

ПРАКТИЧНА РОБОТА 4

Система планування інновацій

СИТУАТИВНІ ВПРАВИ

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на поставлені запитання.

Вправа 1. *Проект Iridium*

Минула п'ятниця могла стати днем, коли абоненти системи персонального супутникового зв'язку Iridium дзвонили б по своєму апарату. Власник супутникової системи – консорціум Iridium LLC – найближче за весь час свого існування підійшов до межі ліквідації, її основний акціонер компанія Motorola вже зневірилася знайти кошти і заявила про припинення обслуговування абонентів. Але, за останніми даними, кінець знову відкладається: у західних електронних ЗМІ до кінця минулого тижня з'явилися чергові чутки про інвесторів і призначення нового слухання справи про банкрутство. Втім, у відродження Iridium в його колишній якості вже не вірить ніхто. Один з найбільш амбітних телекомунікаційних проектів ХХ століття вартістю 5.5 млрд. доларів, по суті, провалився. Такий невеселий підсумок десятирічних праць багатотисячної команди фахівців, які запустили в космос більше 80 супутників, які створили і наземну мережу, і абонентські станції, що подолали помилки в програмному

забезпеченні і конструкції трубок, але, на жаль, не зуміли правильно спрогнозувати ринкову ситуацію.

проводила уїк-енд на одному віддаленому від цивілізації островці, їй раптом знадобилося терміново подзвонити. На жаль, у той час це можна було зробити, тільки прихопивши з собою важкий (близько 10 кілограмів) термінал Inmarsat. Карен обурилася: чому така серйозна фірма, як Motorola, в якій працював її чоловік, досі не замислювалася про цю проблему? Так що чоловіку Карен з групою провідних інженерів компанії довелося сісти за роботу, і через десять років каприз дружини вдалося задовольнити. Була створена система під назвою Iridium, а Motorola стала її найбільшим акціонером.

Скептики критикували проект з самого початку. У пресі з'являлися різноманітні оцінки – від сумнівів у технічній можливості реалізації самої ідеї, до містичних ознак, які бачили то в складі супутникового угруповання з 66 основних та 6 резервних супутників, то в 13 станціях сполучення, що забезпечують комутацію з наземними мережами. Проте, технічно проект виявився досить успішним – творцям вдалося досягти гарантованої якості передачі голосу і пейджингових повідомлень. Що ж до попиту на нову послугу – персональний зв'язок в будь-якій точці земної кулі, то в ньому фахівці Motorola не сумнівалися. Дійсно, адекватної заміни супутникам для зв'язку на акваторіях, в пустелях, джунглях, тайзі і інших необжитих регіонах не було, немає і найближчим часом не з'явиться. Природно, оцінюючи цільову аудиторію, маркетологи компанії думали не про пастухів і тайговиків, а про багатих мандрівників та ділових людей; розраховували вони і на корпоративний попит, наприклад, з боку підприємств добувної промисловості, які можуть дозволити собі платити за зв'язок зі своїми співробітниками будь-які гроші.

Аргументи виглядали переконливо, тому слідом за Iridium почали розроблятися інші системи персонального супутникового зв'язку – Globalstar, ico, Teledesic. Практично всі провідні компанії-виробники устаткування тим чи іншим чином взяли участь у супутникових проектах: Alcatel і Qualcomm в Globalstar, Motorola в Iridium і Teledesic, NEC і Ericsson в ICO. Навіть російський державний космічний науково-виробничий центр імені Хрунічева став володарем 4.3% акцій Iridium, вклавши в проект близько 80 млн. доларів. І самі інвестори, і банки, які давали довгострокові кредити, повірили в прогнози, які запевняли, що до 2002 року супутникові телефони

стануть надбанням 4 млн. користувачів. Передбачалося, що ринок голосової супутникового зв'язку буде поділений між трьома основними гравцями: Iridium – отримає 40 %, Globalstar і ICO – по 25-30 %.

Восени 1998 року відбувся запуск Iridium в комерційну експлуатацію. Амбітні співробітники компанії, впевнені у гострій необхідності своїх послуг для мільйонів жителів Землі, заламали небачені ціни – термінал з підключенням і запорукою коштував близько 8 тис. доларів. 140 млн. доларів, виділені на рекламну кампанію, витрачалися досить безсистемно. Наприклад, в Росії реклама Iridium наполегливо з'являлася на сторінках друкованих ЗМІ відразу після серпневої кризи – і у вересні 1998 року, коли навіть найбагатшим було не до супутникового зв'язку. Крім того, виявилось, що до моменту виходу на ринок світова вистриб'юторська мережа не була налагоджена, та й випуск трубок теж затримувався.

Iridium послужила прикладом того, як за кілька місяців розвінчуються найбільш чарівні ілюзії. До літа 1999 року, коли клієнтів у компанії виявилось близько 12 тис. (при запланованих 50-ти тис.) Iridium почала проводити нову маркетингову політику. Виразалася вона в шоковому зниженні цін, проте потрібного для звіту за кредитами числа абонентів все одно не набралось. Тим часом підходив термін виплати відсотків, які компанія повернути не могла. Не щастило і іншим проектам персонального супутникового зв'язку. Запуск мережі Globalstar відкладався через аварію української ракети «Зеніт», оскільки так і не донесли до орбіти 12 супутників системи.

Через проблеми Iridium і Globalstar, кредитори відмовилися від подальших вкладень у ICO: практично побудовані супутники не було на що запускати. У серпні 1999 року Iridium і ICO – компанії, які опинилися в дуже складному матеріальному становищі, звернулися до суду, що веде справи по банкрутству з проханням про добровільну реструктуризацію відповідно до глави 11 Кодексу про банкрутство. Основна мета – визнати життєздатність компанії і дати їм можливість провести реструктуризацію (під час слухання компанія обмежена в незалежному використанні фінансових потоків, але може продовжувати свою діяльність).

Motorola та інші учасники консорціуму Iridium стали шукати нових інвесторів. Кілька разів про свою готовність виступити в цій ролі заявляв Крейг Маккоя, але майбутні партнери так і не змогли

домовитися про основні моменти, які влаштовували б обидві сторони ціною контрольного пакета. У підсумку Маккоя придбав контрольний пакет ICO.

Motorola тим часом підраховувала збитки: у середині листопада компанія оплатила половину, яка складала 1,55 млрд. доларів боргу Iridium. За заявою представників Motorola до кінця третього кварталу 1994 компанія вклала в проект вже 2.3 млрд. доларів. Ще кілька фінансових вливань протримали Iridium на плаву до середини березня. Але постійні нападки з боку акціонерів Motorola у зв'язку з тим, що Iridium – єдиний проект, який приносить компанії збитки і понижуючий курс акції, два тижні потому змусили керівників відмовитися від подальшої фінансової допомоги.

Поки досить пристойно на тлі Iridium виглядає система Globalsrar, що знаходиться зараз у дослідній експлуатації. Вона вже врахувала помилки Iridium і проводить більш осмислену маркетингову стратегію. Зараз її абоненти – кілька сотень «дружніх» користувачів, які користуються телефонами безкоштовно в дев'яти країнах. Але і її чекають фінансові труднощі. За інформацією прес-служби компанії Globalsrar, витрати компанії на виплату відсотків по взятих кредитах щорічно складають приблизно 250 млн. доларів. Витрати, пов'язані з організацією продажів, загальні адміністративні витрати складуть цього року приблизно 350 млн. доларів. Загальна сума витрат дійде в 2000 році до 600 млн. доларів. Заробити їх шляхом надання послуг компанії не вдасться навіть за найсприятливішого розвитку подій. Доля проектів ICO і Teledesic ще більш невизначена.

Питання для обговорення:

1. Яка інноваційна стратегія проекту Iridium?
2. У чому полягає конкурентна перевага Iridium?
3. У чому причини провалу проекту?
4. Які ваші пропозиції для Iridium в ситуації, що склалася

РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Протягом певної кількості років послідовно здійснюються інвестиції в інноваційний проект, які будуть генерувати потік грошових доходів, ставка дисконту - 10 %. Визначити NPV інноваційного проекту, виходячи з наступних даних (табл. 4.1):

Вихідні дані

Показник	Значення	Од.виміру
Термін реалізації інноваційного проекту	5	роки
Інвестиції в інноваційний проект		
1-й рік	1000	тис. грн.
2-й рік	100	тис. грн.
3-й рік	200	тис. грн.
4-й рік	100	тис. грн.
5-й рік	100	тис. грн.
Потік грошових доходів		
1-й рік	100	тис. грн.
2-й рік	200	тис. грн.
3-й рік	250	тис. грн.
4-й рік	1300	тис. грн.
5-й рік	1200	тис. грн.