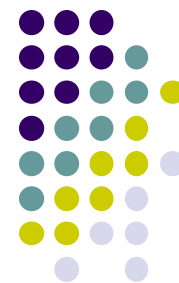


Конкурентоспособность организации

1. Целевой подход к развитию организаций
2. Понятие конкурентоспособности
3. Проектирование бизнес – модели

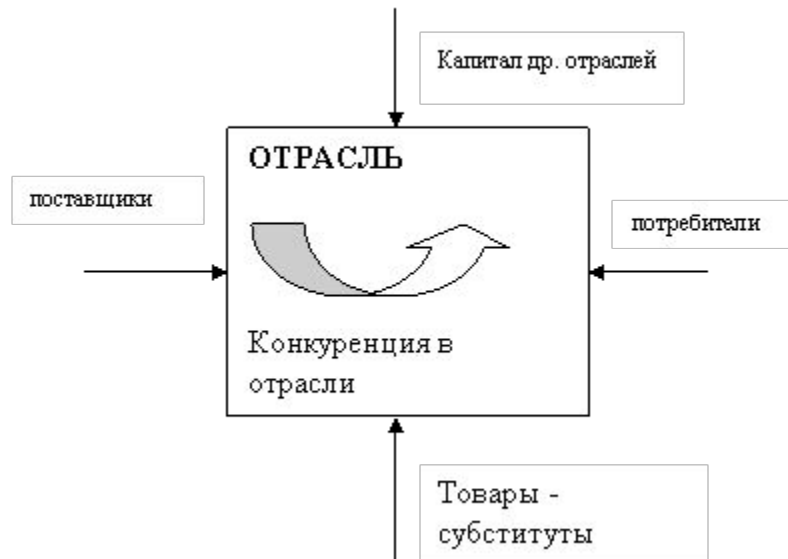




Основные понятия

- Конкурент-любая организация, отвлекающая ресурсы ваших клиентов
- Клиент- человек (B2C) или организация (B2B), оставляющая вам часть своих ресурсов

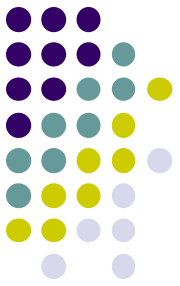
Конкурентные позиции по М. Портеру.



Барьеры входа в отрасль

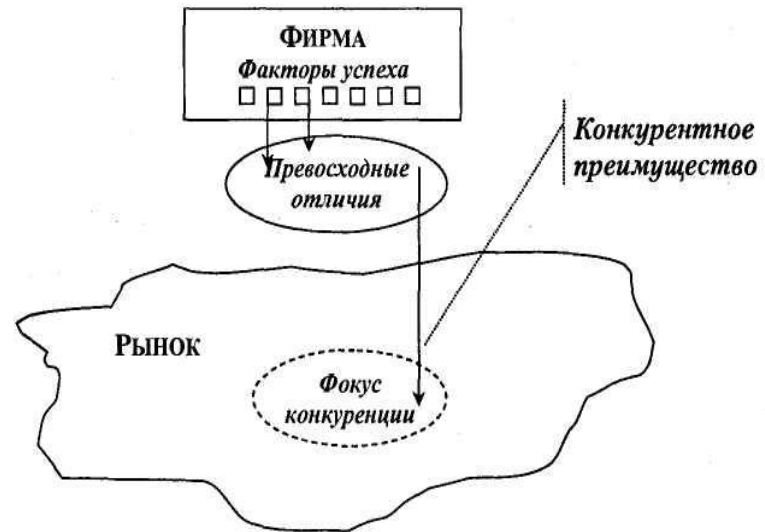


1. Новые **конкуренты**- барьеры:
 - - экономия на масштабе и опыте производства, отсюда новые конкуренты не могут выйти на уровень издержек отрасли;
 - -дифференциация товаров и услуг (брендинг), т.е. известные торговые марки имеют конкурентное преимущество;
 - -потребность в капитале (для входа в прибыльную отрасль нужны большие капиталовложения);
2. Издержки переориентации, связаны со сменой **поставщиков**, которые могут быть монополистами, вертикально интегрированными компаниями и т.п., необходимостью переобучения персонала, создания новой системы распределения, государственной политики протекционизма и т.п.
3. Товары-**субституты**, барьеры:
 - -ценовая конкуренция;
 - -реклама (производители шоколадных конфет- сухие смеси для завтраков, мороженное-йогурты);
 - -выпуск новых продуктов (расширение ассортимента). Например, колбаса- сыр с ветчиной (как альтернатива).
4. **Покупатели** – давление на цены, требования определенного уровня качества, лучшего обслуживания и т.п.
5. Внутренняя **конкуренция**- наиболее остро в отраслях, где большое число конкурентов, выпускающих однородные товары (продукты питания). Барьеры – себестоимость, высокие входные барьеры (выход требует значительных убытков), зрелостью рынков (например, рынок автомобилей)



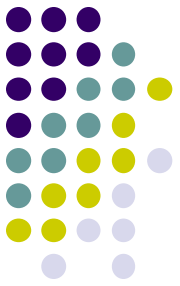
Фокус- конкуренция

- 1) **факторы успеха** - т. е. внутренние достижения фирмы, не проявляющиеся на рынке непосредственным образом (система бюджетирования, психологический климат в коллективе и пр.);
- 2) **превосходные отличия** фирмы от конкурентов, не попадающие в фокус конкуренции (качество, которое клиенты могут оценить);
- 3) **конкурентные преимущества**, достижения фирмы, которые выгодно отличают ее в глазах клиентуры от других фирм (т.е. превосходные отличия в фокусе).
- **Фокус конкуренции** - это приоритеты, которыми пользуются покупатели товаров и услуг

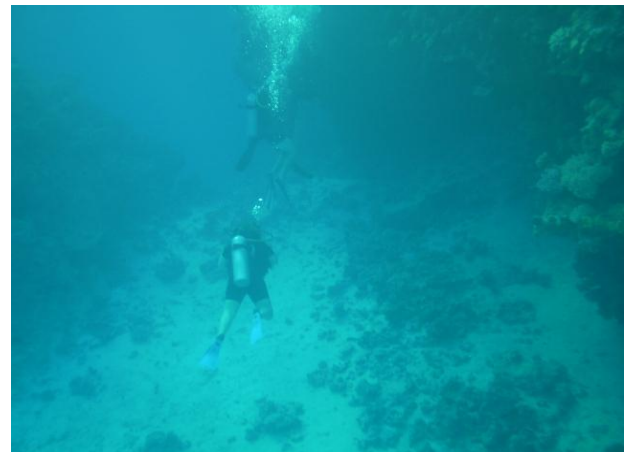


Концепция «голубых океанов»

У.Чан Ким, Рене Моборн



- Алые океаны — это уже сформировавшиеся отрасли, компании в жесткой конкуренции. По мере того как на рынке становится все теснее, возможностей роста и получения прибыли становится все меньше.
- Голубые океаны — это нетронутые участки рынка. Здесь конкуренция никому не грозит, поскольку правила игры еще предстоит устанавливать.

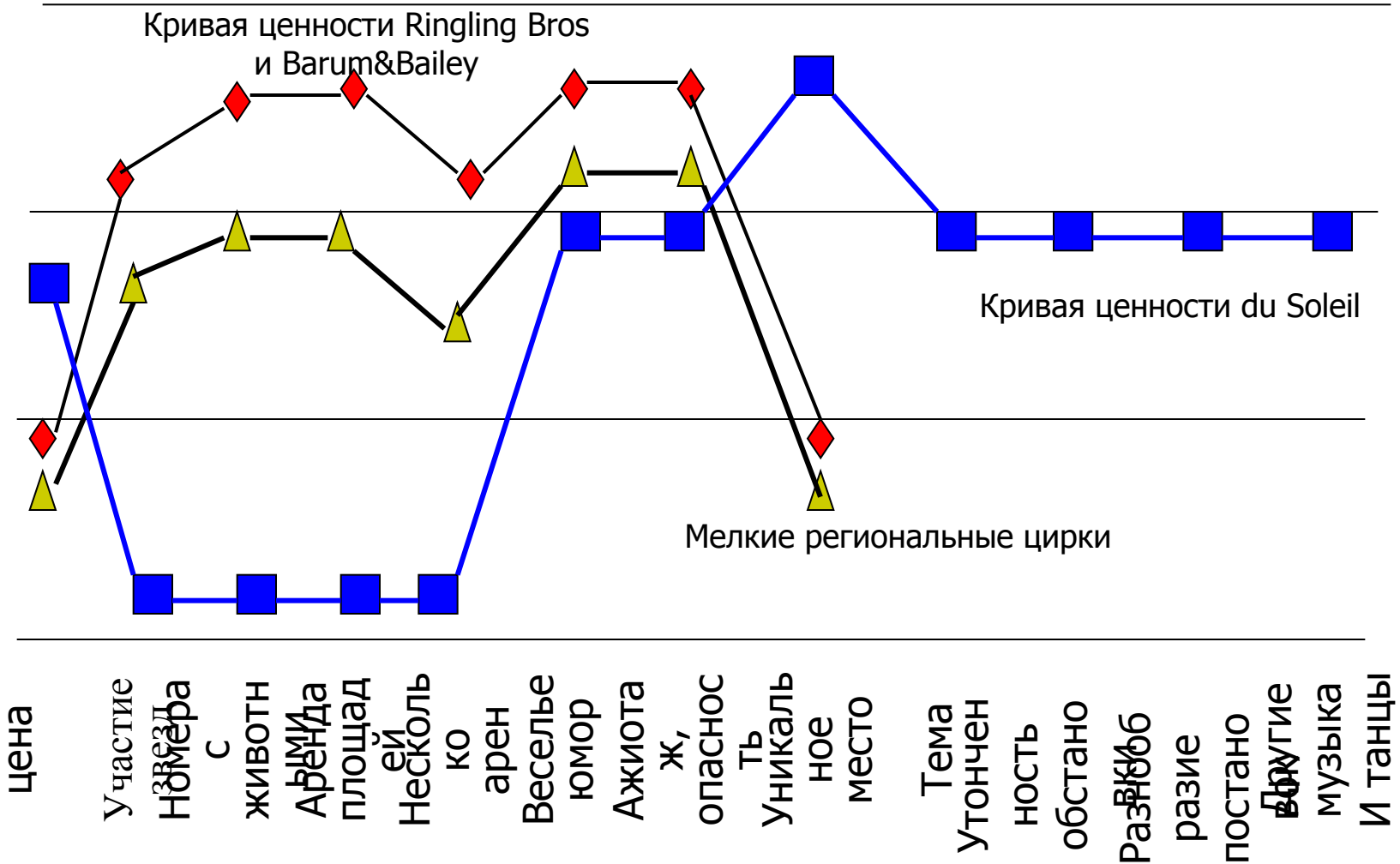


Стратегическая канва Cirque du Soleil



ВЫСОКИЙ

НИЗКИЙ



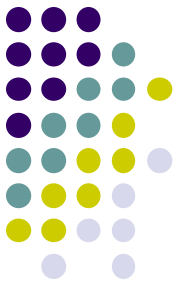
ЦЕНА



ЦИРК	СРЕДНЯЯ ЦЕНА БИЛЕТА
ЦИРК НА ПРОСПЕКТЕ ВЕРНАДСКОГО	600-5000 руб.
ЦИРК НИКУЛИНА НА ЦВЕТНОМ БУЛЬВАРЕ	1800-4000 руб.
ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЦИРК	500-1500 руб.
CIRQUE DU SOLEIL ШОУ CORTEO	4300-24000 руб.



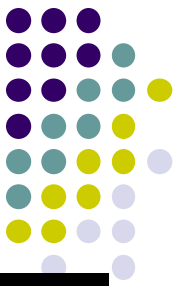
Тема



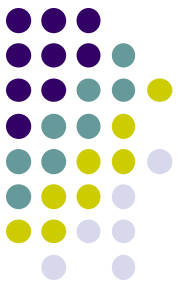
Утонченность обстановки



Цирк -театр

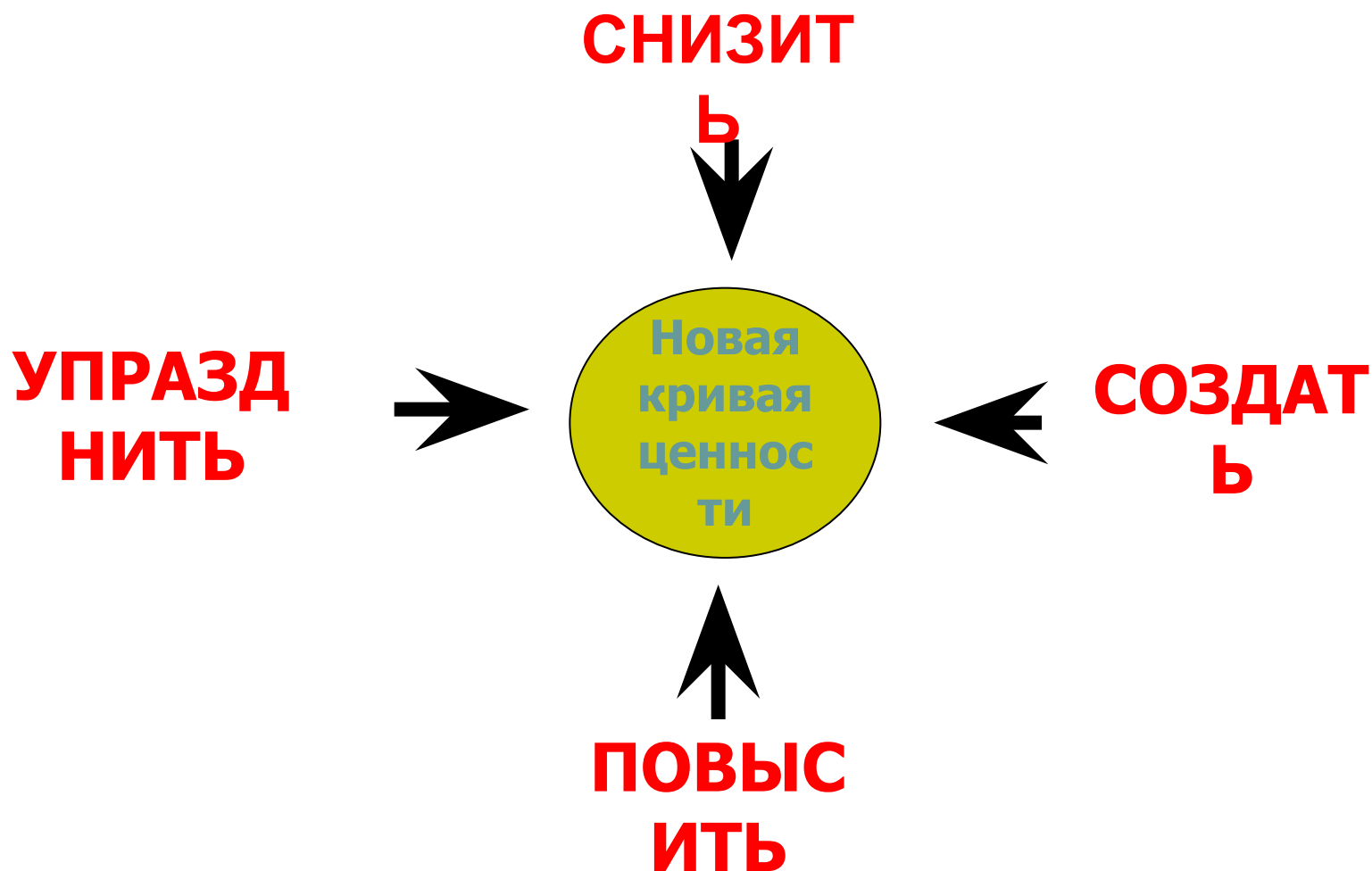


Разнообразие постановок

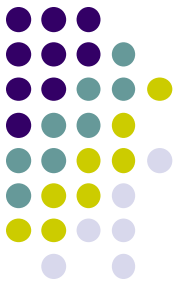




Модель четырех действий



Способы создания «голубых океанов»

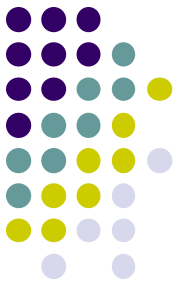


- 1. *Какие факторы конкуренции, определенные и принятые в отрасли, можно **упразднить**?* Питание в самолете, обязательный багаж, регистрация в аэропорту (Победа в иностранных аэропортах- 25 евро, если не зарегистрировался онлайн)
- 2. *Какие факторы конкуренции следует значительно **снизить** по сравнению с принятыми в отрасли стандартами?* Например, после анализа рынка вин в США, в Casella Wines пришли к выводу, что такие факторы как богатство и сложность вкуса вина, престиж винодельни не имеют для американских потребителей большого значения.
- 3. *Какие факторы следует значительно **повысить** по сравнению с принятыми в отрасли стандартами?* Магазины брендов Ася Мальберштейн, Two hands в Питере
- 4. *Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся отраслю следует **создать**?* NetJets- долевая собственность на 4-13 местные самолеты

Casella Wines



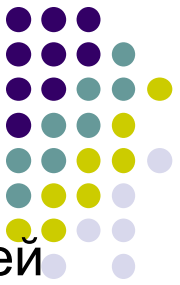
NetJets самолет по цене билета бизнес-класса



- Долевая собственность
- Дешевле, чем частный самолет
- Удобнее, чем регулярные рейсы
- Роскошные условия полета
- Стоимость владения от \$125 тыс.



1. Правило создания голубых океанов



Рассматривать в качестве конкурентов не только представителей своей отрасли, но и компании, работающие в альтернативных отраслях (модель М.Портера). Например, кино и рестораны — совершенно разные виды бизнеса. Однако для посетителей в субботний вечер они представляют собой равноценные возможности приятного времяпрепровождения.

Пример, обычные торговые центры и специализированные рестораны

1. Москва

[Клуб-ресторан Цао](#)

[Ресторан Четверг](#)

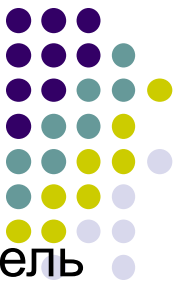
[Клуб Культ](#)

Пример, обычные торговые центры и специализированные рестораны

1. Санкт-Петербург

Two hands (магазин элитной пряжи), по субботам «вязание с фильмом»

2. Правило создания голубых океанов

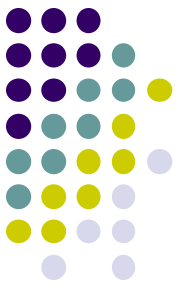


Определить что действительно влияет на выбор клиентов (модель фокус конкуренции А.И. Пригожина). Техасская компания Curves объединила преимущества посещения фитнес-центра и домашних занятий на тренажерах. Ее фитнес-центры удобно расположены и в них нет мужчин.

Лозунг Без мужчин, без зеркал, без макияжа...

Идея 30-минутной круговой тренировки, разработанной специально для женщин, вызвала ошеломительный успех. И в 1995 году была открыта франшиза сети. В настоящее время компания находится в десятке самых крупных франшиз мира и находится более, чем в 90 странах мира: США, Канада, Австралия, Новая Зеландия, Япония, Англия, Франция, Испания, Россия.

3. Правило создания голубых океанов



Исследовать цепочку покупателей (цепочка создания ценности М. Портера). Не всегда тот, кто принимает решение о покупке, является конечным потребителем изделия. Обычно фармацевтические компании ориентируются в своей стратегии на врачей, выписывающих лекарство, а не на пациентов. Компания Novo Nordisk из Дании, производящая инсулин, нарушила это правило, сделав свой продукт удобным для пациентов. Она создала устройство для инъекций, похожее на авторучку. В нем уже содержится нужная доза лекарства, и пациенту остается лишь нажать на кнопку.



4. Правила создания голубых океанов



Сочетать функциональную и эмоциональную привлекательность товара для покупателей. В одних отраслях конкуренция идет в основном за функциональную полезность товара, в других — за чувства покупателей. Фирма Swatch превратила производство часов из функционально ориентированной отрасли в законодателя молодежной моды. Zara – смена коллекций почти каждую неделю.



5. Правило создания голубых океанов



Определить потребности будущего. Школы с изучением китайского языка.
Ожидаемое увеличение количества активных людей пенсионного возраста
танцевальные клубы в стиле хауз, аргентинского танго и т.п.

