \text{CAPEX} + \text{OPEX}_t + z;$$

$$\text{CAPEX} = R + \text{Lic} + E + Pr + M + Tr - A,$$

где

CAPEX – капитальные затраты, в рамках инновационного проекта;

OPEX – операционные расходы, связанные с инновационным проектом;

z – прочие затраты, связанные инновационным проектом;

R – затраты на исследования и разработки;

Lic – затраты на защиту интеллектуальной собственности;

E – ввод дополнительных мощностей, приобретение оборудования в связи с БИП;

Pr – затраты на разработку программного обеспечения;

M – маркетинговые затраты;

² Brand Finance Banking 500. The annual report on the world's most valuable brands. March 2011. URL: <http://www.brand-finance.com/> (дата обращения: 20.12.2011).

Tr – трансформационные затраты;

A – амортизация.

К капитальным затратам относятся: затраты на исследования и разработки услуги (проведенные самостоятельно или по заказу), выплата авторского вознаграждения, тестирование продукта; затраты на защиту интеллектуальной собственности (например, оформление патента, лицензии); ввод дополнительных мощностей, связанных с приобретением оборудования в связи с проектом; затраты на разработку программного обеспечения; маркетинговые затраты на исследования рынка и маркетинговые испытания; трансформационные затраты на перестройку организационной структуры или внесения существенных изменений в существующие регламенты деятельности, обучение персонала. В случае приобретения оборудования возможна ускоренная амортизация, которая вычитается из капитальных затрат.

В процессе разработки и тестирования инновационного продукта, представленного в новом рыночном сегменте, банку необходимо провести мероприятия по защите временного исключительного права на использование результатов интеллектуальной деятельности. Чем более защищена технология или специфика такой услуги, тем больше времени потребуется конкурентам на разработку аналога и выхода на новый рынок, поэтому затраты на защиту интеллектуальной собственности целесообразны:

$$OPEX_t = \sum_{i=1}^m CB_i \cdot N_t + SBt \cdot Nt + Sal + Ed + M + Res + y,$$

где

N – количество клиентов, воспользовавшихся новой услугой;

CB – затраты на ежемесячное обслуживание новой услуги (в том числе процентные);

SB – единовременные затраты при оказании новой услуги;

Sal – заработная плата персонала, оказывающего новую услугу;

Ed – обучение персонала;

M – маркетинговые расходы, послепродажное сопровождение;

Res – обязательные резервы, при оказании новой услуги;

y – прочие операционные расходы;

t – месяц.

К операционным расходам по проекту относятся: фиксированные расходы на одного клиента (например, оплата каналов связи, поддержания серверов); процентные расходы, связанные с предоставлением новой услуги; заработная плата персонала (с начислениями), предоставляющих новый продукт; затраты на обучение персонала; послепродажное сопровождение, маркетинговые затраты (участие в выставках, реклама); обязательные резервы и прочие расходы (налоги от реализации новой услуги).

Наиболее точная оценка затрат может быть получена при проведении эксперимента по предоставлению услуг реальным потребителям в течение обычного рабочего времени в некоторых из офисов банка.

Доходы = прямые + косвенные;

$$\text{Прямые доходы БИП}_t = \sum_{i=1}^m N_t \cdot C_i + Nt \cdot S + A + lic;$$

$$\text{Косв. доходы БИП}_t = N \cdot b \cdot p \cdot t / 12 + n \cdot i_c \cdot t + n \cdot i_s + h,$$

где

N – количество клиентов, воспользовавшихся новой услугой;

C – стоимость ежемесячного обслуживания новой услуги;

S – единовременная плата при оказании новой услуги;

t – месяц;

A – амортизация;

Lic – доходы при передаче по лицензионному договору права предоставления услуги;

b – среднемесячный остаток на счетах клиентов (юридических и физических лиц);
 p – среднегодовая ставка размещения привлеченных денежных средств;
 n – количество клиентов новой услуги, воспользовавшихся прочими продуктами банка;
 i_c – ежемесячные доходы банка от прочих продуктов банка;
 i_s – единовременные доходы банка от прочих продуктов банка;
 h – прочие косвенные доходы банка от реализации инновационного проекта (увеличение стоимости компании на бирже, увеличение стоимости нематериальных активов и проч.).

В предлагаемом подходе к доходам банка от реализации продуктовых инноваций относят прямые и косвенные доходы. Прямые доходы получают путем суммирования единовременных затрат клиентов (на подключение, за открытие счета и т. д.), ежемесячных плат за пользование новой услугой (проценты, комиссии и т. д.), амортизации и лицензионных поступлений. Лицензионные отчисления возможны при создании продукта или проекта для дальнейшей его реализации участникам банковского сектора по лицензионному договору. К прочим продуктам банка относятся любые кредитные, инвестиционные, валютные, депозитные, расчетно-кассовые и другие операции, предоставленные клиентам.

Косвенные доходы учитывают ресурсную базу, увеличение кредитного портфеля и рассчитываются как сумма процентных и непроцентных доходов получаемых от реализации новым клиентам иных услуг банка. Если возможно оценить вклад новой услуги в стоимость нематериальных активов банка, влияние на стоимость бренда банка или его рыночную стоимость, то это отражает показатель h . Косвенные эффекты от реализации инновационного банковского проекта на рынке предоставления услуг частным клиентам, малому бизнесу, корпоративным клиентам или финансовым организациям могут проявиться на любом из целевых сегментов коммерческого банка (географического, продуктового, клиентского). Отбор банковских инновационных проектов следует осуществлять в соответствии со стратегическими направлениями развития коммерческого банка. Например, при работе над развитием регионального и территориального присутствия следует поддерживать проекты, направленные на сокращение издержек при открытии и оснащении офисов, получения разрешительной документации, подборе персонала. Кроме того, косвенные эффекты могут выражаться в улучшении условий труда, соответственно снижении текучести кадров, повышении качества предоставляемых услуг.

После того как учтены полные доходы и расходы по банковскому инновационному проекту, возможно рассчитать показатели эффективности.

Показатели эффективности банковских инновационных проектов

Показатели эффективности позволяют оценить отношение результатов к затратам на осуществление инновационной деятельности. Важнейшим показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход (NPV), определяемый как накопленный дисконтированный эффект за расчетный период. Ставка дисконтирования выбирается банками таким образом, чтобы она отражала доходность альтернативных и доступных для субъекта направлений инвестирования и учитывала темп инфляции на рассматриваемом периоде времени. Для коммерческого банка проект признается эффективным при неотрицательном значении NPV. Важным показателем является срок окупаемости. Срок жизни продуктовой инновации оценивается с учетом спроса и разработки новых продуктов и технологий в той же продуктовой нише.

Кроме того, следует учитывать прибыль от новой услуги в общем объеме прибыли, а также долю выручки от реализации новой продукции в общей выручке организации. При реализации процессных инноваций важными показателями эффективности являются: рентабельность продаж, выручка от реализации услуг на одного работающего и прибыль на инвестиции. Оценка показателей результативности, отражающих степень реализации запланированной деятельности, позволит сравнить проекты по следующим характеристикам: производительность труда, объем продаж и затраты труда на единицу продукции.

При отборе процессных банковских инноваций необходимо соблюдение условия: превышения темпа роста производительности труда над темпом роста расходов на заработную плату. Данное условие представлено в виде неравенства:

$$P_{\text{pot}} \div P_{\text{fact}} \gg S_{\text{pot}} \div S_{\text{fact}},$$

где

P_{pot} – потенциальная производительность труда при внедрении процессной инновации;

P_{fact} – фактическая производительность труда;

S_{pot} – потенциальные затраты труда при внедрении процессной инновации;

S_{fact} – фактические затраты труда.

Потенциальная производительность труда определяется отношением максимального выпуска продуктов при использовании технологической инновации к минимально необходимым затратам труда. Фактическая производительность отражает текущую производительность без использования процессной инновации. Данное неравенство позволяет оценить изменение при реализации проекта как трудовых затрат, так и временных, оцениваемых в денежном выражении. Чем больше превышение роста производительности труда над ростом расходов на заработную плату, тем целесообразнее внедрение технологических инноваций.

Для примера рассмотрим целесообразность изменения организационной процедуры кредитования малого бизнеса в коммерческом банке, предложенной одним из сотрудников банка. Данные нововведения заключаются в перемещении сотрудников разных отделов относительно друг друга, изменении времени и методов работы с предоставленными заемщиками документами, перераспределении должностных обязанностей и изменении системы мотивации. В текущем варианте каждый кредитный сотрудник курирует сделку с момента сбора документов до погашения кредита, осуществляя совместно с другими подразделениями все этапы выдачи и сопровождения договора. После внедрения новых для данного банка организационных изменений кредитный отдел разделяется на два блока: первый – сбор, анализ документов, заключение договора; второй – сопровождение сделки с выдачи до момента погашения (проверка залога, регистрация изменений и т. д.). Капитальные затраты в данном проекте отсутствуют. Текущие месячные затраты на заработную плату составят 40 000 д.е., их возможное увеличение при внедрении новой процедуры работы составят 9 000 д.е. Каждый сотрудник выдавал в месяц 10 кредитов, после изменений он может выдавать 13 кредитов. Фактические затраты труда сократились с 20 до 19 рабочих дней в месяц. Потенциальная производительность труда после изменений составит $13 : 19 = 0,68$ кредита в день, фактическая $10 : 20 = 0,5$ кредита в день. Производительность кредитных сотрудников увеличится на $0,68 - 0,5 = 0,18$ кредита в день, или темп роста составит на 136 %. Темп роста расходов на заработную плату составит 122,5 %. В данном примере рост производительности труда превосходит рост расходов на заработную плату, соответственно экономически целесообразно производить данные изменения.

Представленные показатели позволяют оценить отношение результатов к затратам по банковским инновационным проектам и выбрать лучший.

Выводы

Управление инновационной деятельностью коммерческого банка должно стать приоритетным направлением для большинства российских коммерческих банков. Инновационная деятельность представляет собой непрерывный процесс, который позволит достичь стратегических целей и обеспечить финансовую устойчивость только при качественной оценке эффективности и отборе проектов. Представленные в статье подходы к оценке доходов и расходов при реализации банковских инновационных проектов учитывают как прямые, так и косвенные эффекты. Предложенная методика позволяет сравнивать и отбирать банковские инновационные проекты при ограниченной ресурсной базе российских коммерческих банков. Для оценки эффективности процессных инноваций показан авторский подход. Предложенное неравенство позволяет оценить изменения при реализации банковских инноваци-

онных проектов трудовых и временных затрат. Чем больше превышение роста производительности труда над ростом расходов на заработную плату, тем более целесообразно (или оправданно) внедрение организационных инноваций. Предложенные подходы можно использовать в практической деятельности коммерческих организаций.

Список литературы

1. *Thomke S.* R&D comes to services. Bank of America's pathbreaking experiments. Harvard Business Review. 2003. URL: <http://hbr.org/2003/04/rd-comes-to-services-bank-of-americas-pathbreaking-experiments/ar/1> (дата обращения: 27.01.2012).
2. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: 2-е изд. / Министерство экономики РФ, Министерство финансов РФ, ГК по строительству, архит. и жил. политике // Рук. авт. кол. В. В. Коссов, В. Н. Лившиц, А. Г. Шахназаров. М.: Экономика, 2000. 421 с.
3. *Ильенкова С. Д., Гохберг Л. М., Ягудин С. Ю.* Инновационный менеджмент. М.: Юнити-Дана, 2003. 344 с.
4. *Мишкин Ф. С.* Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков. 7-е изд. М.: Вильямс, 2008. 880 с.
5. *Синки Дж.* Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. 6-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 1024 с.
6. *Роуз П. С.* Банковский менеджмент: предоставление финансовых услуг. М.: Дело ЛТД, 2005. 610 с.
7. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. 3-е изд. Совместная публикация ОЭСР и Евростата. М., 2010. 107 с.

Материал поступил в редколлегию 13.02.2012

I. I. Frolova

APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF COSTS AND BENEFITS TO SELECTION BANKING INNOVATION PROJECTS

The paper considers problem of assessing the cost and results in implementation of banking innovation projects. Qualitative analysis of the accompanying processes of these projects will take into account indirect and implicit costs. The proposed approach to the assessment of costs allows us to compare and select a product and process innovations with limited resource base of the Russian commercial banks.

Keywords: selection banking innovation projects, banking innovation project, evaluation of the effectiveness of innovation.