

# КАРТА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП КОНКУРЕНТОВ, КАК ИНСТРУМЕНТ АНАЛИЗА

Наталья ШЕСТЕНКО-ДЯЧЕК, Галина ВОЛОЩЕНКО

Технический Университет Молдовы

**Аннотация:** Концепция стратегических групп является воплощением многоуровневого подхода к анализу среды и предполагает выделение в конкурентном окружении организации нескольких «наборов» компаний (стратегических групп), каждый из которых обладает некими сходными стратегическими характеристиками. Отнесение организации к той или иной группе позволяет ей сконцентрировать свое внимание и «боевую мощь» лишь на непосредственных конкурентах.

**Ключевые слова:** стратегическая группа, конкуренты, отрасль, предприятие, карта

Анализ оценки конкурентной позиции предприятия предполагает анализ положения всех его конкурентов на рынке. Одним из методов сравнения конкурентных позиций компаний является разработка карты стратегических групп, которая позволяет сравнить рыночные позиции компаний, объединить их в однородные группы и выявить ближайших конкурентов.

Из утверждения М.Портера – «Стратегическая группа представляет собой группу фирм отрасли, следующих одинаковым или сходным вариантам стратегии» [1, с.177]. Отрасль может содержать как одну группу, так и множество стратегических групп. Чем ближе стратегические группы расположены друг к другу, тем более интенсивна конкуренция [2]. Стратегические группы конкурентов – это определенное количество предприятий, которые занимают близкие позиции на рынке и конкурируют между собой на основе одних и тех же конкурентных преимуществ и одинаковых методов [3].

Мы считаем, что определённые автотранспортные предприятия можно отнести к одной и той же стратегической группе, если они отвечают какому-либо из отмеченных требований: близкая структура ассортимента услуг; целенаправленность на одних заказчиков; перевозки в одинаковые направления; перевозки определённой категории грузов; использование подобных приемов в способах массовой рекламы; работа в одном интервале параметров «цена – качество» и т.п.

Разные отрасли могут иметь разное количество стратегических групп. Важно четко определить необходимые параметры для характеристики стратегических групп отрасли, которые бы отражали специфические характеристики предприятий определенной отрасли в целом и отличия одной стратегической группы от другой в пределах отрасли. Такими характеристиками могут быть факторы конкурентоспособности, в соответствии с которыми необходимо анализировать отрасли и формировать стратегические группы [4].

Стратегические группы занимают промежуточное место между отдельной компанией и целой отраслью. Разделение конкурентов на группы полезно, так как все компании в одной группе подвержены влиянию одних и тех же факторов, одинаково реагируют и одинаково поступают в схожих ситуациях. Однако разделение на группы срабатывает только тогда, когда компании остаются в своей группе достаточно долго, чтобы к ним можно было применить групповой анализ. В транспортной отрасли в большинстве случаев это так и бывает.

Одним из методов сравнения конкурентных позиций компаний является разработка *карты стратегических групп*, которая позволяет сравнить рыночные позиции компаний, объединить их в однородные группы и выявить ближайших конкурентов. Стратегическая группа состоит из компаний со схожими стратегиями и занимаемыми позициями. Этапы процедуры конструирования карты стратегической группировки: 1.Выявляются отличительные конкурентные характеристики.2.Положение компаний наносится на двухкоординатный график. 3.Отмечаются компании, попадающие в одну область. 4.Отмечается доля каждой группы в объеме продаж отрасли.

Построение карты стратегической группировки требует соблюдения следующих правил:

- ✓ переменные по осям координат не должны коррелировать;
- ✓ переменные должны отражать отличия конкурентов;
- ✓ переменные должны носить дискретный характер;
- ✓ площади фигур соответствуют относительной доли продаж;
- ✓ если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.



Рис.1 - Карта стратегической группировки

После анализа карты следует этап изучения поведения конкурентов. Компании могут попытаться переместиться в другую группу, занимающую более благоприятную позицию. Данные действия усиливают конкуренцию, а результативность перемещения зависит от барьеров входа в выбранную группу. Практически деятельность конкурентов анализируется по тем же направлениям, что и собственная деятельность предприятия. Источники информации могут быть самые разные: статистические данные, прайс-листы, средства Массовой информации, каталоги, проспекты, выставочные экземпляры, другие рекламные материалы, годовые отчеты фирм, мнения экспертов и покупателей, вплоть до промышленного шпионажа. Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Ошибочно ожидать внешних проявлений конкурентных действий соперников без знания их стратегии и предположений о следующих их ходах. Что делают и что собираются делать конкуренты – лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она принуждена все время находиться в защитной позиции. Следует отметить, что хорошее знание конкурентов позволяет не только вырабатывать меры конкурентной борьбы, но и вести определенную согласованную политику на рынке, поскольку прямая конкуренция всегда разорительна для фирм.

### *Литература*

1. Портер Е. Майкл *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов*;/ Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с. ISBN 5-9614-0143-0

2. [http://www.aup.ru/books/m205/7\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m205/7_2.htm)

3. [http://www.topknowledge.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3610:--1--](http://www.topknowledge.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=3610:--1--)

4. [http://www.topknowledge.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3610:--1--](http://www.topknowledge.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=3610:--1--)

5. <http://www.zarobotu.ru/statyi/Vyyavleniestrat.html>