

Тема 4. ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА.

Практичні завдання.

Завдання 1. Більш як 70 років тому Масару Ібука та Акіо Моріта заснували компанію **Sony**. Японська корпоративна культура зазвичай є ієрархічною, утім у післявоєнний час стартапи відрізнялися відносною свободою, підприємницьким духом і творчою атмосферою. Sony залучала інженерів з інших компаній, експериментувала з продукцією, пропонувала високі посади молодим фахівцям. Так виник *потік інновацій*, і до кінця 1970-х рр. продукція Sony мала сталі позиції на ринку.

Компанія зростала, почала освоювати різні продуктові ніши (телебачення, магнітофони, медіа, побутова техніка), для керування різними напрямками було створено самостійні підрозділи – у т. ч. Sony Walkman (аудіоплеєри). Утім, дуже швидко виявилось, що кожен підрозділ сприймає свій напрям як головний у компанії, ігноруючи інтереси інших та компанії у цілому. Виникла конкуренція між підрозділами за увагу топ-менеджменту та ресурси. Вони старалися не ділитися з колегами інформацією, не допомагати їм: адже нові підрозділи перетворилися на конкурентів.

У колись гнучкій та креативній компанії виникла автаркія підрозділів і те, що називають «бункерний менталітет». В результаті в 2001 р. Apple представила iPod та зайняла увесь ринок аудіоплеєрів. Бренд Walkman, хоча й використовується Sony, не відіграє жодної суттєвої ролі (*джерело*: Что такое бункерный менталитет, и как он погубил бренд Sony Walkman. *Режим доступу*: <https://businessrevisor.ru/2019>).

Якого(-их) принципу(-ів) формування інноваційної політики не було дотримано в даному випадку?

Як потрібно було вчинити, щоб не припуститися описаної помилки?

Завдання 2. Кейс: «Інноваційна стратегія Amazon: експансія маестро інновацій».

У 2017 р. благодійна дослідницька організація Institute for Local Self-Reliance провела опитування серед 3000 незалежних підприємців, половина з яких були ритейлерами. Мета: з'ясувати, якими бачать ці підприємці найбільші загрози для їх бізнесу. Найпоширеніша відповідь: «конкуренція з Amazon».

Компанія Amazon відома як багаторічний лідер сфери онлайн-ритейлу (50% усіх Інтернет-покупок у світі в 2018 р.), що успішно застосовує технології штучного інтелекту, аналітики та big data, запроваджує інновації у складському господарстві та торгівлі. У 2017 р. Amazon очолила рейтинг найбільш інноваційних компаній світу за версією американського ділового видання Fast Company. Після опублікування фінансової звітності за 4й квартал 2019 р. капіталізація Amazon перевищила 1 трлн. дол.(акції лише за один день зросли на 9,9%).

Вже більш як 20 р. компанія, що замислювалася як Інтернет-магазин книг, «заходить» у різні сфери діяльності та змінює їх, навіть якщо для цього доводиться знищувати власні, вже існуючі структури. Так, остання версія музичного сервісу Amazon Music Unlimited замінила музичний магазин Amazon MP3, що функціонував 9 років. Телесеріали Amazon Studios з'явилися завдяки краудсорсинговій платформі для підтримки сценаристів-початківців (2010 р). Amazon посідає 2 місце в списку найбільших магазинів одягу в США та вкладає мільйони доларів у стартапи, які створюють додатки для голосових команд віртуальному асистенту Alexa, навчають його новим навичкам. У 2017 р. Amazon придбала мережу магазинів органічної продукції Whole Foods та почала освоювати сегмент офлайн-торгівлі.

Засновник Amazon **Джеф Безос** стверджує: «Наша робота полягає у тому, щоб **винаходити варіанти послуг, яких раніше не існувало** - і дивитися, чи сподобаються вони

нашим клієнтам; ...наші клієнти вірні нам рівно до тих пір, поки хтось не запропонує їм кращий сервіс – і мені це подобається: адже ми маємо потужну мотивацію». Свого часу Amazon поєднала 2 великі галузі - *ритейл та хмарні технології* – і фактично стала в них лідером.

Стратегія Безоса, спрямована на постійний інноваційний розвиток, дозволяє Amazon експериментувати в суміжних сферах, а потім вбудовувати їх у франшизи (використовує сама + продає право користування іншим). Головною перевагою експерти одностайно називають уміння підлаштовувати компанію до ведення придатного до масштабування бізнесу в суміжних галузях.

Сайт, що раніше торгував лише книгами, тепер дозволяє будь-кому створити віртуальну вітрину та продавати що завгодно. Компанія побудувала *склади і організувала систему логістики* для зберігання, пакування, доставки книг – і за додаткову плату ними може скористатися будь-який продавець. *Amazon Web Services* створювався для власних комерційних потреб – а перетворився на 18-мільярдний бізнес (у т. ч. забезпечує роботу сервісів Airbnb та Netflix). І т. д.

Масштаб, необхідний для зростання компанії, потребує експансії. Домінуючи в ритейлі та цифровому бізнесі, які «дотичні» майже до усіх бізнес-сфер, Amazon може рухатися практично до будь-якої галузі.

В основу стратегії Amazon покладено 3 *«великі ідеї»* - цілі компанії: **низькі ціни, швидка доставка, величезний вибір.**

Принципи Дж. Безоса:

1) *Інтереси клієнтів – абсолютний пріоритет*: «став клієнта передусім, винаходь та будь терплячим». Компанія обходить конкурентів, не створюючи кращий продукт, а роблячи його зручнішим для користувача. *«В бізнесі можна орієнтуватися на клієнтів або на конкурентів. Ті, хто орієнтуються на конкурентів, втрачають ініціативу».*

2) *«Довгі» інвестиції*: пріоритет зростання перед прибутковістю. Тривалий час (1994-2002 рр.) усі прибутки компанії реінвестувалися у розвиток. *«Час потрібен не лише на те, щоб освоїти певну справу: час має пройти, щоб вона розквітла».*

3) *«Працювати як стартап»*: запуск нових продуктів у стані готовності «70%»; відсутність ієрархії у питанні інновацій.

4) *«Порушувати правила»*: будь-які правила / регламенти слід переглядати, якщо вони гальмують розвиток. *«Хороші процеси служать вам, аби ви могли служити клієнтам. Але, якщо втратити пильність, процес перетворюється на «річ у собі». Процес має працювати на нас, а не ми на нього».*

5) *Створювати екосистему продуктів і сервісів*: споживач може отримати все необхідне, не виходячи з системи, а всі продукти бранда пов'язані між собою. Спочатку Kindle з функціоналом магазину е-книг, потім - пристрій Echo з голосовим помічником Alexa. Функціонал смарт-колонки Echo Show: управління системами «розумного» будинку, безкоштовний відеозв'язок, обмін повідомленнями з іншими користувачами, покупки та ін.

6) *Конкурувати з собою* (див. вище).

Ставлення до помилок та невдач в експериментах: «помилки та інновації - нероздільні». Безос, якого називають «маестро інновацій», структурував компанію у вигляді *«багатьох шляхів до «так»* інноваційним ідеям». Одним із принципів прийняття рішень є принцип «двосторонніх дверей» - перевага рішенням, що передбачають *поступові* зміни, та від яких легко відмовитися, якщо вони виявляться помилковими. Сотні керівників можуть дати «зелене світло» новим ідеям: їх не потрібно узгоджувати з Безосом та топ-менеджерами.

Навпаки, Безос із настоюючим ставиться до масштабних ідей і вертикальних рішень, які незворотно змінюють напрям розвитку бізнесу. Кожна інноваційна ідея, щоб розглядатися, має відповідати трьом вимогам: оригінальність, масштаб, рентабельність.

Освоївши ринок торгівлі книгами, Безос зрозумів, що можна використовувати ті самі інструменти, щоб просуватися у суміжні області. І – компанія почала торгувати музикою, DVD, іграшками, електронікою... та практично усім.

Кожного разу при розв'язанні певних проблем розвитку основного бізнесу Безос бачив у отриманих методах і технологіях потенціал для розвитку в якості окремого напрямку. Вибудова ефективної інфраструктури доставки призвела до створення логістичного сервісу Fulfillment by Amazon, потреба компанії у позаштатних розробниках - до появи Mechanical Turk – однієї з перших бірж краудсорсингу. Коли Amazon стала нарощувати ресурси для зберігання своїх даних у хмарі, Безос зрозумів, що й інші компанії можуть захотіти зберігати інформацію таким чином. Так виник високоприбутковий **Amazon Web Services**.

Нині для компанії **пріоритетними є такі напрями інновацій** :

1) **Програма Amazon Prime** : доставка потрібного товару у найкоротший термін на умовах річної підписки. Включає: безкоштовну доставку за 2 дні, доставку за годину товарів за допомогою послуги Prime Now; бонуси (щомісячно безкоштовна електронна книга та ін.), доступ до кращих пропозицій від Amazon та багато ін. Почалася в 2005 р. з торгівлі книгами та обмеженим набором товарів. Згодом забезпечила компанії перше місце у рейтингу швидкої та безпечної доставки. Amazon Prime передусім продає час. Чим більше товарів і сервісів додається в Amazon Prime, тим більше користувачів оновлять підписку та придбають більше товарів. Amazon отримує інформацію про їх вподобання та про те, що вони, найімовірніше, придбають наступного разу. За словами Безоса, достатньо сказати віртуальному асистентові : «Alexa, замов зубну пасту», - і він знатиме, яка саме паста потрібна цьому користувачеві.

2) **Відкриття фізичних магазинів (оффлайн-торгівля)**. Протягом 20 років Безос заперечував, що коли-небудь матиме з ними справу. Утім, у 2018 р. компанія відкрила магазин без кас **Amazon Go** (Сіетл). Причина : Prime, технології, можливість залучити нових учасників. **ЗАВДЯКИ НОВІТНИМ ТЕХНОЛОГІЯМ ВІДВІДУВАЧІ ТАКИХ МАГАЗИНІВ МОЖУТЬ ВЗАЄМОДІЯТИ З ЦИФРОВИМИ ПЛОЩАДКАМИ В АБСОЛЮТНО НОВИЙ СПОСІБ**.

Магазини Amazon Go – особливі. На вході відвідувач має прикласти мобільний телефон до спеціального пристрою, щоб той зчитав штрих-код. Після цього покупець може взяти все, що забажає : камери та сенсори фіксують, які товари він узяв; кожен товар відмічається у цифровій карті та автоматично оплачується на виході (кошти знімаються з рахунку). Завдяки хмарним обчисленням, машинному навчанню, голосовому управлінню та логістичним ноу-хау Amazon змогла позбавити клієнтів від стояння в чергах та оплати на касі.

За експертними прогнозами, найближчим часом ці технології дозволять Amazon *передбачати побажання своїх клієнтів*: компанія буде знати, коли в будинку перегоріла лампа, закінчився певний продукт, що замовити для родинної вечері і т. п.

Результат: **Amazon знов створила технологічну платформу, яку можна продати іншим компаніям. І – постійно вдосконалює сервіси!**

Так, у січні 2020 р. з'явилася інформація про те, що Amazon розробляє технологію, яка дозволить розраховуватися долонею замість готівки або картки (The Walt Street Journal): створює термінали оформлення замовлень, які будуть пов'язувати відбиток долоні людини з її акаунтом у банку. Очікується, що сферою застосування таких терміналів будуть заклади швидкого харчування, кафе і т. п. Проектом вже зацікавилися Visa, MasterCard, JPMorgan, Fargo.

3) **Автоматизований центр виконання замовлень**, де поряд із людьми працюють сучасні роботи. Знаходиться в м. Дюпон (шт. Вашингтон), працює 24/7 та демонструє переваги компанії у сортуванні, пакуванні, доставці товарів. Усередині складу знаходиться спеціальна конвеєрна стрічка, накрита куполом, під яким – численні сканери та камери. Кожна коробка відвантажується з машини, фотографується і сканується з усіх боків, після чого алгоритм

розпізнавання зображень сортує товар за розміром та вагою. Машина виконують роботу удвічі швидше за людей. Потім коробки спрямовуються (у т. ч. - безпілотниками) на гігантський склад площею більш як 90 тис. м². Там працюють шоститонний робот, що піднімає на другий поверх великі партії товару, та невеликі роботи компанії Kiva Systems (придбана Amazon у 2012 р.; відкрила еру автономних керованих транспортних засобів та роботів). Доставка: літаки, вантажні дрони (по США).

Нині Amazon розпочала експансію в сферу *охорони здоров'я*. Ідея: створити масштабовану модель медичного обслуговування, придатну для копіювання. Основа: такі конкурентні переваги компанії, як *оброблення замовлень, налаштування під запити клієнтів, надійність доставки*. Крім того, компанія освоює рекламний бізнес та ринки побутової електроніки.

Інструментом стратегічного управління компанією є дорожня карта, що передбачає розвиток як по *вертикалі, так і по горизонталі*. Так, якщо охорона здоров'я або реклама характеризують нові напрями вертикальної експансії компанії, то Amazon Go – поєднує все, що можна поєднати горизонтально.

Amazon Go демонструє, які можливості відкриваються, якщо зібрати разом різні аспекти підрозділів компанії. Go поєднує дані, застосовуючи складні алгоритми та можливості пристроїв Amazon (штучний інтелект, камери, сенсори), які разом дозволяють з'ясувати, що взято з полиці (поставлено назад) та ким. Платіжна система Amazon Pay здійснює транзакції, як тільки додаток реєструє отримані дані. Prime забезпечує реалізацію *офлайнової стратегії* Amazon: постачання та вивезення точно в термін вимагають значної кількості фізичних локацій. Prime стала «центральною нервовою системою» компанії, поєднуючи все, що є у Amazon, створюючи шляхи для виходу на нові ринки та підтримуючи основний бізнес.

Для просування та впровадження інновацій Amazon застосовує такі правила:

1) усунення тривалого планування та оцінювання ідей: стимулюється якнайшвидша перевірка нових ідей із реальними клієнтами;

2) усі інновації запроваджуються малими командами, які лише зрідка зустрічаються – при розробленні дорожньої карти на майбутнє. Результат: інновації зі швидкістю стартапу в поєднанні з величезними ресурсами Amazon.

Використано матеріали: <http://www.management.com.ua/gm/gm227.html>, <http://forbes.ru>

За необхідності зберіть додаткову інформацію про діяльність Amazon та дайте відповіді на запитання.

1) Визначте вид інноваційної стратегії Amazon за різними критеріями класифікації.

у т. ч.:

- за типом інноваційної поведінки: наступальна, захисна, нішева та ін.?

- за ставленням до конкуренції: наступальна чи оборонна? яка саме з наступальних або оборонних?

- за фокусом інноваційних перетворень? Поясніть свою думку.

2) Охарактеризуйте ключові відмінності (особливості) інноваційної стратегії:

- якими є цілі інновацій (яку довгострокову позицію на ринку мають забезпечити компанії)? Чи дотримано критеріїв формування ефективної інноваційної стратегії?

- на застосування яких сильних сторін компанії спрямована інноваційна стратегія?

- чи визначено пріоритетні напрями інноваційних змін? Важливі для компанії типи інновацій?

- як саме компанія застосовує інновації для створення цінності та отримання прибутку?

Чи віддає перевагу певному виду інновацій? Якщо – так, то якому?

- як Amazon визначає пріоритети між короткостроковим використанням існуючих ринків та довгостроковим освоєнням нових можливостей? Аргументуйте думку, наведіть приклади.

- інші характеристики (за потреби).

Сформулюйте одним реченням особливість інноваційної стратегії *Amazon*.

3) Чим пояснюється вдала експансія компанії до висококонкурентних галузей?

4) Чи забезпечує інноваційна стратегія ефективне використання інноваційного потенціалу компанії, захист від зовнішніх загроз, створення конкурентних переваг?

5) Чи є інтегрованою інноваційна діяльність підрозділів *Amazon*? У чому це проявляється?

6) Чи дотримано основних принципів формування інноваційної політики? Яким є тип інноваційної політики *Amazon*?

Завдання 3. Американський діловий журнал *Fast Company* щорічно складає Рейтинг найбільш інноваційних компаній світу (Топ-50). Ознайомтеся з рейтингом за 2020 р. Зберіть інформацію про компанії, що посіли перші три місця (Snap, Microsoft, Tesla). Визначте тип їх інноваційної стратегії.

Тема 5. СТАРТАП ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ БІЗНЕС-ПРОЕКТ.

Тестові запитання:

1. Що з переліченого не є характерним для стартапу:

- а) тимчасова організація, призначена для пошуку і втілення масштабованої бізнес-моделі;
- б) компанія з інноваційною ідеєю, створюється з «нуля» та за підтримки інвесторів;
- в) базується на оригінальній бізнес-ідеї, що раніше не використовувалась у широкому форматі;
- г) виробництво інноваційної продукції на умовах франчайзингової угоди;
- д) бізнес в умовах високої невизначеності: спочатку не відомі продукт, цільовий ринок, тип відносин із клієнтом.

2. Етап (стадія) життєвого циклу стартапу, на якому створюється продукт з мінімальним функціоналом для перевірки гіпотези бізнес-ідеї:

- а) посівна стадія;
- б) запуск;
- в) зростання;
- г) розширення (зрілість);
- д) вихід інвестора.

3. На якій стадії життєвого циклу стартап перетворюється на традиційну компанію?

- а) посівна стадія;
- б) запуск;
- в) зростання;
- г) розширення (зрілість);
- д) вихід інвестора.

4. На якій стадії життєвого циклу стартапу головним завданням є встигнути масштабувати успішну бізнес-модель, поки не з'явилися аналоги?

- а) посівна стадія;
- б) запуск;
- в) зростання;
- г) розширення (зрілість);
- д) вихід інвестора.

5. Версія продукту стартапу, яка має продемонструвати його переваги потенційному інвестору (продукт створено, але не протестовано), називається:

- а) прототип;
- б) альфа-версія;
- в) закрита бета-версія;
- г) публічна бета-версія;
- д) лямбда-версія.

6. Для бізнес-плану стартапу на стадії створення є характерним таке:

- а) він має включати детальний опис науково-технічного рівня проекту та його правової захищеності;
- б) він має включати детальний опис варіантів виходу інвестора;
- в) відсутні майже усі вихідні дані;
- г) не включає фінансову модель;
- д) включає оцінку суспільної ефективності проекту.

7. Кардинальні зміни бізнес-моделі та «перезапуск» стартапу в процесі пошуку оптимальної, придатної до швидкого масштабування бізнес-моделі, називаються:

- а) піво́т;
- б) будстреппінг;
- в) фандрайзинг;
- г) форфейтинг;
- д) usability-тестування.

Практичне завдання.

Кейс «Життєвий цикл стартапу Delfast».

Український стартап Delfast починався як служба доставки малогабаритного багажу на електровелосипеді протягом години в межах міста за фіксованою ціною.

1 година доставки, фіксована ціна та екобайки, яким не страшні «пробки» - основні складові успіху **стартапу Delfast**, заснованого у 2014р., що у 2014-2015 р.р. демонстрував бурхливі темпи зростання (50-60% на місяць).

Ідея почалася з питання: чому телефон зі складу покупцю привозять лише через день-два, а піцу – через 40 хв.? Причому, клієнт Інтернет-магазину часто має підлаштовуватися під час прибуття кур'єра. Поспілкувалися з представниками великих київських Інтернет-магазинів, зрозуміли: попит є.

Перші 40 тис. дол. для реалізації проекту вдалося залучити через інвестиційну платформу Startup.ua. Було куплено 17 електровелосипедів та відкрито першу станцію в Києві на Петрівці (вона ж диспетчерська і станція заряджування транспортних засобів). Чому: там знаходився 1ший клієнт – портал kniga.biz.ua. Надалі застосовувався той самий принцип для відкриття станцій.

У лютому 2015 р. укладено угоду з інвестфондом, що вклав у **DelFast** 250 тис. дол. Результат: компанія змогла підключити більше 70 великих клієнтів у Києві. Серед них: *інтернет-магазин F.ua, MOYO, eda.ua*. Навесні 2015 р. **DelFast** вийшов на ринок Польщі (Варшава), почавши з 1 станції на 20 велосипедів. К літу 2015 р. додалися такі клієнти, як *Приватбанк і «Нова пошта»*. На перевантажених «пробками» шляхах великого міста електровелосипеди уможливають вчасну доставку замовлення (табл). *Відгуки клієнтів:* служба працює оперативно, доставка – за 1 годину у будь-яку точку Києва.

Порівняння доставки на електровелосипеді та автомобілем

<i>Показник / спосіб доставки</i>	електровелосипед	автомобіль
Затрати на 100 км. Шляху	2 грн	≈ 140 грн
Термін доставки	1 година	1-2 дні
Ризики не вкластись у термін	години-пік, завантаженість шляхів не впливають на швидкість доставки	1-6 годин погрішність

Динаміка проекту в 2014-2015 рр.

<i>Показники</i>	<i>Листопад 2014</i>	<i>Листопад 2015</i>
Країни	Україна	Україна, Польща
Кількість станцій	1	6
Велопарк	10	65 (55- Київ, 10 - Варшава)
Середня кількість доставок у день	2	500
Кількість клієнтів	5	380

На послугу діє єдина ціна за умов відправлення із зони, що розташована в межах 1 км від станції компанії. 1 кур'єр за день може здійснити близько 20 доставок. **Спеціалізація компанії** – посилки масою до 7 кг з габаритами до 40 / 50 / 50 см. Середня кількість замовлень у день – 500. Спочатку орієнтувалися виключно на Інтернет-магазини, надалі послугу міг замовити будь-хто через додаток до мобільного телефону.

В 2016 р. компанія почала продавати *франшизу*: фізично не вистачало ресурсів відкрити станції в інших містах. Виявилася і ще одна проблема: звичайні («придбані») електробайки могли протриматися лише близько 30 км (2-3 доставки), оскільки призначені передусім для відпочинку.

І в 2016 р. DelFast запустила *виробництво електробайків у Китаї під власним брендом* та із застосуванням унікальної технології (на умовах франшизи). Надалі було прийнято рішення про *запуск в 2019 р. в Україні власної виробничої лінії* потужністю 6000 електровелосипедів на рік та розвиток мережі продаж в США та Європі. Очікується, що запуск заводу в Україні дозволить знизити собівартість байків на 30%. DelFast застосовує *власні технічні рішення та розробки*.

Спочатку на краудфандинговій платформі Kickstarter стартувала компанія зі збору коштів для українського електробайку DelFast (запас ходу – бл. 380 км на одному заряді акумулятора = світовий рекорд; швидкість до 55 км/г). У 2018 р. *електробайк DelFast* навіть увійшов до *Книги рекордів Гіннесу* як такий, що не має аналогів у світі (367 км. на одному заряді без педалей).

Станом на кінець 2018 р. :

- оцінка компанії - 32 млн. дол., залучені кошти під проект – 815 тис. дол.;
- 5400 попередніх замовлень на електробайки;
- географія збуту: США (50%), ЄС (30%), ін. (20%);
- продуктова лінійка включає 3 моделі електробайків швидкістю від 42 до 80 км/год.;

Цільові сегменти споживачів:

B2B – 55% (у т. ч. кур'єрські служби та служби доставки – 16%, енергетика та комунальні служби – 8%, франчайзинг – 9%, поліція, медицина, армія – 6%, партнери та афіліати – 17%);

B2C – 45% (власні онлайн-магазини – 22%, оптові магазини – 13%, велосипедні дистриб'ютори – 9%, crowdfunding-канал – 1%).

*Проаналізуйте інформацію щодо діяльності українського стартапу «Delfast», за необхідності – зберіть додаткову. **Надайте відповіді на питання:***

1) Чи пов'язана бізнес-ідея стартапу з вирішенням актуальної проблеми споживачів? Якщо так, то - якої? Чи йдеться про унікальну ціннісну пропозицію? Аргументуйте свою позицію.

2) Чи вдалося компанії у 2014-2015 рр. масштабувати бізнес-модель? За рахунок чого (яких складових бізнес-моделі)?

3) Цей стартап є традиційним чи інноваційним?

4) Ідентифікуйте поточну стадію життєвого циклу стартапу.

5) Чому відділення компанії в Україні є лише в Києві? Чому їх немає в Білій Церкві, Тернополі, Полтаві, Херсоні та ін. подібних містах?

6) Проектом в 2015-2016 рр. цікавилися Одеса, Харків, Дніпро, утім велосипедних станцій служби доставки так і не було відкрито. Як ви вважаєте – чому?

7) Чому «**Delfast**» почав освоювати новий вид діяльності - машинобудування? Чи пов'язано це з вичерпанням можливостей попередньої бізнес-моделі? Йдеться про ПІВОТ чи про корегування бізнес-моделі? Аргументуйте відповідь.