

ТЕСТУВАННЯ СКЛАДНИХ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ ОПЕРАТОРІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ У ПРОЦЕСІ СПОЖИВАННЯ

Н.В. Проскурніна

Досліджено особливості стимулювання і впровадження новачій, ініційованих користувачами в умовах реалізації аналітичної функції маркетингу операторів роздрібної торгівлі. Виявлено, що впровадження користувачьких інновацій передбачає ефективне використання неформалізованих знань, отриманих і накопичених унаслідок взаємодії зі споживачами. Визначено інноваційні напрями розвитку операторів роздрібної торгівлі. Розглянуто моделі тестування інновацій і типи інноваційних лабораторій роздрібної мережі. Наведено правила створення інноваційних лабораторій, виконання яких підвищує ефективність розробки та впровадження інновацій операторами роздрібної торгівлі.

Ключові слова: інновація, тестування, неформалізоване знання, ініційовані користувачі, інноваційні лабораторії, відкриті інновації, відкриті мережі.

ТЕСТИРОВАНИЕ СЛОЖНЫХ ИННОВАЦИЙ ДЛЯ ОПЕРАТОРОВ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В ПРОЦЕССЕ ПОТРЕБЛЕНИЯ

Н.В. Проскурнина

Исследованы особенности стимулирования и внедрения новачій, инициированных пользователями в условиях реализации аналитической функции маркетинга операторов розничной торговли. Виявлено, что внедрение пользовательских инноваций предполагает эффективное использование неформализованных знаний, полученных и накопленных в результате взаимодействия с потребителями. Определены инновационные направления развития операторов розничной торговли. Рассмотрены модели тестирования инноваций и типы инновационных лабораторий розничной сети. Приведены правила создания инновационных лабораторий, выполнение которых повышает эффективность разработки и внедрения инноваций операторами розничной торговли.

Ключевые слова: инновация, тестирование, неформализованные знания, инициированные пользователи, инновационные лаборатории, открытые инновации, открытые сети.

COMPLEX INNOVATIONS TESTING FOR OPERATORS OF RETAIL TRADE DURING THE CONSUMPTION PROCESS

N. Proskurnina

The features of the promotion and introduction of innovations initiated by users in the context of the implementation of the analytical function of marketing of retail operators are investigated. It is noted that innovations of innovating users differ from innovations generated by innovating producers by their initial motivation to innovate.

It was noted that the retail operator acts as an intermediary between production and consumption, as well as the initiator of innovative changes, which should be tested in the framework of the trade network. It has been revealed that stimulation of user's innovations allows achieving additional positive socio-economic effects of innovation activity: more efficient satisfaction of consumer needs, reduction of transaction costs for the dissemination of knowledge. The principles that it is advisable to follow to implement policies aimed at supporting user-initiated innovations are given. It is revealed that the introduction of custom innovations involves the effective use of non-formalized knowledge gained and accumulated as a result of interaction with consumers. The innovative areas of development of retail operators are identified, which implementation will lead to increased competitive advantage and identify reserves for innovative research. The types of models for testing innovations are considered depending on their internal or external orientation, level of involvement and the necessary amount of financial obligations. The rules for creating innovative laboratories are given, the implementation of which increases the efficiency of developing and implementing innovations in a retail operator. It was noted that the creation of innovative laboratories can increase sales, reduce costs and get benefits in the positioning of the retail brand. The types of innovative laboratories of the retail network are characterized; they can be divided into groups depending on the scope of their activities: the use of best practices, marketing tools and experience; improving or implementing a digital and e-commerce platform; improvement of warehousing, logistics and execution services. It was noted that retail operators should collaborate together to create innovation laboratories to participate in the innovation processes and integrate the new technologies into their business models.

Keywords: *innovation, testing, non-formalized knowledge, initiated users, innovation laboratories, open innovation, open networks.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Роздрібні гіганти, такі як Amazon, поглинули тисячі магазинів в усьому світі, захопивши значну частку ринку. Старі роздрібні продавці можуть звинувачувати Amazon (наприклад, Prime, Market place, Echo, Go та ін.) в тому, що він передбачає потреби та привертає прихильність споживачів завдяки своїй інноваційній діяльності [1]. Кожне нововведення в роздрібній торгівлі тепер пов'язане з накопиченням

такого досвіду, який становить цінність і продовжує привертати лояльних споживачів. Покупці є критично важливими суб'єктами бізнесу завдяки зростанню впливу соціальних мереж і мобільної комерції. Щоб перетворити покупця з «усе більш цифровим зв'язком» у захисника бренду і стимулювати продажі, роздрібні торговці визнають необхідність бути завжди на п'ять кроків попереду.

У звіті за 2015 рік «Провідні тренди в роздрібних інноваціях: погляди деяких найбільш прогресивних ритейлерів, що змінюють гру», головний аналітик Altimeter Брайан Соліс доповідав про успішні ідеї роздрібних підприємств [2], які полягають у тому, щоб постійно складати дорожню карту споживача; займатися глибокими дослідженнями споживачів; перетворювати ідеї споживачів в інноваційні проекти і програми; організовувати команди фахівців і досвідчених практиків для створення інноваційного середовища тестування і навчання.

Компанії переходять від традиційних підходів до нових способів пошуку унікальних ціннісних пропозицій. Наприклад, Hindustan Unilever, дочірня компанія британо-голландської компанії Unilever, використовувала платформу управління інноваціями Sprint для краудсорсингу ідей, щоб зрозуміти переваги споживачів у невеликих роздрібних магазинах у мікрорайонах. Компанія збирала дані про продажі через систему точок продажів і використовувала їх з інноваційними моделями машинного навчання й аналітичними моделями [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість провідних зарубіжних та вітчизняних учених і практиків присвятили свої наукові праці проблематиці тестування й упровадження інновацій, дослідженню сфери роздрібної торгівлі та інноваційній діяльності операторів роздрібної торгівлі, серед яких слід виділити публікації Д. Менон, Б. Соліса, Ф. Гаулта, Е. Вон Хіпсела, С. Болдвіна, Дж.П.Дж. де Джонга, А. Фіорлетти, К. Вандер Оевер. Водночас результати вивчення опублікованих праць свідчать про недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних із дослідженням методів тестування складних інновацій для операторів роздрібної торгівлі у процесі споживання.

Метою статті є дослідження методів тестування складних інновацій для операторів роздрібної торгівлі в процесі споживання в умовах реалізації аналітичної функції маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визнання високої інтерактивності інноваційної діяльності є якісно новим кроком у розумінні специфіки діяльності операторів роздрібної торгівлі. Інноваційна діяльність роздрібної торгівлі все частіше виходить за

межі окремого оператора роздрібно́ї торгівлі, регіону або країни, що потребує розробки адекватних інструментів управління, які мають достатню організаційну, фінансову, інституційну та просторову гнучкість. З'являються нові якісні зміни, пов'язані з можливостями багатоканального отримання даних із зовнішнього середовища і передачі власних знань у зовнішнє середовище – через контрагентів, учасників ланцюгів поставок, венчури, інновації. На передній план виходить аналітична функція маркетингу операторів роздрібно́ї торгівлі, яка трансформує дані виробників, постачальників і споживачів у формалізоване знання, що дає їм змогу генерувати власне неформалізоване знання на основі інновацій користувачів-новаторів для управління ринком із метою найдосконалішого задоволення потреб споживачів із максимальним економічним ефектом.

Інновації користувачів-новаторів відрізняються від інновацій, що генерують виробники-новатори, початковою мотивацією до інноваційної діяльності. Під користувачами-новаторами мають на увазі індивідуумів і підприємства, які сподіваються за допомогою інновацій вирішити певні проблеми й отримати переваги від використання інноваційного дизайну, продукту або послуги. Виробники-новатори прагнуть отримати вигоду від їх продажу [3]. При цьому як індивідуальний користувач, так і підприємство можуть відігравати різні ролі відносно до тих чи інших інноваційних продуктів і послуг. На відміну від користувачів, перед виробниками стоїть завдання забезпечити окупність інвестицій. Відповідно, їх інноваційні розробки спрямовано на продукти і послуги, що відповідають сформованому ринковому попиту, результуючі інновації – на поліпшення якості, надійності й дизайну продукції, а комерціалізація – на задоволення гомогенного попиту певного ринкового сегменту. Оператор роздрібно́ї торгівлі в усіх випадках виступає посередником між виробництвом і споживанням та ініціатором інноваційних змін, тестування яких необхідно проводити в межах торговельної мережі.

У сучасних умовах прискорений розвиток призначених для користувача інновацій відбувається під впливом таких змін, як поширення комп'ютерного та модульного дизайну, доступність недорогих засобів комунікації, активне поширення цифрового формату та ін. Доступність усе більш сучасного комп'ютерного і програмного забезпечення і розширення можливостей пошуку та обміну інформацією через Інтернет дозволяють користувачам розв'язувати технічно складніші завдання, розширюють можливості координування та комбінування зусиль великої кількості людей. Неформальні спільноти користувачів зазвичай не орієнтуються на одержання комерційної вигоди, тому поширення користувацьких інновацій не має

бар'єрів у вигляді плати за користування інформацією. Загалом, зменшення витрат на комунікацію і дизайн – основні чинники, що сприяють інтенсифікації інноваційної діяльності поза рамками формального виробництва.

Участь користувачів у відкритих мережах помітно ускладнює нелінійну модель розвитку неформальних спільнот «від користувача – користувачеві», де в якості генераторів знань можуть виступати найрізноманітніші учасники: університети, підприємства, споживачі, постачальники та ін. Поширення набули так звані «відкриті колабораційні інновації» – інноваційні проекти, в яких користувачі кооперуються та відкривають доступ до результатів індивідуальної або колективної діяльності [4]. Поширеним прикладом подібної інновації є виробництво програмних продуктів на базі інтернет-платформ.

Через організаційно-технологічні зміни та посилення ролі інформаційного ресурсу в економічному устрої виробник поступово втрачає монополію на інноваційні ресурси. Слід зазначити, що, незважаючи на домінуюче становище, інновації для виробника є лише частиною результатів інноваційної діяльності. Тим важливіше зрозуміти, яку потенційну вигоду можна отримати від розкриття «підводної частини айсберга» – інновацій, ініційованих користувачами [5]. Стимулювання призначених для користувача інновацій дозволяє досягти додаткових позитивних соціально-економічних ефектів інноваційної діяльності: більш ефективного задоволення потреб споживачів, зменшення трансакційних витрат на поширення знань.

Кількість невдалих випадків упровадження виробниками новацій на ринок становить від 75% до 90% [6]. Недостатня ефективність маркетингових досліджень пов'язана, зокрема, з великими витратами на вивчення запитів споживачів. Релевантність цієї інформації значно варіюється зі зміною контексту її використання, досвіду споживача, наявного багажу знань тощо. Складність передачі такої інформації супроводжується суттєвими витратами, пов'язаними з особливостями трансферу й адаптації цих знань (часто неформалізованих). Інновації з ініціативи користувачів дозволяють деякою мірою нівелювати подібні ринкові ситуації.

Очевидно, що виробники мають перевагу в частині технічного втілення інноваційного рішення (дизайну, комерціалізації), а користувачі, у свою чергу, набагато ближче до ринку, оскільки знають про його потреби. Різниця в доступній інформації (інформаційна асиметрія) позначається на типах інновацій виробників або користувачів. Використовуючи переважно знання та інформацію про технологічні можливості («як виробляти»), виробники обмежуються адресним задоволенням добре відомих потреб, що найчастіше

призводить до появи повільних інновацій (поліпшення якості, дизайну та ін.). Користувачі насамперед ураховують необхідність вирішення проблеми специфічних потреб і контексту. Подібний тип знань («що і для чого слід проводити») дозволяє створювати функціональні інновації. Водночас, призначені для користувача нововведення виникають на більш ранній стадії формування попиту. Виробникам необхідно акумулювати подібні потреби серед достатньої кількості споживачів, щоб адресувати свою інноваційну продукцію для певної ніші покупців і окупити вкладені інвестиції. Тому саме виникнення інновацій з ініціативи користувачів зазвичай пов'язують із формуванням нових ринків. Оскільки призначені для користувача інновації часто пов'язані зі зростанням попиту на індивідуалізовані блага, їх активізація сприяє посиленню нецінової конкуренції, що позитивно позначається на макроекономічному розвитку країни.

Підтримка операторами роздрібною торгівлі користувальницьких інновацій передбачає ефективне використання неформалізованих знань, отриманих і накопичених унаслідок взаємодії зі споживачами. Це відповідає запитам політики інклюзивного інноваційного зростання в інтересах усього суспільства, однією з цілей якої є скорочення інноваційного розриву між різними соціальними групами, підвищення якості життя і розвиток людського капіталу, а також забезпечення можливості участі в інноваційному процесі широких верств населення, що декларує стратегія розвитку міста Харкова до 2020 року. Розвиток призначених для користувача інновацій може стати паліативною мірою для компенсації низького рівня інноваційної активності в регіонах із незадовільним станом матеріально-технічної бази і дефіцитом знань, у тому числі формалізованих.

У результаті маркетингових досліджень для операторів роздрібною торгівлі стає доступною інформація про майбутні переваги користувачів у виборі нових товарів і послуг. Ця інформація часто виражається в загальних формулюваннях, які необхідно доробити до конкретних пропозицій для виробників. Дослідження активних споживачів дозволяє отримати не тільки дані про задоволення нових потреб у товарах і послугах, але й технічні характеристики знайденого рішення. Відповідно, подібні дослідження є набагато ефективнішими завдяки високій якості інформації та скороченню часу на розробку рішення для реалізації інноваційної ідеї.

У цих умовах аналітична функція маркетингу операторів роздрібною торгівлі відповідає не лише за маркетингове дослідження зовнішнього середовища, але й за стимулювання попиту й інновацій за рахунок виявлення активних споживачів як перспективного методу корпоративної інноваційної політики, сфокусованої на користувачеві.

Для цього політика, спрямована на підтримку ініційованих користувачами інновацій, має слідувати таким принципам:

- стимулювання індивідуальних ініціатив споживачів;
- забезпечення вільного доступу до результатів інноваційної діяльності користувачів через різні конкурси, гранти;
- активне сприяння розвитку мереж, які об'єднують користувачів, виробників, торговельну мережу, наукові установи;
- надання інформаційно-організаційної підтримки взаємодії виробників і користувачів (заохочення виробників, які надають користувачам інструментарій для тестування і модифікації продукції через роздрібну торговельну мережу).

Сукупність специфічних заходів політики має забезпечити сприятливі умови для розвитку горизонтальних і вертикальних мереж кооперації між індивідуумами, приватним і державним секторами. Призначені для користувача інновації докорінно змінюють уявлення про цілеспрямованість виробничої монополії на «інноваційні ресурси», витрати якої пов'язані не тільки з витратами на інтелектуальну власність. Спектр нових можливостей «масовості» інновацій потребує детальнішої інформації про «інноваційні напрацювання» користувачів, можливості їх мобілізації в межах корпоративної політики.

Для оператора роздрібною торгівлі існують певні інноваційні напрями розвитку, упровадження яких приведе до посилення конкурентних переваг і виявить резерви для інноваційних досліджень (табл. 1). Незважаючи на низький рівень інвестицій в інновації, слід відмітити зміну в думці роздрібних операторів торгівлі, що бажають використовувати інновації для надання більш диференційованих, орієнтованих на клієнта і яскравих вражень від покупки, керованих цифровими можливостями та доступністю даних.

Останнім часом деякі найбільші західні оператори роздрібною торгівлі відкривають так звані «інноваційні лабораторії» для тестування нових технологій, розробки продуктів і прогнозування тенденцій. Такі інноваційні центри роздрібною торгівлі можуть об'єднувати групи зацікавлених сторін – покупців, роздрібну мережу, бренд-менеджерів, дизайнерів, інженерів, маркетологів для перевірки і підтвердження концепцій роздрібною торгівлі [7]. Створення таких центрів є ідеальним рішенням для отримання відгуків споживачів у режимі реального часу.

Сьогодні багато хто з операторів роздрібною торгівлі прагне відслідковувати динамічну зміну поведінки споживачів. Це підштовхує все більшу кількість роздрібних продавців до створення власних інноваційних лабораторій – творчих колективів і просторів, у яких є вільний діапазон для експериментів і з'ясування, які цифрові технології в магазині працюватимуть або не працюватимуть для конкретного роздрібною продавця.

Інноваційні напрями розвитку операторів роздрібно́ї торгівлі

Інноваційний напрям розвитку	Опис
Інновації продукту	Для більшості операторів роздрібно́ї торгівлі, що прагнуть до диференціації та підвищення рентабельності, розробка власного портфеля брендівих продуктів є необхідністю. Завдяки розширеному розумінню клієнтів та аналітичним можливостям роздрібні продавці можуть прислухатися до своїх клієнтів і виготовити продукти, адаптовані до їх потреб і бажань. Інновації та цифрові можливості при цьому виступають на перший план. Однак це не класичні можливості, і деякі роздрібні продавці боролися за їх розвиток. ASOS, Burberry, Ocado та багато інших використовують партнерський підхід «відкритих інновацій» до деяких продуктів інновацій, що засобом, який імітує деякі технологічні рішення, такі як Microsoft, які самі дотримуються цього підходу
Досвід / сервісна інновація	На все більш конкурентному та обмеженому за ціною ринку досвід є одним з чинників, який може допомогти роздрібним продавцям значно посилити свої позиції на ринку. Наприклад, LEGO включив кіоски з так званою «AR-реальністю» у своєму досвіді роботи в магазині, що дозволяє покупцям сканувати продукт і побачити, як буде виглядати готовий продукт у 3D. Інноваційні центри часто є способом задоволення потреб в інноваціях. «Лабораторія майбутнього» LEGO відповідає за впровадження інновацій у всій організації, яка досягла значного успіху, зокрема «Деї ЛЕГО», які використовували краудсорсинг ідей від відданих шанувальників для розробки нових наборів LEGO
Канал інновацій	Рішення British Airways скоротити безкоштовне харчування і замінити його на харчування від M&S показало, що роздрібним операторам не слід фокусуватися на класичних каналах виходу на ринок
Бізнес-модель інновацій	Інновації не завжди є високотехнологічними, радикальними, вони мають бути ефективними. Іноді, щоб бути успішними достатньо бути чутливими до поведінки споживачів, як це робить ІКЕА. Коли інновації використовуються для розуміння клієнта, забезпечення його справжньої потреби, простота часто є найефективнішим рішенням, щоб рухатися вперед

Ретельний розгляд правильної моделі є ключовим. Не існує універсальної моделі для тестування інновацій. Це залежить від безлічі

чинників, таких як ваше зобов'язання за капіталом, структура і культура оператора роздрібної торгівлі, інноваційні цілі й поточні можливості. Інновація буде корисною оператору роздрібної торгівлі тільки в тому випадку, якщо:

- існує чітке уявлення про ціннісну пропозицію підприємства (наприклад, усі інновації Amazon спрямовані на виконання своєї місії «бути найбільш орієнтованою на клієнта компанією на Землі, де клієнти можуть знаходити і знаходять усе, що хочуть купити в Інтернеті»);

- існує прагнення до швидкого тестування, швидкого вивчення культури з довгостроковою перспективою, тобто створюється середовище, в якому можуть успішно реалізовуватися ідеї, відбуватися справжні інновації;

- існує чітке визначення того, на чому мають бути зосереджені інновації (наприклад, компанія Apple зосереджена на зовнішньому інтерфейсі, приділяючи багато уваги дизайну, водночас Burberry зосереджується на образі цифрового бренду і створенні єдиного користувацького досвіду);

- відкриті інновації, тобто внутрішня і зовнішня відкритість означає доступ до більшості кращих ідей.

Однією зі спільних рис у цих моделях є те, що всі вони практикують відкриті інновації, які шукають ідеї за межами підприємства.

Сьогодні розрізняють п'ять типів інноваційних моделей або джерел інновацій, і вони різняться залежно від їх внутрішньої або зовнішньої спрямованості, рівня залученості та необхідної суми фінансових зобов'язань (табл. 2). Ці джерела інновацій жодним чином не є взаємовиключними, і часто оператори роздрібної торгівлі об'єднують два або більше цих видів діяльності.

Інноваційні лабораторії потребують великого фінансування. Так, Walmart витратила 300 млн дол. США на створення Walmart Labs, що було придбано компанією Kosmix, а нова інноваційна лабораторія Sainsbury, за оцінками експертів, може коштувати десь в діапазоні від 10 млн до 15 млн фунтів стерлінгів на рік [8].

У лабораторіях внутрішніх інновацій Macy's, Neiman Marcus, Zappos і Walmart працюють спеціальні технічні групи й агенти змін, які фокусуються на розумінні змін переваг клієнтів, вивченні нових технологій і рішень та впровадженні нових стратегій у різних каналах. Наприклад, торговельна мережа з благоустрою будинку Lowe's у 2015 році створила свою інноваційну лабораторію Lowe як місце, де технічні та креативні команди можуть тестувати нові технології, перш ніж упроваджувати їх у магазинах [7]. У 2018 році Lowe's завдяки

інноваційній лабораторії успішно впровадила такі технології, що розв'язують повсякденні завдання і створюють якісно новий досвід для клієнтів і співробітників як додаток доповненої реальності, який допомагає споживачам переміщатися магазинами, гарнітура віртуальної реальності, яка надає допомогу в проєктах DIY, і робот із розпізнаванням голосу, який допомагає в магазинах.

Таблиця 2

Моделі тестування інновацій

Назва моделі	Характеристика
Хакатони	Приурочені події, що тривають від 24 до 48 годин. Вони відкриті для внутрішніх і зовнішніх осіб або груп програмістів і розробників програмного забезпечення, які створюють продукт або послугу, зазвичай додаток, який відповідає заздалегідь заданим вимогам. Зазвичай переможцю призначається грошова винагорода. Наприклад, додаток Tesco Discover, створений на основі Хакатона, дозволяє покупцям купувати інгредієнти для рецептів, опублікованих у журналі Real Food. Додаток є одним із найпопулярніших Tesco. Досі було відмічено більше 150000 завантажень і високий рівень залученості за середньої тривалості сеансу 3,5 хв.
Спонсорство Startup Accelerator	Бізнес-акселератори, якими виступають оператори роздрібної торгівлі, пропонують стартапам підтримку, надаючи їм робоче місце, навчання, наставництво, початкове фінансування і доступ до корпоративних клієнтів в обмін на частку в капіталі підприємства
Внутрішній прискорювач запуску	Як альтернативу спонсоруванню зовнішніх прискорювачів деякі роздрібні оператори запускають внутрішні програми. Вони вибирають стартапи для внутрішнього прискорення з наміром вивести їх на ринок у своїх магазинах.
Внутрішня інноваційна група	Команда маркетологів і технічних розробників, зазвичай відокремлена від корпоративних офісів, найнята для розробки і тестування нових продуктів і послуг, зазвичай прикладних додатків в середовищі запуску. Argos Hub, M&S Venture Labs, Sainsbury's Digital Labs і Sephora Innovation Labs – усе це приклади внутрішніх інноваційних команд. Однак у цих лабораторіях зазвичай проводяться хакатони для доступу до зовнішніх ідей і навичок
Скаутинг і придбання	Деякі роздрібні оператори шукають співтовариство стартапів, бажаючи придбати стартапи. Вони шукають тих, у кого великий потенціал у майбутньому, або тих, чиї проблеми вони в змозі вирішити в цей час. Walmart Labs придбав 15 стартапів від моменту свого заснування в 2011 р.

Примітка. Побудовано за даними [8].

Оператори роздрібної торгівлі мають визначити, що є більш ефективним: створення власної лабораторії; стратегічні партнерські інноваційні лабораторії або гібридна модель, яка поєднує дві попередні. Наприклад, Westfield Labs вирішила створити внутрішню лабораторію з Westfield San Francisco Center і спеціальну внутрішню команду. Цей підхід дозволяє Westfield Labs спостерігати і взаємодіяти з кінцевими споживачами. Навпаки, Lowe's впровадила гібридний підхід, який полягає у створенні внутрішньої команди і сильної мережі зовнішніх партнерів, таким чином об'єднуючи різні перспективи, ресурси і навички. Завдяки внутрішній команді Lowe's спільно створює нові технології й робить внесок у практичні ідеї та реальні бізнес-завдання [7].

Оператор роздрібної торгівлі, якому не вистачає досвіду створення нових технологій, обирає роботу зі стартапами, разом з університетами, спеціалізованими фахівцями й іншими партнерами, щоб швидко створювати прототипи і тестувати реалізовані рішення.

Незважаючи на те, що деякі великі торговельні мережі створили внутрішні інноваційні лабораторії, іноді доцільніше винайняти сторонню інноваційну лабораторію або залучити партнера. Використання такого підходу дозволяє оператору роздрібної торгівлі зосередитися на повсякденних зобов'язаннях, а сторонній партнер лабораторії – на перспективних планах і стратегічних ініціативах. Перш ніж оператори роздрібної торгівлі визначать, чи впроваджувати свої інноваційні ініціативи всередині підприємства або за допомогою партнера, вони мають визначити швидкість, із якою вони хочуть планувати, тестувати і впроваджувати нові проекти. Якщо оператор вважає, що це менші інвестиції, внутрішня команда може не мати сенсу. Якщо оператор зосереджений тільки на декількох ініціативах на рік, вони можуть бути реалізовані більш ефективно за допомогою гнучкого технологічного партнера.

Оператори роздрібної торгівлі розуміють важливість інновацій і прагнуть удосконалити свою роботу з клієнтами, відкриваючи інноваційні лабораторії, зосереджені виключно на цифрових магазинах. Ці лабораторії мають потенціал для того, щоб стимулювати впровадження інновацій у бізнес, допомагаючи брендам залишатися конкурентоспроможними на ринку, який стає все складніше диференціювати. Останнім часом ми спостерігаємо постійне зростання кількості роздрібних мереж, таких як Walmart, Staples, Nordstrom та ін., які вкладають кошти у створення цих лабораторій, призначених для стимулювання співпраці та інновацій.

Інноваційні лабораторії умовно можна поділити на групи залежно від сфери їх діяльності: використання кращих практик,

маркетингових інструментів і досвіду; удосконалення або впровадження платформи цифрової та електронної комерції; удосконалення послуг складування, логістики та виконання [10].

Створюючи інноваційні лабораторії, слід дотримуватися декількох правил, виконання яких значно підвищує ефективність і рівень віддачі від розробки та впровадження інновацій оператором роздрібною торгівлі.

1. Інноваційні команди мають бути різноманітними та приватними. Інноваційні лабораторії успішні, якщо їх колектив складає група людей, які думають і діють спільно. Серед досліджених експертами інноваційних лабораторій середня кількість членів групи становила близько 30 осіб, а найменша команда становила лише 3 людини. Невеликі команди і створення відносно плоскої структури забезпечують швидко змінване середовище з мінімальним рівнем бюрократії і бюрократичних навантажень. Незважаючи на те, що команди навмисно зберігаються невеликими, різноманітність усередині команд дуже заохочується. Члени команди з різними навичками генерують інноваційні ідеї в декількох напрямках, коли це необхідно. Ефективні лабораторії складаються з комбінації таких ролей: цифрові стратеги, розробники, фахівці з продуктів, досвідчені дизайнери, графічні дизайнери, дослідники даних, бізнес-аналітики тощо.

2. Інноваційна лабораторія повинна бути відокремлена від головного офісу і мати змогу займатися творчістю. Креативність і співробітництво легко зводяться нанівець усталеними бюрократичними процесами і перешкодами, поширеними в діяльності середніх і великих роздрібних операторів торгівлі. Місцезнаходження і простір, відмінне від корпоративних офісів, часто в різних містах, дозволяють лабораторіям досягти бажаної якості й водночас розвивати творчий потенціал. Так, Walmart, зі штаб-квартирою в Бентонвіллі, штат Арканзас, заснував свої лабораторії в Сан-Франциско. Ці приміщення призначені виключно для використання членами лабораторії. Спільне розміщення всіх членів команди підтримує широкосмуговий зв'язок, необхідний для швидкого реагування на зворотний зв'язок і частого генерування нових ідей.

Характеристики самого простору передбачувано схожі в усіх лабораторіях. Відкриті офіси відображають пласку організаційну структуру та роблять працю спільною. Можливості дистанційної присутності й розміщення в готелі дають лабораторії зв'язок із материнською компанією.

3. Дотримання інструментів ошадливості й гнучкості; прагнення до дизайну та доставки вчасно. Завдання інноваційних лабораторій, як

правило, полягає в тому, щоб часто генерувати ідеї, оцінювати життєздатність ринку і виводити на ринок концепції, які проходять різні тести. Успіх цих концепцій часто залежить від того, наскільки швидко команда зможе впровадити концепцію у виробництво, щоб її могли використовувати перші користувачі та клієнти. Усі інноваційні лабораторії застосовують різні гнучкі методології, щоб скоротити час виходу на ринок і водночас забезпечити високу якість.

У дослідженні, проведеному [9], були виявлені такі кращі практики, які зазвичай використовуються в інноваційних лабораторіях:

- низька якість (lo-fi) прототипів для дешевого і швидкого збору відгуків клієнтів;

- перевірка нових ідей протягом певного часу, зазвичай від одного до двох тижнів, для визначення потенціалу ідеї. У кінці цього часу ідеї оцінюються на предмет життєздатності, і якщо вона вважається життєздатною, розробляються подальші плани;

- щоденні фуршети і щотижневі (як мінімум) ретроспективні (ретро) зустрічі. Ці ретроспективні зустрічі можуть бути присвячені тому як команда працювала протягом тижня, а не обов'язково роботі, яка мала місце;

- призначені для користувача карти історії документують, як цільові аудиторії проходять певний процес і як вони взаємодіють із технологіями. Ці карти допомагають структурувати роботу членів команди, які використовують дошки Lean-Kanban для відстеження та візуалізації роботи. Доцільним є виведення ідей із лабораторії в магазин для кращого і швидкого зворотного зв'язку.

4. Використання партнерських відносин і розробок для запуску або поліпшення інноваційної лабораторії. Створення інноваційної лабораторії з нуля є непростим завданням для багатьох операторів роздрібної торгівлі. Роздрібні продавці можуть підвищити свою цінність, співпрацюючи з стартапами, інноваційними лабораторіями великих ритейлерів. У цих лабораторіях зазвичай є можливість для роботи окремо від головної компанії. Після проведення належної юридичної експертизи можна співпрацювати з новаторами, які добре володіють технологіями гнучкої розробки та управління продуктами.

Так, Walmart із лютого 2010 року розвинув свою лабораторію, придбавши 13 ошадливих стартапів. Це дозволило ритейлеру впровадити нові технології, удосконалити існуючі технології, швидко підключити до роботи в лабораторії нові таланти. Партнерство також є відмінним мотиватором для команд, які перебувають у застої або відчують брак натхнення. Компанія Target уклала партнерську угоду з Fast Co «Retail Accelerator» для проведення конкурсу інновацій. Учасники конкурсу частково зберегли свою ідею, а спонсори надали

додаткове фінансування і ресурси в міру проходження конкурсу. Цей формат дозволяє операторам торгівлі випереджати нові технології, підтримуючи їх від самого початку. Партнерські відносини можуть набувати різних форм, що приведе до впровадження нових ідей для лабораторії.

5. Упровадження інноваційних технологій в основних сферах діяльності. Найбільший ризик полягає у створенні інноваційних лабораторій із широким порядком денним і майже без структури або керівництва. Зосередження уваги на ключових сферах зростання, яке пов'язане з основною чи іншими видами діяльності, може дати лабораторіям відповідний напрям для інновацій.

Інтегруючи інноваційну лабораторію в загальну корпоративну стратегію, оператори роздрібної торгівлі зможуть диференціювати і показати своїм споживачам, що вони зосереджені на постійному поліпшенні свого бренду. Це також показує внутрішнім співробітникам, що бренд постійно розвивається і розширює межі бізнесу.

Висновки. Таким чином, роздрібна торгівля постійно змінюється, оскільки нові технології розробляються й адаптуються роздрібними торговцями та їх партнерами. У міру прискорення темпів технологічних змін, оператори роздрібної торгівлі, які не встигають іти в ногу з часом, втраять диференціацію і конкурентну перевагу. Операторам роздрібної торгівлі слід об'єднуватися в мережі для створення лабораторій інновацій, щоб брати участь в інноваційному процесі та отримувати з цього вигоду, а також інтегрувати новітні технології у свої бізнес-моделі для збільшення продажів і/або зменшення витрат.

Створення інноваційних лабораторій може допомогти в позиціонуванні бренду роздрібної торгівлі. Той факт, що в оператора торгівлі є інноваційна лабораторія або він співпрацює з інноваційним партнером, дає потужний сигнал для споживачів про те, що він шукає шляхи задоволення потреб споживачів. Хоча споживачькі переваги постійно змінюються в процесі появи нових технологій, інноваційні лабораторії можуть допомогти операторам роздрібної торгівлі створити фундамент для постійного успіху.

Список джерел інформації / References

1. Menon, D. (2018), *Retail innovation: Trends, challenges and opportunities*, available at: <https://www.hackerearth.com/blog/innovation-management/retail-innovation-trends-opportunities/>

2. Solis, B. (2016), *Leading Trends in Retail Innovation*, available at: <https://marketing.prophet.com/acton/media/33865/the-state-of-retail-innovation>

3. Gault, F., Von Hippel, E. (2009), “The prevalence of user innovation and free innovation transfers: Implications for statistical indicators and innovation policy”, *MIT Sloan School of Management Working Paper*, No. 4722-09, available at: <https://evhippel.files.wordpress.com/2013/08/fred-and-eric-ssrn-2009.pdf>
4. Baldwin, C., Von Hippel, E. (2009), “Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation”, *MIT Sloan School of Management Working Paper*, No. 4764-09, available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1502864
5. Зайцева А. С. Новые акценты в развитии инновационной деятельности: инновации, инициируемые пользователями [Электронный ресурс] / А. С. Зайцева, О. П. Шувалова // Форсайт. – 2011. – № 2. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-aktsenty-v-razviti-i-innovatsionnoy-deyatelnosti-innovatsii-initsiiiruemye-polzovatelyami>
- Zajceva, A., Shuvalova, O. (2011), “New Accents in the Development of Innovation: Innovation Initiated by Users” [“Novye akcenty v razviti-i innovatsionnoy deyatelnosti: innovatsii, iniciiruemye polzovatelyami”, *Forsajt*, *Forsyth*, No. 29, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-aktsenty-v-razviti-i-innovatsionnoy-deyatelnosti-innovatsii-initsiiiruemye-polzovatelyami>
6. De Jong, J.P.J., Von Hippel, E. (2010), “Open, distributed and user-centered: towards a paradigm shift in innovation policy”, *Working paper*, available at: <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h201009.pdf>
7. Fiorletta, A. (2015), *Innovation Labs. Help retailers keep pace with industry shifts*, available at: <http://www3.retailtouchpoints.com/a/innovation-labs/>
8. Van den Oever, K. (2015), *The rise of innovation labs in retail*, available at: <https://www.elixirr.com/2015/06/the-rise-of-innovation-labs-in-retail>
9. Sachs, A., Kundu, A. (2014), *5 Lessons to Remember When Retailers Set up Innovation Labs*, available at: <https://www.thoughtworks.com/insights/blog/5-lessons-remember-when-retailers-set-innovation-labs>
10. *Retailer Digital Innovation Labs* (2017), available at: <https://www.planetretail.net/Reports/ReportDetails?catalogueID=61637>

Проскурніна Надія Вікторівна, канд. екон. наук, доц., кафедра міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Харківський національний економічний університет ім. Семе́на Кузне́ца. Адреса: вул. Космічна, 12а, кв. 4, м. Харків, 61145. Тел.: 0675777574; e-mail: nadiyaproskumina@gmail.com.

Проскурнина Надежда Викторовна, канд. экон. наук, доц., кафедра международной экономики и менеджмента внешнеэкономической деятельности, Харьковский национальный экономический университет им. Семёна Кузнеця. Адрес: ул. Космическая, 12а, кв. 4, г. Харьков, 61145. Тел.: 0675777574; e-mail: nadiyaproskurnina@gmail.com.

Proskurnina Nadiia, PhD in Economics, Associate Professor, Department of International Economics and Management of Foreign Economic Activity, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Address: Kosmicheskaya str., 12a, 4, Kharkiv, Ukraine, 61145. Tel.: 0675777574; e-mail: nadiyaproskumina@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.3265702