



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИННОВАЦИЯМИ

Разработка стратегии
развертывания





Мы с Вами рассмотрим различные тактики, используемые при развертывании. Каждый из партнеров в какой-то мере ответственен за свои действия. Председательствующий может направить переговоры в русло развертывания, делая процедурные предложения, соответствующие ситуации.

Развёртывание – это поиск совпадающих в чём-то интересов: есть ли этому общие предпосылки, возможно ли сделать относительно меньшие уступки, которые будут очень выгодны оппоненту и наоборот, возможно ли составить соглашение так, чтобы в нём были выгодные моменты для обеих сторон.

Рассмотрим тактику развертывания в глобальной индустрии видеоигр. В глобальной индустрии видеоигр, внедрение каждого поколения консоли имеет новое доминирование. Разработчики игр, дистрибьюторы и клиенты должны внимательно следить за битвой, чтобы разместить свои ставки, на которых консоль появлялась как победитель поколения. Каждое поколение также выявило, какие стратегии развертывания окупались или оказались смертельными – для претендентов. Представим начало эпохи видеоигр.

Начало эпохи, осень 1972 года Нолан Бушнелл основал компанию под названием Атари и представил Понг, игру в стиле Пинг-Понг, которая игралась на телевизоре пользователя с помощью консоли Атари. Хотя он считается «вторым поколением» домашних игровых консолей (консоль под названием «Одиссея», выпущенная Мегабокс в начале 1972 года, считается первым поколением, Понг стал первой домашней консолью, которая стала известна во всем мире. В свой первый год ПОНГ заработал более 1 миллиона долларов дохода. Понг и более 60 подобных подделок вскоре наводнили рынок. В первые годы индустрия видеоигр успешно развивалась. К 1984 году кэш-игры и продажи игр достигли 3-х миллиардов долларов только в Соединенных Штатах.

Появление 8-битных систем. К всеобщему удивлению, две новые компании из Японии вошли в США Нейнтендо с 8-разрядной развлекательной системой Нейнтендо Ниес, представленной в 1985 году, и Сега, которая запустила свою восьми-битную систему Мастер в Соединенных Штатах в 1986 году. Ейтери потратила на рекламу всего несколько сотен тысяч долларов, в то время как Сега и Нейнтендо потратили 15 миллионов долларов на продвижение своих систем. Обе системы предлагают технологические достижения по сравнению с предыдущими поколениями игровых консолей. Мастер-система Сега оказалась немного лучше, чем Нейнтендо, но Нейнтендо потратила гораздо больше на разработку качественных игр и персонажей, чем Сега. Рэш продала 1 миллион единиц в первый же год, а к 1990 году – 19 миллионов единиц, и их можно найти в более чем одной трети домашних хозяйств в Америке и Японии.

В период с 1985 по 1989 год в индустрии видеоигр Нейнтендо практически была монополией в США. Компания продала свои консоли за определенную цену, получив большую часть своей прибыли от игр. Нейнтендо, например, для сторонних производителей ставила ряд условий при лицензировании:

- а) ограничение количества названий, которые разработчик может производить каждый год;
- б) обязательное требование, чтобы разработчик предварительно заказал минимальное количество картриджей от Нейнтендо;
- с) запрет разработчикам создавать аналогичные игры для других консолей.

16-битные системы видеоигр

В сентябре 1989 года Sega запустила четвертое поколение конкурсов видеоигр, представив свой 16-битный Genesis на рынок видеоигр в США. Genesis предложила резкое повышение производительности по сравнению с 8-разрядными системами. Кроме того, Sega использовала свои популярные аркадные игры для Genesis и сделала их снова совместимыми с 8-битными играми Master System.

К декабрю 1989 года было доступно 20 игр Генезис. Нес также представила 16-битную систему ТУРБОГРАФИКС-16 осенью 1989 года и имела 12 игр в декабре 1989 года. Хотя у Нейнтендо была своя 16-разрядная система в работе, он откладывал его внедрение в



Соединенных Штатах из-за боязни конфискации своих 8-битных продаж системы. К концу 1989 года Sega уже продала 600 000 консолей в Соединенных Штатах, а Ник продала 200 000. В 1990-1991 гг. Sega и Ник добавили названия игр в свои списки, доведя их итоговые суммы до 130 и 80 соответственно. К концу 1991 года Sega продала 2 миллиона консолей в США, а Нес продала 1 миллион. В отличие от Sega, которая производила большую часть своих игр внутри компании, Ник полагалась на разработчиков полностью внешних игр, которые обнаружили, что система имеет лишь небольшое технологическое преимущество перед 8-битными системами. Разработчики начали отказываться от платформы НИК и НИК вышел из рынка в 1991 году.

В 1991 году Нейнтендо представила свою 16-разрядную развлекательную систему Супер Нейнтендо, но было слишком поздно, чтобы подавить импульс Сеги. В 1992 году Нейнтендо контролировала 80 процентов рынка видеоигр, но к 1994 году Sega была лидером рынка. Как и Нейнтендо, Sega представляет собой меньшую прибыль на консолях и уделяет особое внимание продажам и лицензионным вознаграждениям разработчикам программного обеспечения. Однако Sega использовала менее ограничительные процедуры лицензирования, чем Нейнтендо, и быстро заманила большое количество разработчиков. Кроме того, Нейнтендо снова решила сделать свою 16-битную систему несовместимой с 8-разрядными играми.

Другие компании также представили 32-битные системы, в том числе Турбо Технолodgeйс Duo и Зду Интерактив Мульти Плейер, но стоимость систем (от \$ 600 до \$ 700) была непомерно высокой. Duo Турбо Тейтч оказался недолговечным. Но система ЗДУ получила признание, и уникальная стратегия по лицензированию всей игровой и аппаратной продукции стала возможной благодаря низким ценам на консоль от Сеги и Нейнтендо.

В 1995 году на сцену вышли две 32-битные системы Сорнис Сатурн и Плейстешн от Сони. Обе системы были представлены с большой помпой и значительной поддержкой разработчиков. Хотя на рынке видеоигр только Sega обладала опытом и имиджем бренда, Сони вошла с потрясающим брендом в потребительскую электронику и получила доступ к широким каналам дистрибуции в электронике и средствах массовой информации. Чтобы быстро получить представление об игрушечной индустрии, Сони наняла опытного ветерана индустрии игр Брюса Штаина, чтобы возглавить блок видеоигр.

Размер Сони и предыдущий успех на нескольких рынках электроники позволили убедить нескольких разработчиков игр в создания Плейстейшн. По состоянию на конец 1995 года было 50 наименований Плейстейшн, а к концу 2000 года — это число выросло до 800.

Розничные продавцы, такие как Бест Бай и Уолмарт, которые долгое время поддерживали разработчиков Sega. И, считали, что легче играть в Плейстейшн, чем в Сатурн, в результате чего она потеряет важную поддержку разработчиков. К концу 1996 года в США была установлена база Сони Плейстейшн. В тот же год Нейнтендо наконец представила свою 64-битную систему игр под названием Нейнтендо-64.

64-битная система Нейнтендо получила быстрое признание потребителя, однако ни Нейнтендо, ни Sega уже не смогли вернуть доминирование в индустрии видеоигр, так как только у СОНИ были технологические преимущества, стратегии и ресурсы, которые позволили ей быстро построить установленные базы и доступность дополнительных товаров, а также репутацию на видеоигровом рынке.

128-битные системы

В сентябре 1999 года Sega запустила первую консоль шестого поколения, 128-битную Дремкаст, игровую систему стоимостью 199 долларов, которая обеспечила доступ к Интернету. До выпуска Диремкаст Sega страдает от самой низкой доли рынка в 12 %. Диремкаст была первой 128-битной системой для продажи, и 514 000 единиц были проданы в первые две недели. Установленная база в 5 миллионов была достигнута в октябре 2000 года. Однако успех Sega был недолгим. В марте 2000 года Сони запустила 128-битную Плейстейшн-2 в Японии и в октябре представила систему в Соединенные Штаты. Диремкаст была подавлена в праздничный сезон продаж, несмотря на то, что Диремкаст и скидка на акции, которые сделают консоль по существу бесплатной для интернет-сервиса Sega. В начале 2001 года Sega объявила,



что перестанет создавать консоли и превратит ее в стороннего разработчика игр для других консолей.

Гаммикуби также был нацелен на более молодой рынок (от 8 до 18 лет), чем с 16 до 24 лет от Сони. Настоящая угроза для Писи-2 от Сони появилась в виде нового участника индустрии видеоконференций:

Иксбокс от Майкрософт

Хбох, запущенный в ноябре 2001 года, был нацелен на 18-34-летнего мужчину, позиционируя его прямо против Риси-2. Ранее Майкрософт выпускала компьютерные игры на базе персонального компьютера и, таким образом, имела некоторое знакомство с этой отраслью. Однако у него не было ни аркадного опыта Sega, ни Нейнтендо, ни опыта бытовой электроники Сони. К тому времени, когда Иксбокс вышел на рынок, у Писи-2 уже было значительное лидерство в установленной базе и доступности игр, но Майкрософт рассчитывала на технологические преимущества, предлагаемые Иксбоксом чтобы опробовать потребительские предпочтения. Иксбокс предлагает более быстрый процессор и больше памяти, чем ПИСИ-2. Кроме того, клиентам не пришлось компрометировать технологические преимущества по сравнению с ценой: Иксбокс запущен по розничной цене 299 долларов США, что значительно меньше его производственных затрат для быстрого развертывания.

Седьмое поколение: второй раунд конкурса в 128-битных системах. В конце 2005 года Майкрософт первым ввел консоль седьмого поколения: Иксбокс-360 и позволил ему достичь доминирующего положения. Консоль была спроектирована с использованием специального процессора Аибизм, в котором было три процессора Повер Писи на одном чипе и пользовательский графический процессор от Ейтай. Результатом стала мощная консоль, которая генерировала видео высокой четкости с потрясающей графикой. При запуске покупатели могли получить базовую модель за \$ 299 или премиальную модель за \$ 399. К началу 2006 года Майкрософт продала 3,2 миллиона Иксбокс-360.

Вместо того, чтобы присоединяться к Сони и Майкрософт на технологической гонке, Нейнтендо заменила консоль Уаии в сезоне 2006 года. Вместо контроллера с кнопками или джойстиком, которыми игрокам приходилось активно манипулировать, он предложил инновационный беспроводной датчик движения, что позволило пользователям имитировать настоящую игру, например, размахивать теннисной ракеткой в теннисном матче или пробивать соперника в боксерском поединке. В то время как Майкрософт и Сони потеряли деньги на каждой консоли, Нейнтендо как оценивалось, составляла 50 долларов США на каждую единицу проданного Уаии. 2009 и 2010 годы были хуже для всех консольных компаний – рецессия привела к значительному снижению продаж и прибыли для всех трех компаний, и они ответили снижением цены на свои консоли. Однако структура продаж осталась прежней. В 2010 году как Сони, так и Майкрософт запустили свои собственные контроллеры на основе движения. Плейстейшн Мув – портативный датчик движения, подобный Вири Ремоут. Майкрософт Кайнект, с другой стороны, не требовал каких-либо удержаний, это было периферийное устройство в стиле веб-камеры, которое обнаруживало движение пользователя перед устройством. Оба устройства были проданы в качестве дополнительных модулей для консолей компаний и были оценены по цене более 150 долларов. Однако, несмотря на высокую цену, к марту 2011 года Майкрософт сообщила, что она продала более десяти миллионов датчиков Кайнект по всему миру, что делает ее самым продаваемым потребительским устройством когда-либо, по данным Комитета рекордов Гиннеса.

Восьмое поколение продемонстрировало производителей видеоигр, ориентированных на другие медиа и возможности подключения. В конце 2012 года Нейнтендо запустила свой Уаии-У, планшет-контроллер со встроенным сенсорным экраном, который позволит пользователям получить еще одну перспективу. Уаии-У был обратно совместим с большинством игр Уаии, но первоначальный состав игр был написан специально для устройства, который был слабым при запуске консолей. Более того, поскольку Нейнтендо побил рекорд Сони и Майкрософт



на рынке в течение года, многие клиенты решили подождать, пока они смогут сравнить все три консоли. В ноябре 2013 года Сони выпустила Плейстейшн-4. Устройство было запущено по цене 399 долларов, сигнализируя, что Сони узнала о болезненном, но важном уроке с Писи-3.

Майкрософт выпустила свой Иксбокс Уан в том же месяце, что и «развлекательная система «все-в-одном». Подобно Писи-4, устройство оснащено Блюрей-плеером. Тем не менее оно также дает пользователям возможность подключаться к их телевизорам и накладывать живое телевидение с разделенным экраном, а также записывать и делиться основными моментами игры. Консоль была запущена по цене 499 долларов. Восемь поколений также вызвали растущую конкуренцию со стороны новых игроков. Платформы для мобильных устройств, такие как Андроид и Айос от Эпл, только начали конкурировать за большее количество игр. Хотя устройства были небольшими и игр не хватало, они были сделаны для домашних консолей, но они не должны были быть частью быстрого распространения бесплатных или недорогих игр (Енгри Бертс Оуер 3 миллиарда загрузок по всему миру к середине 2015 года), и тот факт, что их владельцы имели тенденцию иметь их в любое время. Несмотря на растущее давление, продажи домашних игровых консолей были достаточно прочными. К началу 2015 года Сони продала 22,3 миллиона Писи-4, Майкрософт продала 10 миллионов Иксбокс Уанс, а Нейнтендо продала 9,54 миллиона Уаии-Усвii Us.

Как видно стратегия развертывания имеет сложную форуму. Здесь важен характер принятия решения и быстрота реализации идеи.

В лекции использованы материалы из следующих источников:

1. Strategic Management of Technological Innovation, 5th edition, Melissa Schilling.
2. <https://appttractor.ru/wp-content/uploads/2014/05/Nolan-Bushnell.jpg>.
3. <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/a/a1/Sega-Mega-Drive-JP-Mk1-Console-Set.jpg/1200px-Sega-Mega-Drive-JP-Mk1-Console-Set.jpg>.
4. <http://www.sokol-online.ru/image/news/pcnews-802459.jpg>.
5. https://i.ytimg.com/vi/c_knUy6MDXA/maxresdefault.jpg.