



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



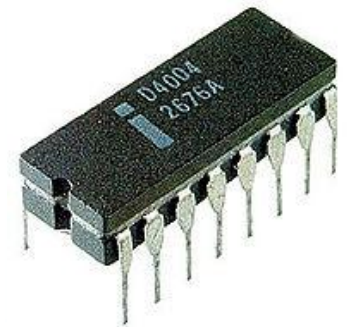


ВВЕДЕНИЕ





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





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

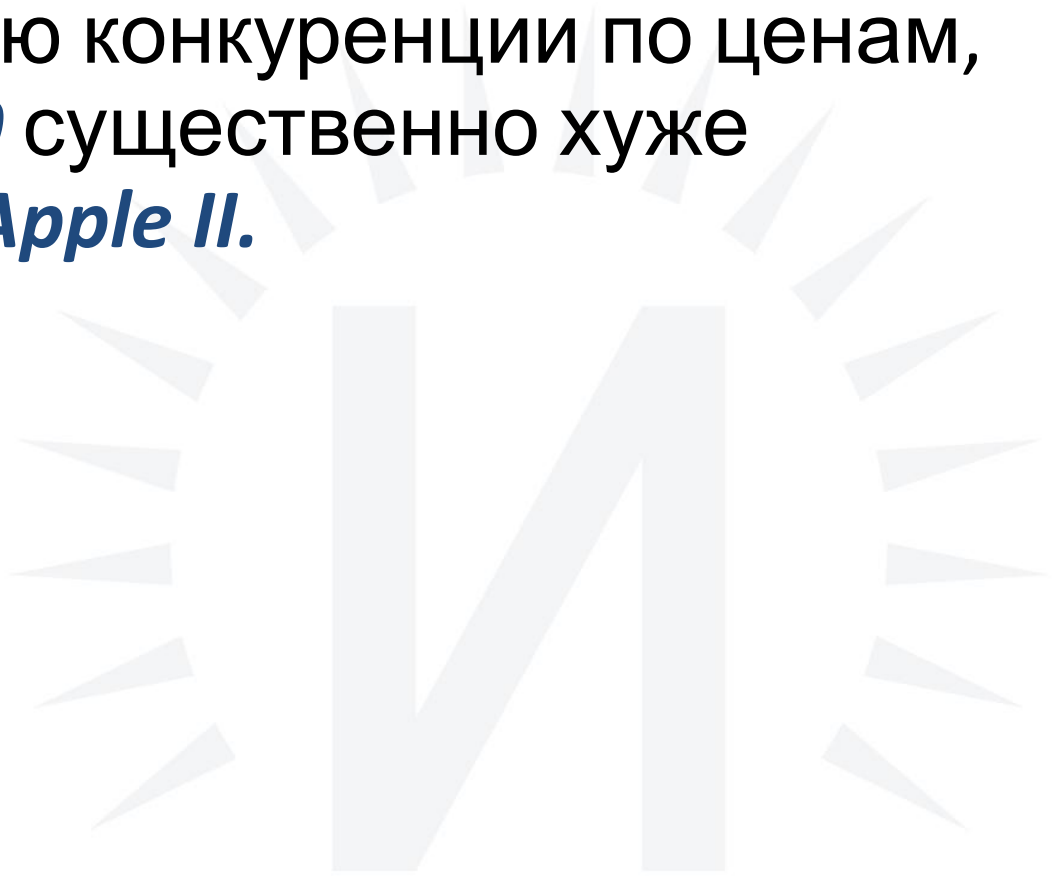
Чтобы обеспечить конкурентоспособность ПК

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

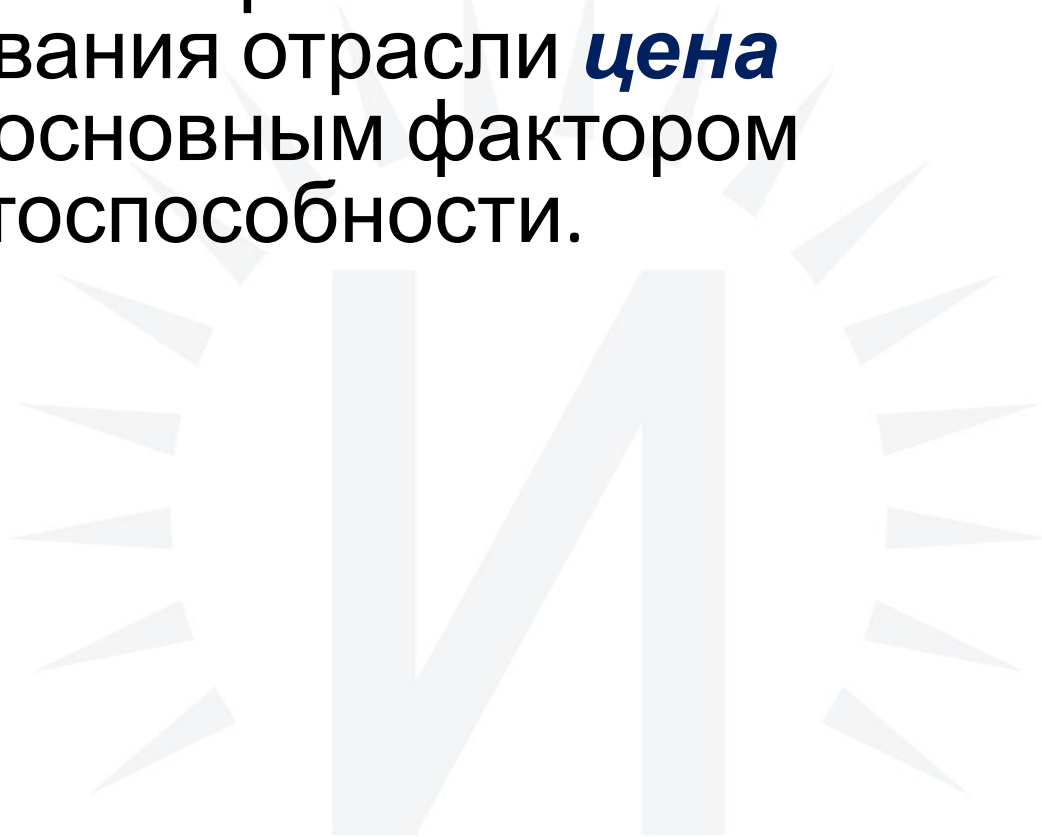
- 
- Разработка продукта с целью превзойти будущие разработки конкурентов – фундаментальная причина для **технологического прогнозирования**, являющегося жизненно необходимым при создании новых продуктов.

- 
- 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**

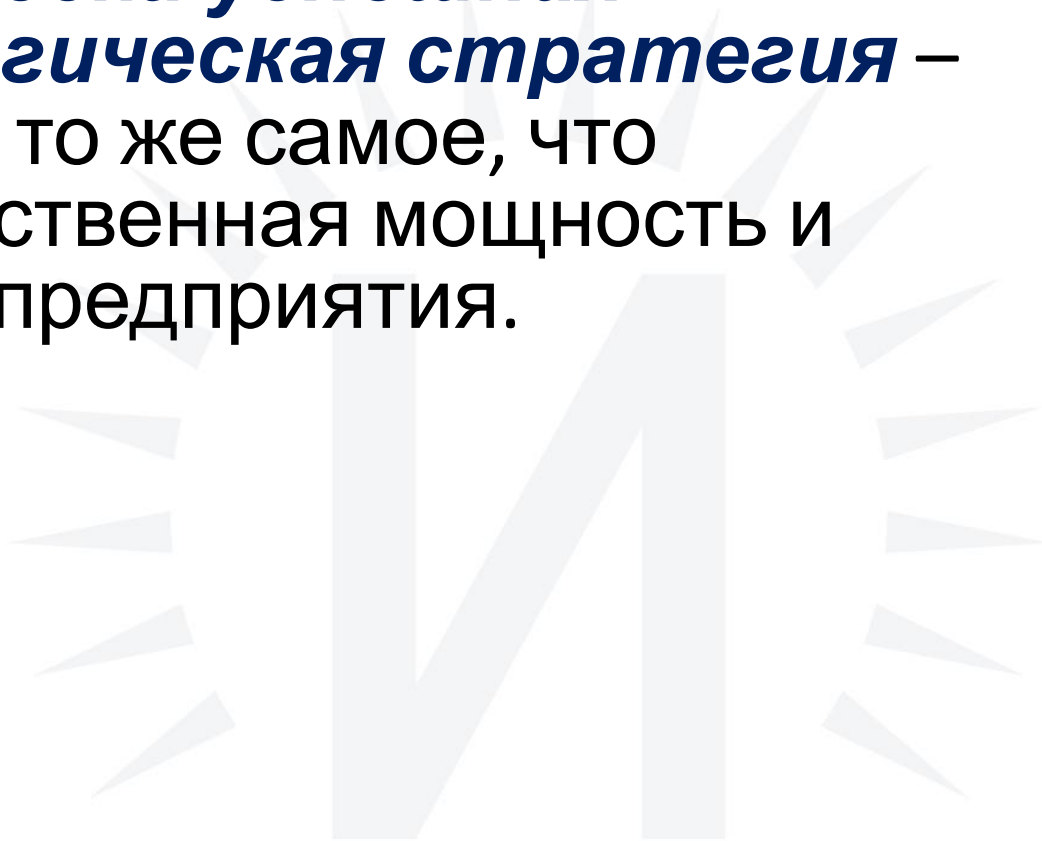
- 
- Главная причина того, что для разработки нового продукта приобретает особое значение ***технологическое исполнение и качество***, – это ***улучшение потребительских свойств*** нового продукта при ***снижении затрат на его производство***.

- 
- 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.

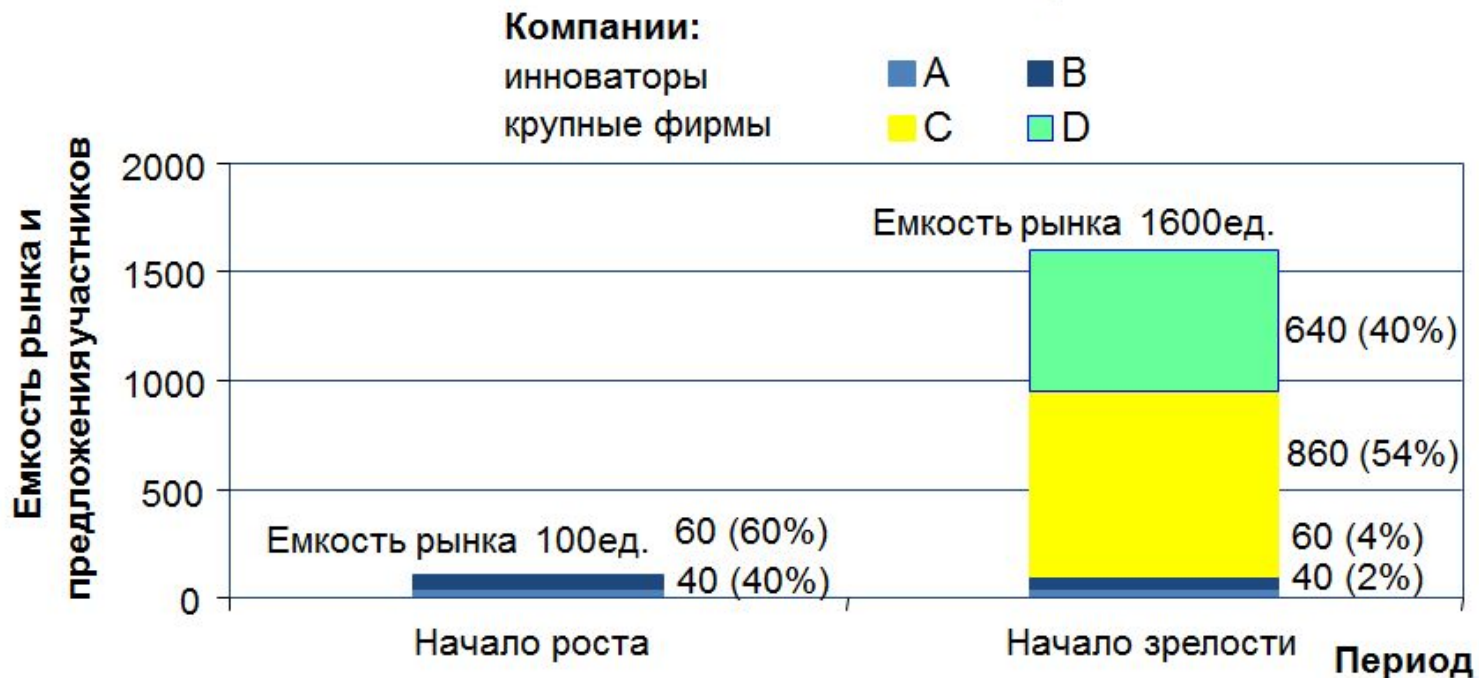


- ***Коммерчески успешная технологическая стратегия*** – не всегда то же самое, что производственная мощность и размеры предприятия.



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.



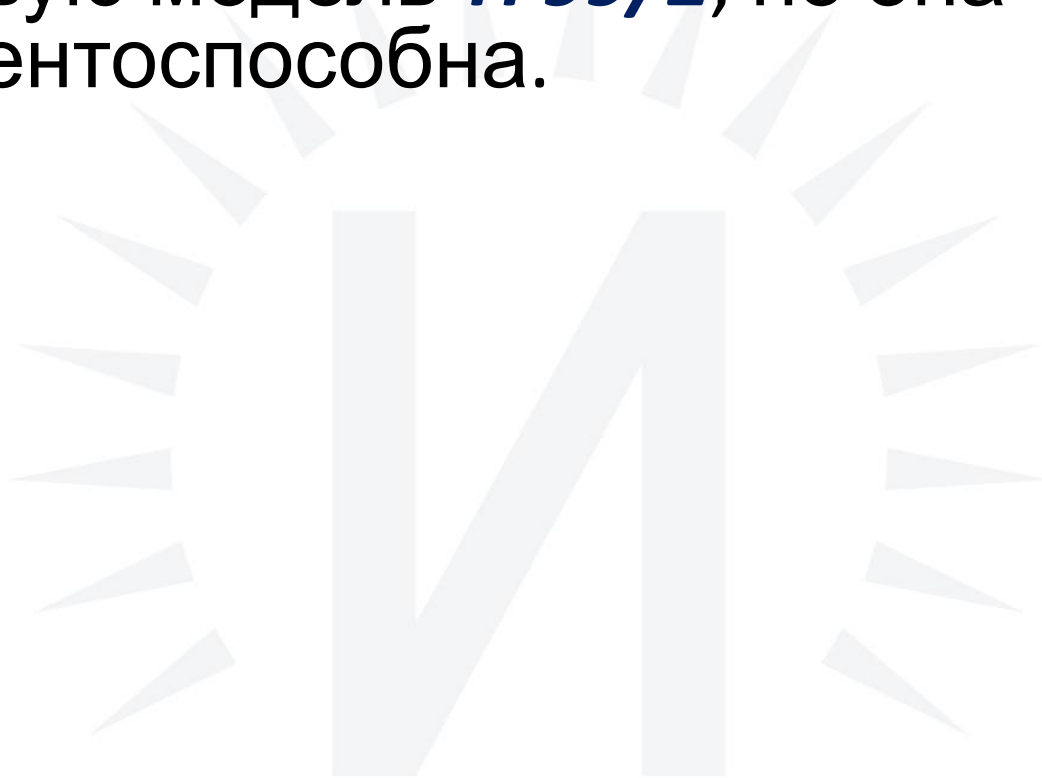
- ***Texas Instruments*** снижает цену на ПК ***TI 99/4a*** до \$125, торгуя практически с нулевой прибылью.



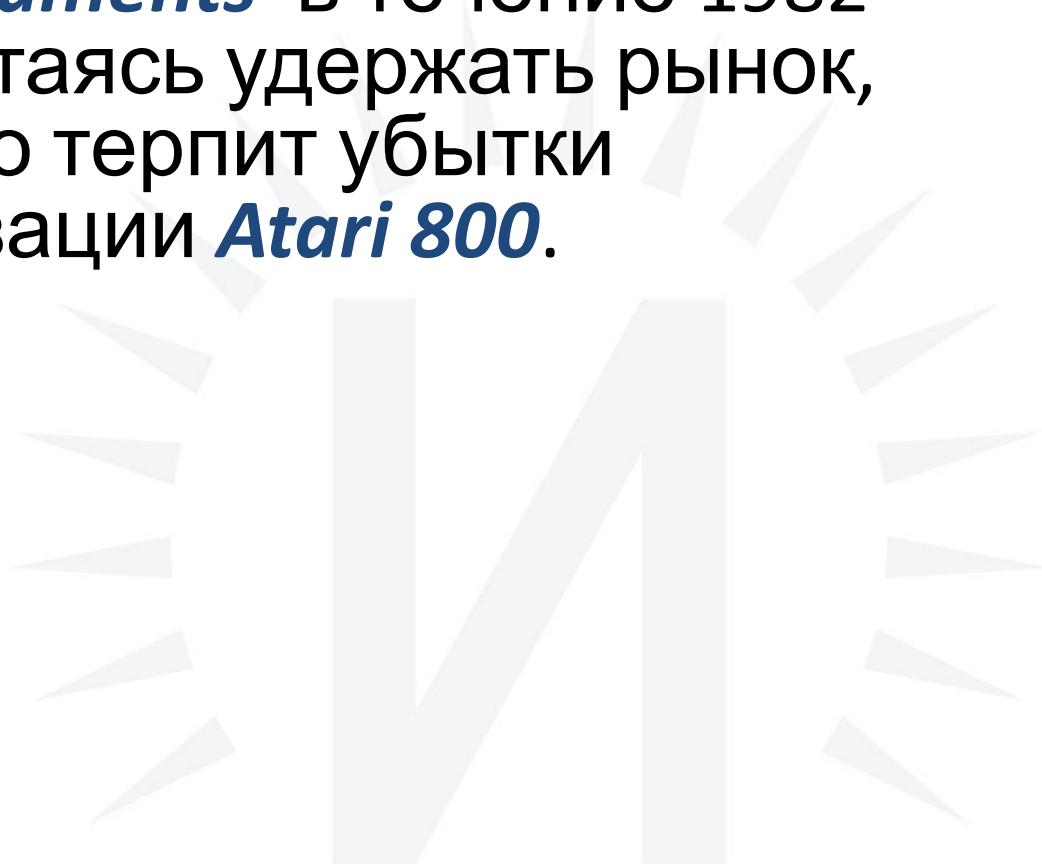
- К концу 1982 *Commodore* снижает цену до \$99.



- ***Texas Instruments*** выпускает на рынок новую модель ***TI 99/2***, но она неконкурентоспособна.



- ***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 Bucy*. – 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

Спасибо за внимание!

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ

