



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ БИЗНЕСА И ИННОВАЦИИ

Ляпина Светлана Юрьевна,  
д.э.н., профессор кафедры  
менеджмента инноваций НИУ ВШЭ

*День открытых дверей - 2012*

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ





# **Innovate or Die!**

***P.F. Drucker, 1996***

# КОНКУРЕНТОСПОБНОСТЬ БИЗНЕСА

Конкурентоспособность – это способность предприятия конкурировать (противостоять, обеспечивать свой доступ к ресурсам):

- на товарном рынке – за потребителя
  - *Предлагать товары/услуги, соответствующие потребностям потребителей в большей степени, чем конкуренты*
- на финансовом рынке – за инвестиционные и финансовые ресурсы
  - *Привлекать финансовые ресурсы в необходимом объеме на наиболее выгодных условиях*
- на рынке ресурсов – за материальные и энергетические ресурсы
  - *Обеспечивать операционную деятельность необходимыми материальными и энергетическими ресурсами в необходимом объеме на наиболее выгодных условиях*
- на рынке труда – за квалифицированные кадры
  - *Формировать оптимальную структуру персонала*






**Инновации – это топливо  
корпоративного долголетия.**

*Один из эмпирических  
принципов американского  
менеджмента*





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.

*Руководство Осло, п.146*

# НОВШЕСТВА И ИННОВАЦИИ


- **Инновация** (англ. «*innovation*») означает нововведение как результат практического (или научно-технического) освоения новшества.  
В современной концепции инноватики принято различать нововведения-продукты, нововведения-процессы (производственно-технологические), модификации продуктов и услуг.
- Под **новшеством** следует понимать новое явление (открытие, новое теоретическое знание), новый метод (принцип), изобретение.





# **ПРИЗНАКИ ИННОВАЦИОННОСТИ**

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ІННОВАЦІЙ

- 
- **Новизна** идеи, положенной в основу инновации
    - радикальная (абсолютная)
    - усовершенствование (модификация)
    - локальная (относительная)





- **Реализуемость** идеи, возможность ее практического воплощения с точки зрения
  - технико-технологических возможностей
  - экологических требований
  - организационно-правовых условий
  - финансово-экономических ограничений и критериев
  - морально-нравственных (этических) принципов деятельности



- ***Востребованность*** результата инновации у достаточно широкого числа потребителей

- 
- Устойчивый **эффект** и технологическая многократная **воспроизводимость**

# РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

...при разработке стратегий руководители некоторых предприятий концентрируется только на финансово-экономических аспектах развития...

...на некоторых предприятиях НИОКР существует автономно от основной производственно-хозяйственной деятельности...

Роль инноваций понимают все, **НО...**

...на некоторых предприятиях прогнозы научно-технического развития формируются по наитию, интуитивно...

...некоторые компании сосредоточены только на вопросах создания нового продукта и не уделяют достаточного внимания совершенствованию технологии, развитию организации и маркетингу...



# Ситуация Рынок персональных компьютеров США в 1980-е годы



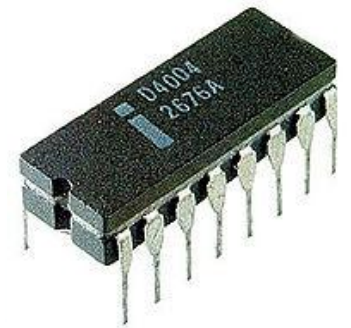


# ВВЕДЕНИЕ





**1969** – впервые в мире в **Intel** был разработан **чип Intel 4004** (большая интегральная микросхема), но только в 1980-е процессоры стали основой для новых технических и технологических решений, стимулирующих развитие самих микросхем





**1976** – **S.Woznyak** и **S.Jobs** основали  
компанию **Apple** и вывели на рынок  
«персональный компьютер для  
обычных людей» .






**1981** – сложилась новая быстрорастущая отрасль производства персональных компьютеров. Лидер на рынке США – **Apple**. За ней следовали **Tandy**, **Texas Instruments**, **Commodore**. Диапазон цен на ПК: \$1500 – \$2500. Ценовой барьер для потребителя ПК установился на уровне \$1000. **Commodore** выпускает первый ПК за \$1000 – **PET**, затем **VIC-20** – за \$500. **Texas Instruments** выпускает 1-й ПК

с 16-разрядным процессором  
(TI 99/4a)





**1981** – сложился новый быстрорастущий рынок компьютерных видеоигр. Основные потребители – родители, готовые заплатить до \$100 за новую игрушку для детей (но не более того).



# **ОСНОВНЫЕ УЧАСТНИКИ СОБЫТИЙ**



ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ



- Компания: **Commodore**
- Президент компании:  
**Jack Tramiel**
- Продукт:  
персональный компьютер  
**Commodore 64**



[www.commodore.ca](http://www.commodore.ca)





# TEXAS INSTRUMENTS


- Компания: *Texas Instruments*
- Президент компании:  
*Fred Bicy*
- Продукт:  
персональный компьютер  
*Atari 800*



# Еще один участник событий



- Компания *MOS Technology* (приобретена в 1976 году компанией *Commodore*)
- Технический директор *Charles Winterble*
- Руководитель проекта *Albert J. Charpentier*
- Основной продукт: процессор *6502*.
- Инновационный продукт: видео- и звуковая карта



Начало исследований –  
***конкурентный бенчмаркинг:***  
исследование возможностей  
конкурентов в направлении  
собственных исследований  
(не только, что они могут сейчас,  
но что они смогут в будущем).



# РАЗВИТИЕ СОБЫТИЙ

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ



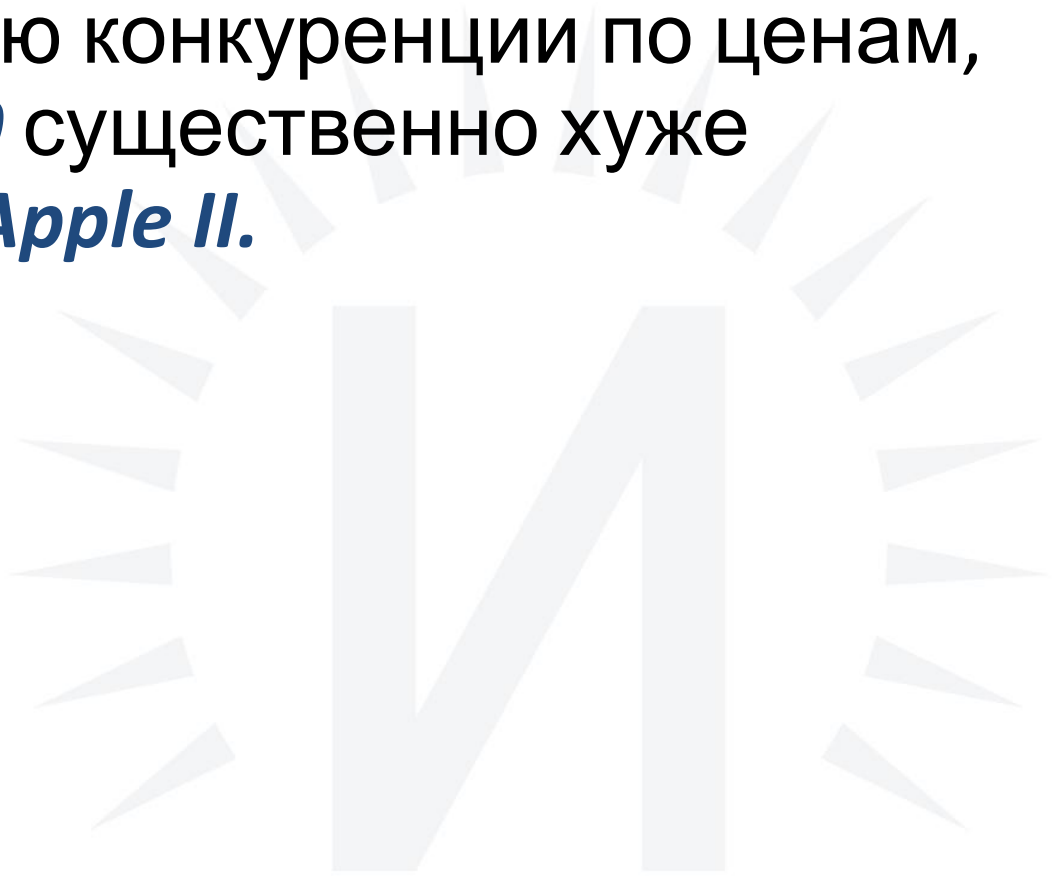
**Чтобы обеспечить конкурентоспособность ПК**

**на рынке видеоигр, необходимо было увеличить быстродействие компьютера, обеспечивающее улучшение качества графики и звука.**

- ***Texas Instruments*** выпускает ***Atari 800***, где впервые предложено техническое решение, обеспечивающее расширение графических возможностей ПК – специальная видеокарта, дополняющая микропроцессор.




- **Commodore** продолжает стратегию конкуренции по ценам, но **VIC-20** существенно хуже лидера **Apple II**.








# ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ

- 
- Разработка продукта с целью превзойти будущие разработки конкурентов – фундаментальная причина для **технологического прогнозирования**, являющегося жизненно необходимым при создании новых продуктов.

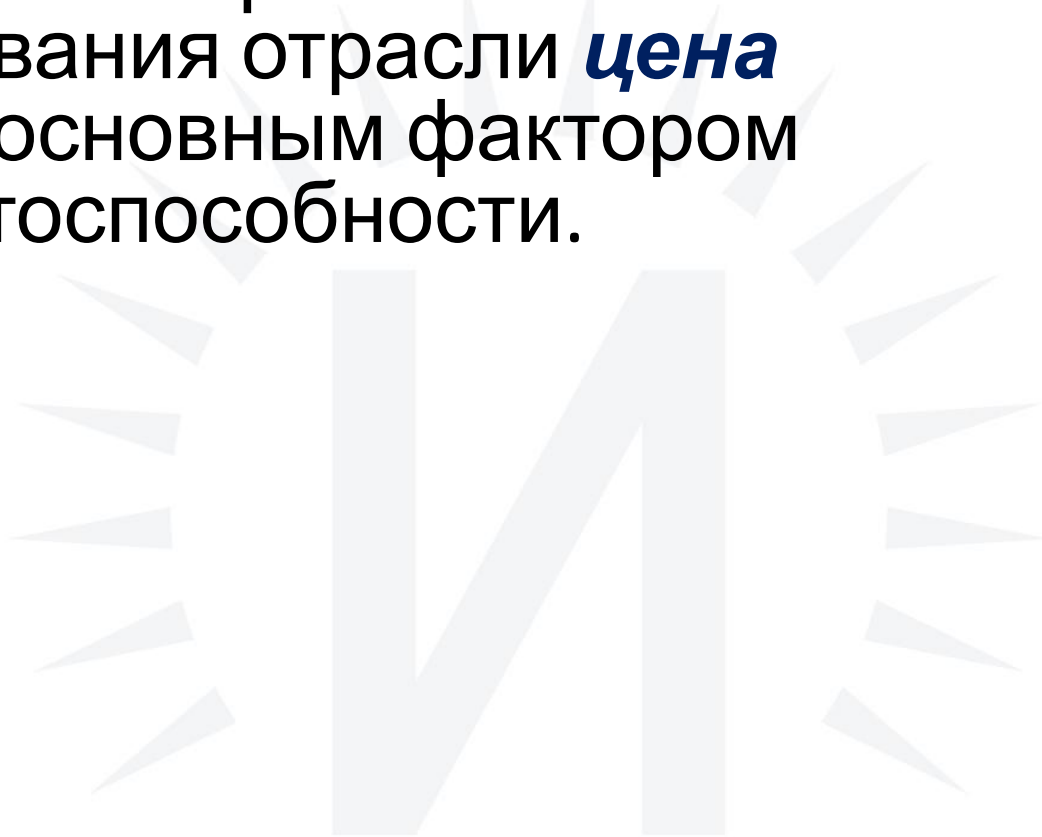
- 
- Разработка инновационного продукта должна **уравновешивать** требования **обеспечения конкурентных преимуществ** как **за счет более полного удовлетворения потребительских свойств**, так и **за счет более низких цен**, и это основная причина того, что технологическая стратегия, по сути, сводится к **реализации**

- 
- Главная причина того, что для разработки нового продукта приобретает особое значение ***технологическое исполнение и качество***, – это ***улучшение потребительских свойств*** нового продукта при ***снижении затрат на его производство***.

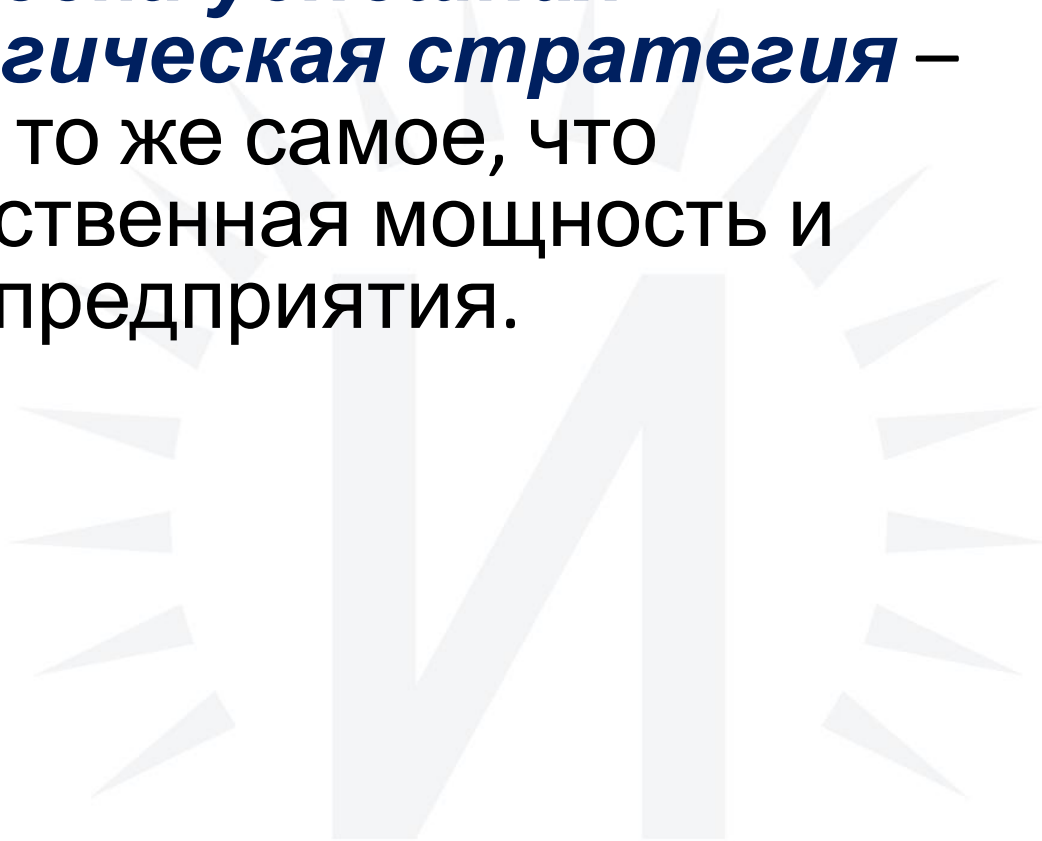
- 
- На стадии НИОКР после успешной продуктовой инновации **высокая скорость совершенствования потребительских свойств продукта** является основой для захвата доли рынка.



- Даже на самых ранних этапах формирования отрасли **цена** остается основным фактором конкурентоспособности.

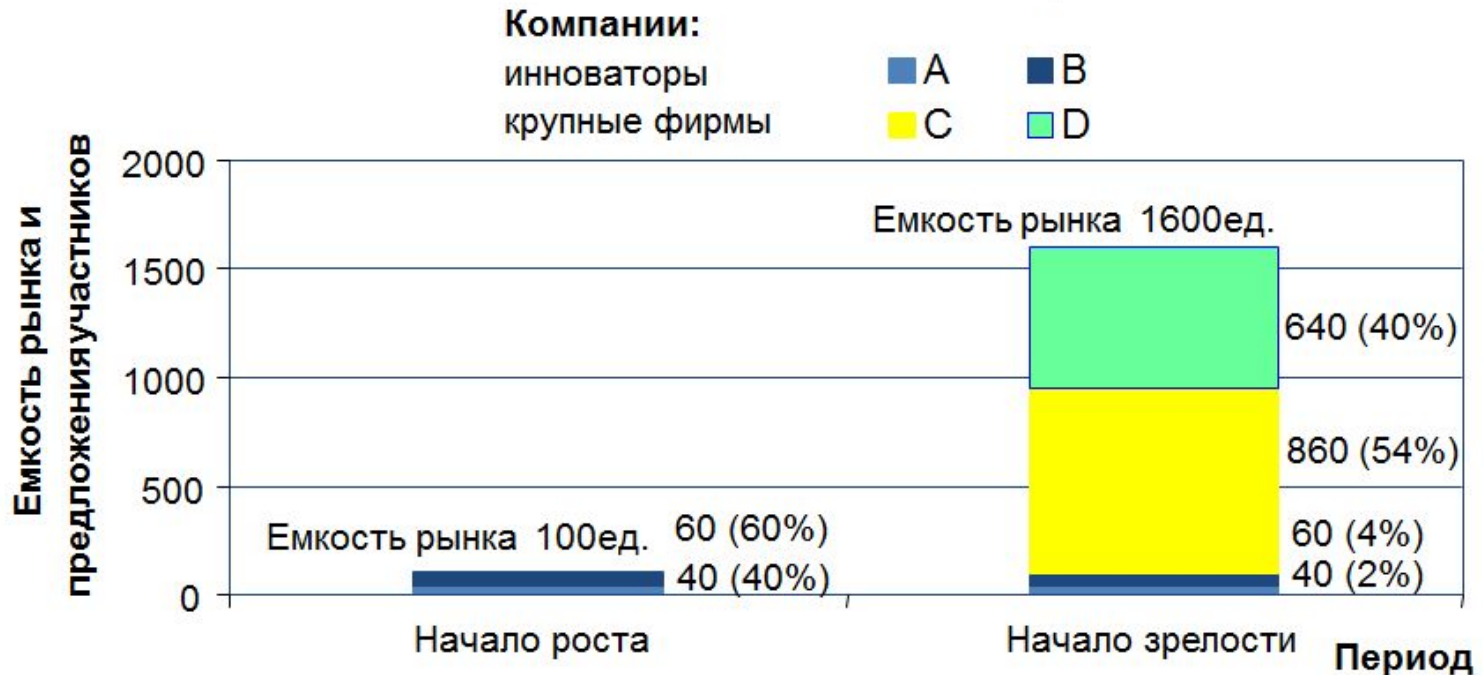


- ***Коммерчески успешная технологическая стратегия*** – не всегда то же самое, что производственная мощность и размеры предприятия.



# Типовые стадии конкуренции на новых рынках


## Изменение соотношения сил на новых рынках







# РАЗВИТИЕ СОБЫТИЙ

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ

- 
- ***MOS Technology*** приступает к созданию видео- и звуковой карты, обеспечивающих возможность разработки «лучших в мире компьютерных видеоигр». Цель – превзойти технические характеристики компонентов ***Atari***.

- 
- ***MOS Technology*** имеет собственную производственную линию, что позволяет быстро освоить производство новых видео- и звуковых карт. С момента начала работ проходит всего 9 мес.

- 
- **Jack Tramiel** принимает стратегическое решение об отказе самостоятельной реализации новых карт. Его видение – новый ПК, оснащенный видео- и графической картами на базе **VIC-20** (цена) и с 64К RAM (ОЗУ).

***Произошла интеграция  
технологической стратегии и  
бизнес-стратегии.***





- В 1982 *Commodore* выпускает на рынок ПК *Commodore 64* по цене \$130.



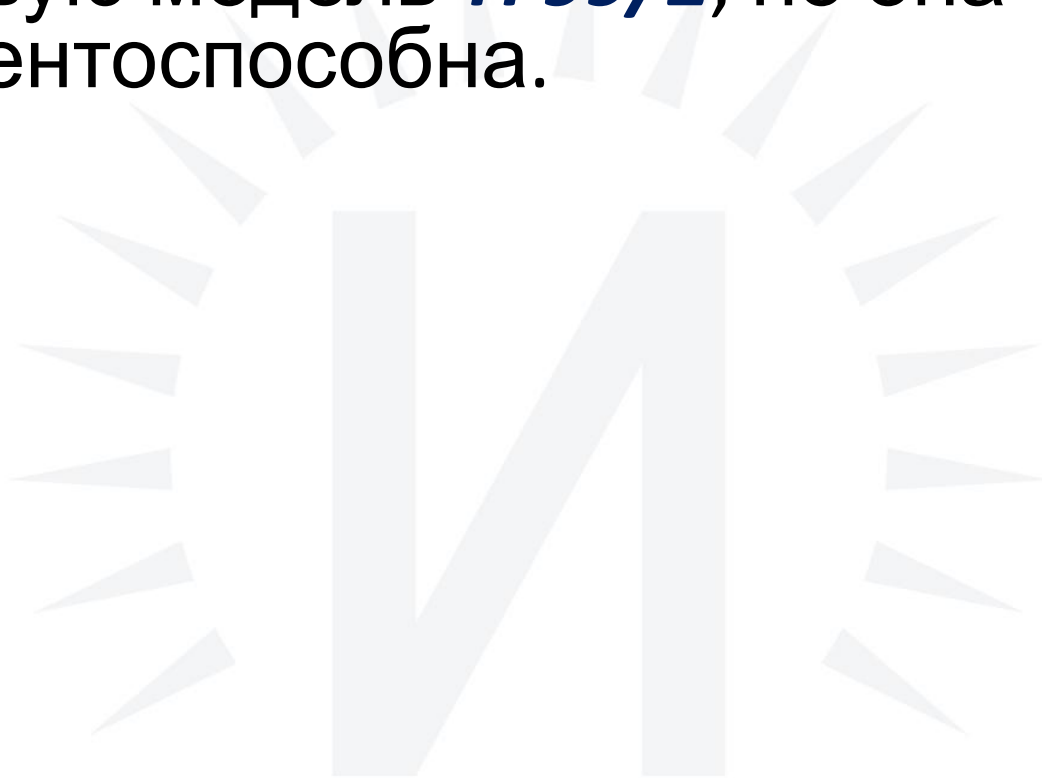
- *Texas Instruments* снижает цену на ПК *TI 99/4a* до \$125, торгуя практически с нулевой прибылью.



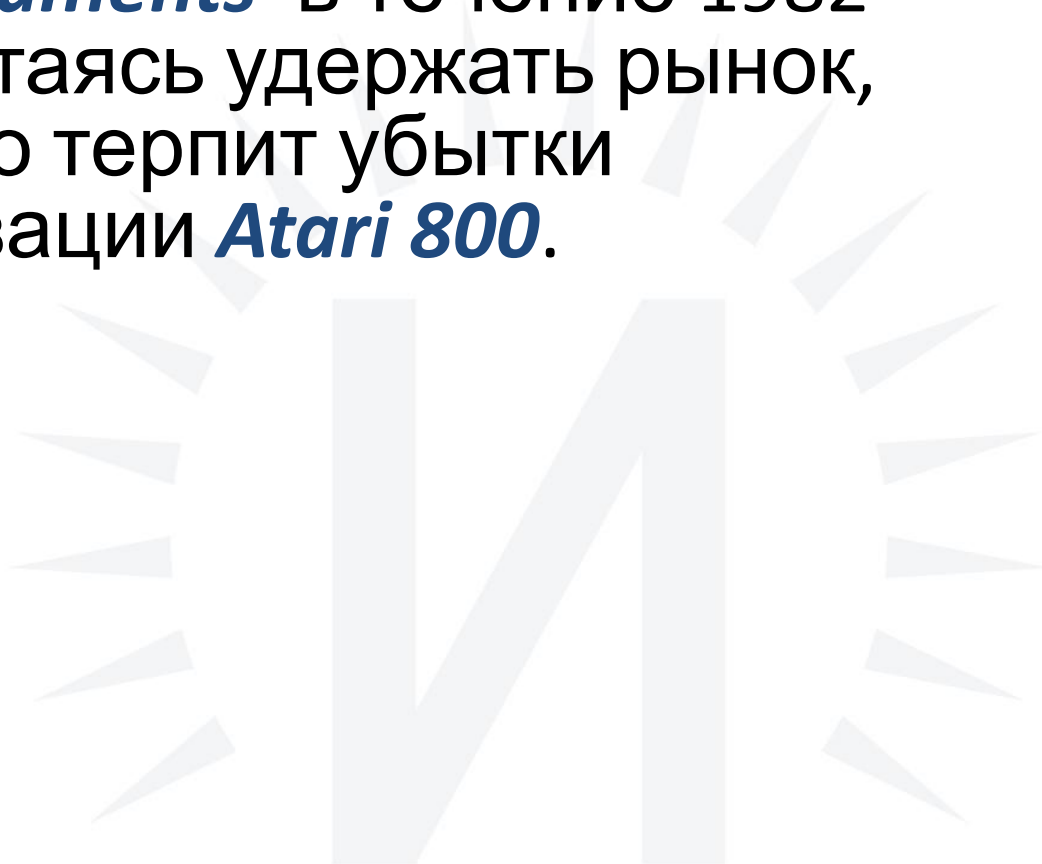
- К концу 1982 *Commodore* снижает цену до \$99.



- ***Texas Instruments*** випускає на ринок нову модель ***TI 99/2***, але вона неконкурентоспроможна.



- ***Texas Instruments*** в течение 1982 –1983, пытаюсь удержатъ рынок, постоянно терпит убытки от реализации ***Atari 800***.





# ФИНАЛ СИТУАЦИИ

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ

- В 1983 ***Texas Instruments*** отказывается от конкурентной борьбы.  
«Я не думаю, что этот продукт может приносить деньги, – сказал собравшимся ***Fred Bucey***. – Кто-нибудь возражает?»  
Никто не возражал. Новая модель ***TI 99/8*** умерла, не родившись.  
На этом закончился компьютерный бизнес компании ***Texas Instruments***, объявившей об уходе с данного рынка.



- По иронии судьбы, производственная мощность компании ***Texas Instruments*** превосходила мощность ***Commodore***, а технические характеристики ПК ***Commodore 64*** были существенно хуже ***Atari 800***. Но владельцы торговой марки ***Atari*** продали ее ***Texas Instruments***.





[www.imi.hse.ru](http://www.imi.hse.ru)

**Спасибо за внимание!**

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ

