



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 ново-введения-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**



- 
- **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...



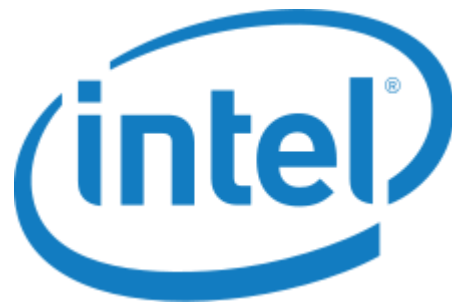
# Ситуация Рынок персональных компьютеров США в 1980-е годы



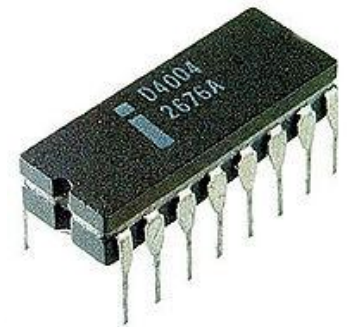


# ВВЕДЕНИЕ





**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.



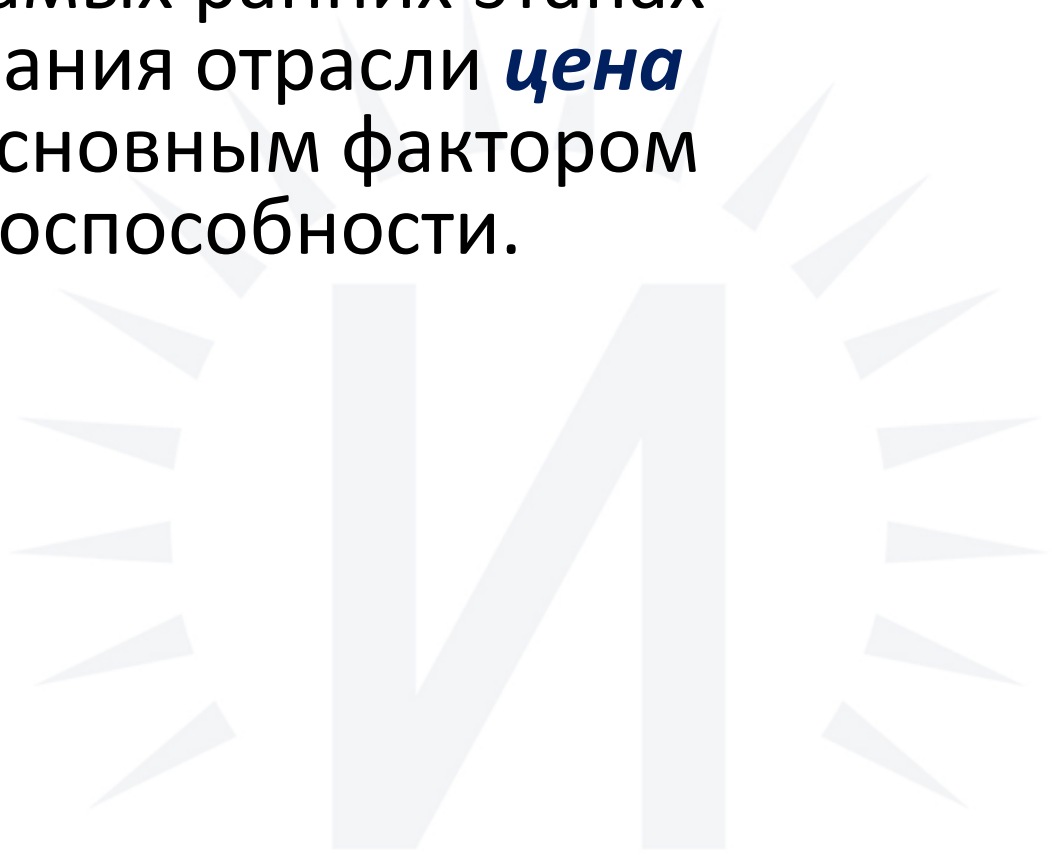
- Разработка инновационного продукта должна **уравновешивать** требования **обеспечения конкурентных преимуществ** как **за счет более полного удовлетворения потребительских свойств**, так и **за счет более низких цен**, и это основная причина того, что технологическая стратегия, по сути, сводится к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

- 
- 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**.

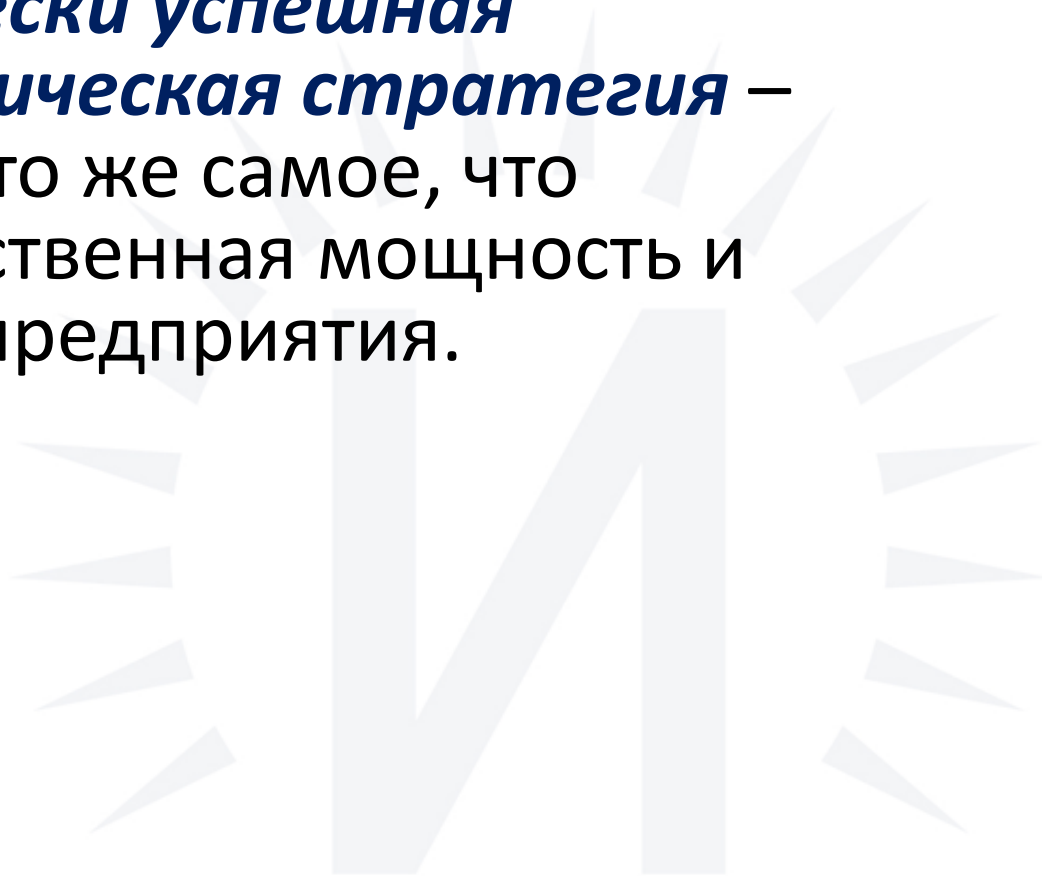
- 
- На стадии НИОКР после успешной продуктовой инновации ***высокая скорость совершенствования потребительских свойств продукта*** является основой для захвата доли рынка.



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

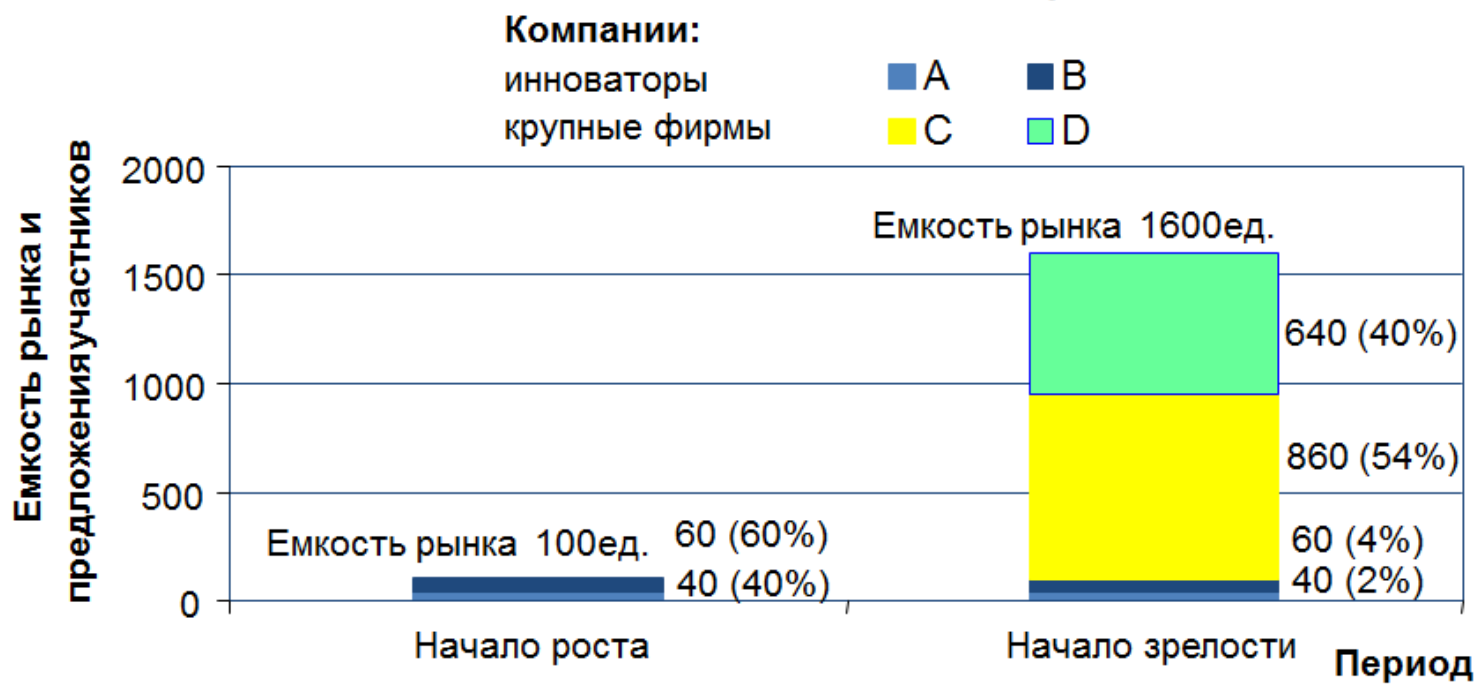


- ***Коммерчески успешная технологическая стратегия*** – не всегда то же самое, что производственная мощность и размеры предприятия.



# 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.



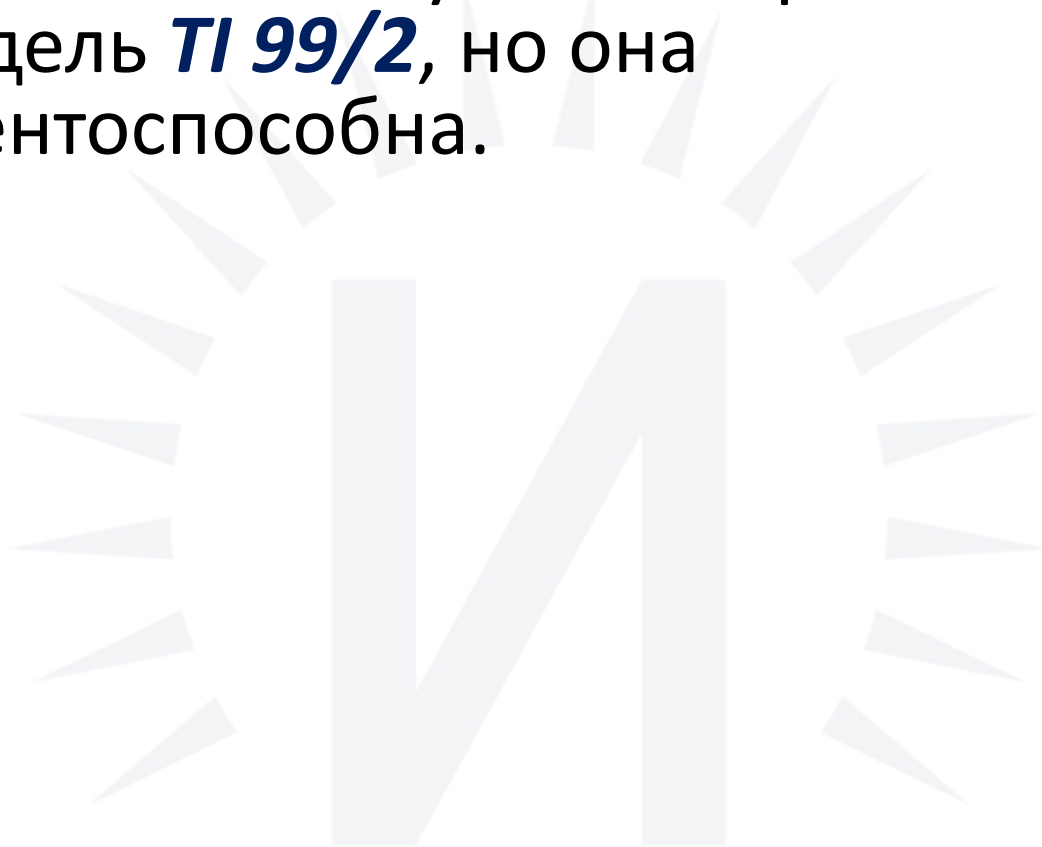
- ***Texas Instruments*** снижает цену на ПК ***TI 99/4a*** до \$125, торгуя практически с нулевой прибылью.



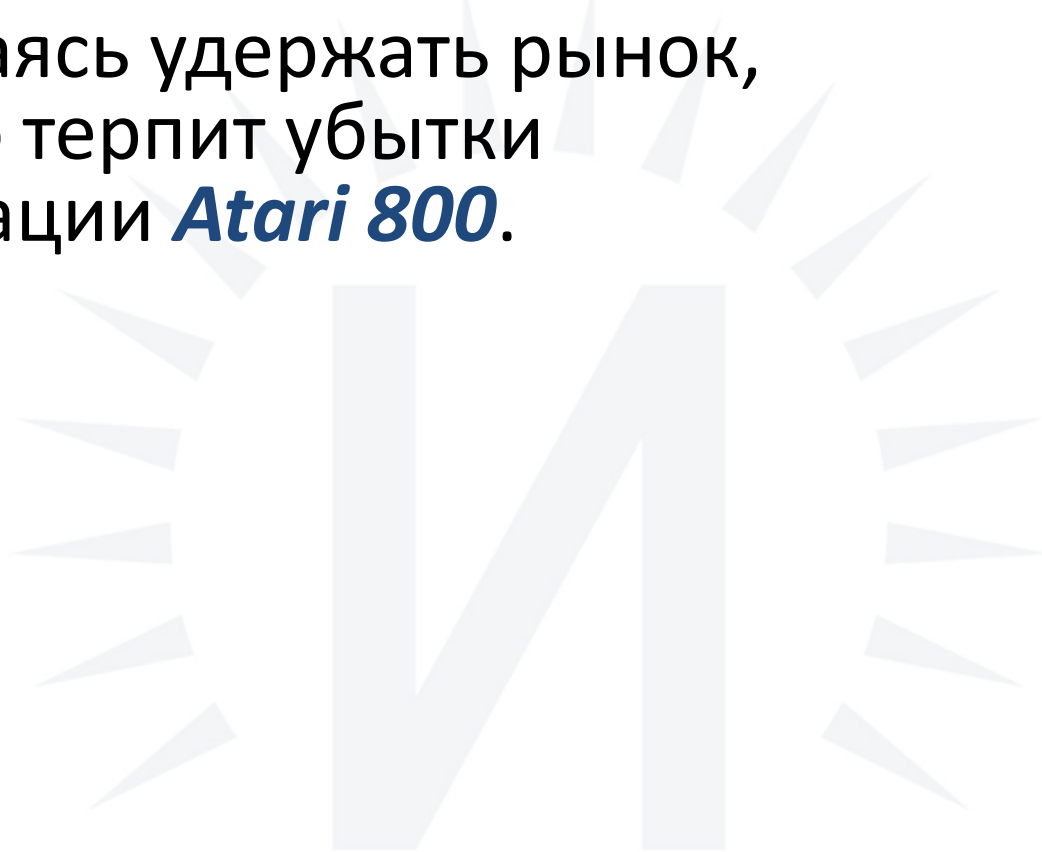
- К концу 1982 *Commodore* снижает цену до \$99.



- ***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

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

**Спасибо за внимание!**

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ

