



makesense

Določevanje konkurenčne arene

Pregled modela



- 1) Strategija tržne raziskave se bolj osredotoča na to, **kje** tekmuješ kot kako
- 2) Ključ razvoja je izdelava **osebne in skupne opredelitve lastnega „trga“ ali cilja**, s pomočjo **procesa akcijskega raziskovanja**.
- 3) Ko je trg opredeljen, je z **morfološko analizo** mogoče znotraj njega opredeliti konkurenčna področja za uvajanje inovacij

Kaj je konkurenčna arena?

“80% razlik v rasti prihodkov je mogoče pojasniti z odločitvami o tem, kje tekmovati, le 20% pa z izbiro načina tekmovanja” (Bradley, Hirt, & Smit, 2011, povzeto po Storbacka & Nenonen, 2012).

Storbacka & Nenonen iz Hanken School of Economic v svojem članku **“Competitive Arena Mapping: Market Innovation Using Morphological Analysis in Business Markets (2012)”**, predstavljata koncept **konkurenčne arene**, da bi zagotovila nov model za lažje prepoznavanje tržnih segmentov posameznika, na katerih je treba tekmovati in uvajati novosti.

Konkurenčna arena je **najmanjše tržno območje, na katerem je možno biti veljaven konkurent**. Predstavlja ga prekrivanje različnih segmentov trga, ki se med seboj križajo, vendar ni nujno, da se med seboj ujemajo.

Kriteriji konkurenčne arene

- a. Večdimenzionalne in ne-hierarhične povezave med spremenljivkami, opredeljenimi med morfološko analizo → možno je izbrati eno ali več kategorij znotraj iste dimenzije
- b. Logične, empirične in relevantne povezave med spremenljivkami → konkurenčna področja morajo biti realistična, logično verjetna in zanimiva z različnih vidikov (v našem primeru usklajene s cilji Agende 2030)
- c. Subjektivna opredelitev identificiranih tržnih segmentov → konkurenčne arene morajo biti opisane (npr. hipoteza storitev ali izdelkov)
- d. Ustvarjalno vključevanje značilnosti ponudbe in povpraševanja →upošteva tako vidik povpraševanja (potrebe strank, izrecne ali še ne izražene) kot tudi ponudbe (viri in potenciali, dejanski, ali tisti, ki jih je treba še nasloviti)
- e. Najmanjše tržno območje, na katerem je možno biti veljaven konkurent → obravnava, kar je že narejeno, možne konkurente, vire in vizijo

Metodologije: Akcijsko raziskovanje

Tržna analiza se obravnava kot proces raziskovanja in učenja. Med procesom akcijskega raziskovanja se **trenutki zbiranja podatkov** (ki vključujejo zainteresirane strani, strokovnjake, stranke in druge) izmenjujejo s **trenutki kolektivne refleksije**, da bi se zbrane informacije sistematizirale

Orodje, ki ga je treba uporabiti v tem primeru, je „**dnevnik**“, ki lahko pomaga pri zbiranju podatkov z vzorcem vprašanj, ki so že razdeljena na različna tematska področja.

Akcijsko raziskovanje mora biti osredotočeno vsaj na ti **dve področji**:

- A) **NA STRANI DOBAVE: Raziskovanje meja trga**
Ponovni razmislek o mejah trga je ključni element inovacijskega procesa. To je mogoče storiti z analizo tipologij strank, ki jih je treba še obravnavati, s spreminjanjem ali z razvojem novih izdelkov, z uporabo novih distribucijskih kanalov, z vstopom na nova geografska območja itd.
- B) **NA STRANI POVPRŠEVANJA: Vključevanje menjalne in uporabne vrednosti**
Da bi bil izdelek inovativen, se mora ne le v celoti odzivati na potrebe strank, temveč mora biti celo sposoben predvideti njihove potrebe. Za to je koristno podrobno preučiti, kako uporabnik uporablja izdelek, in spremljati njegov cikel od dobave do odstranitve. Ta proces mora zagotoviti, da je njegova menjalna vrednost (vrednost na trgu) povezana z njegovo uporabno vrednostjo (v kolikšni meri zadovoljuje potrebe strank).

Metodologije: Morfološka analiza

Uporablja se za prepoznavanje konkurenčnih področij. Tehniko je ustvaril astrofizik F. Zwicky na področju strojništva, da bi razvil nove reaktivne motorje, zdaj pa se pogosto uporablja na različnih področjih, tudi pri pisanju scenarijev.

Cilj morfološke analize je **iskanje inovativnih rešitev zapletenih problemov**, ki jih sestavlja več dejavnikov, **opredelitev njihovih razsežnosti in možnih kategorij** ter nato izbira **ustvarjalnih vzorcev kategorij**.

- **Dimenzije**: splošni in široki parametri, na podlagi katerih je mogoče opisati problem (stolpci škatle)
- **Kategorije**: posebni parametri, na podlagi katerih se lahko ugotovljene dimenzije razlikujejo (vrstice škatle).

Primer morfološke škatle.

Izoljšanje modela avtomobila				
	Pomanjkljivosti povezane s časom	Neobvezno	Notranji procesi	Estetske lastnosti
	vibracije	ABS	avtomatik	uporaba kroma
	šumi	Bluetooth tehnologija	upravlja ga uporabnik	vonj po novem avtomob
	okvare	avtomatska klima	neprekinjeno	čistoča
	vonj	CD predvajalnik	naključno	Strešno okno

Koraki

- 1) Izberi in opredeli **problem**
Vaja → Provokacija & Ukrepanje
- 2) Opredeli **razsežnosti (dimenzij) problema**
Vaje → Študije primerov, skupinsko delo
- 3) Določi ustrezne **kategorije** za vsako dimenzijo
Vaja → Študije primerov
- 4) Izdelaj **morfološko škatlo**
Vaja → Zbiranje podatkov v okviru akcijskega raziskovanja, skupinsko delo
- 5) Opredeli **konkurenčne arene**
Vaja → Uporaba kriterijev konkurenčne arene
- 6) Ustvarjanje **inovativnih idej** na osnovi opredeljenih konkurenčnih aren
Vaje → Brainwriting
- 7) **Oceni in opiši** konkurenčne arene
Vaja → N.A.F ocenjevanje, arenska kartica

Provokacija & Ukrepanje

Cilj: spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja in raziskovanje problema z različnih.

Opis: tehnika vključuje 3 korake:

- a) Izpolniti seznam dejstev o problemu
- b) Ustvariti različne vrste navidezno nelogičnih misli (4 vrste: negacija, sprememba logike, pretiravanje, sanje)
- c) Ustvariti kreativne ideje na podlagi predhodno opredeljenih nelogičnih misli (2 vrsti: povzemanje značilnosti, osredotočanje na razlike)

Študija primera: promocija veganske prehrane / zagotavljanje zaslužka trgovine v času zaprtja države

Cilj: navesti konkreten primer tehnike morfološke analize, da se pokaže njena uporabnost in poveča motivacija za iskanje najboljših možnih rešitev problema

Opis: predlagan bo eden od zgoraj navedenih primerov, udeleženci bodo motivirani, da na podlagi primerov morfoloških škatel predlagajo svoje ideje.

Brainwriting

Cilj: opredelitev možnih inovativnih idej na osnovi izbranih konkurenčnih aren

Opis: udeležence bomo razdelili v skupine (največ 5 ljudi/skupino; približno 3-6 skupin). Vsaka skupina bo prejela delovni list za vsako opredeljeno konkurenčno areno (eno na enkrat)

Vsaka skupina bo izhajala iz istih konkurenčnih aren in bo poskušala zapisati svojo idejo. Nato bodo skupine svoj delovni list posredovale skupini na njihovi desni in po navdihu ideje, ki so jo zapisali člani predhodne skupine, bodo poskušali ustvariti sorodno idejo, integracijo/izboljšavo ideje, ali pa popolnoma novo idejo.

Vaja se bo zaključila, ko bo sklenjen celoten krog. Na tej točki bo vsaka skupina izbrala najboljšo idejo na njihove delovnem listu.

PS: kot pripravljalo vajo bi lahko tehniko "brainwriting" preizkusili na primeru "organizacije rojstnodnevne zabave v času COVID omejitev".

NAF ocenjevanje

Cilj: ocenite ideje, ki so nastale s tehniko "brainwriting" in izberite najbolj zanimivo

Opis: ocenjevalna tehnika, pri kateri vsaki ideji dodelimo oceno (1-10) na podlagi treh kriterijev:

1. **Novost:** v kolikšni meri zamisel predstavlja nov pristop k problemu. Ni nujno, da je to nekaj povsem novega, lahko je celo nekaj, o čemer osebno še nikoli nismo razmišljali.
2. **Privlačnost:** v kolikšni meri se zdi ideja na prvi pogled privlačna in zanimiva. Ocena tega dejavnika mora biti visoka; ideje s srednjo oceno, če so izbrane, je treba pred izvedbo bolje preučiti, da se izboljša njihova privlačnost.

- 3. Izvedljivost:** stopnja, do katere je ideja konkretna in izvedljiva, ne pa abstraktna. Število točk, enako ali višje od 8, kaže na lahko izvedljivo zamisel, za katero je treba opredeliti zgolj tehnične vidike, kot so sredstva, čas itd. Število točk, enako ali nižje od 5, pomeni, da je zamisel vredna obravnave le, če sta preostala dva dejavnika dobila izjemno visoko število točk.

Skupna ocena je preprosto vsota ocen dejavnikov. Opozoriti je treba, da višja skupna ocena ne pomeni samodejno, da je obravnavana zamisel najboljša; vsak dejavnik ima lahko različno težo glede na različne primere in probleme, da ne govorimo o tem, da lahko udeleženci na naslednjih srečanjih možganske nevihte zamisli, ki so prvič prejele nižje ocene, bolje ocenijo.

Arenska kartica

Cilj: povzemanje posebnih informacij o izbrani konkurenčni areni in ideji na skupni kartici, kar je koristno tudi za prihodnje izvajanje.

Opis: arenska kartica bo sestavljena iz:

- morfološke škatle
- izbrane konkurenčne arene
- analize kategorij
 - Zakaj je bila ta kategorija izbrana?
 - Katere so njene glavne značilnosti?
 - Kateri so glavni modeli, na katere se lahko sklicujete?

Analiza konkurenčne arene

- Kateri konkurenti (če sploh so) že obstajajo na opredeljenem konkurenčnem področju?
- Kako lahko pridobim konkurenčno prednost pred drugimi konkurenti?
- Na kakšen način lahko konkurenčna arena privabi nove stranke?
- Na katere vire (tehnične in človeške) se lahko zanesemo pri izvedbi ideje?
- Katere že obstoječe storitve in komunikacijske kanale lahko uporabimo?
- Na kakšen način lahko ideja uvede novosti na referenčnem trgu?
- Kakšen je družbeni učinek ideje?

Predlagana ideja: