

## Карта стратегических групп как аналитический инструмент

Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/  
Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

Теперь мы можем вернуться к обсуждению карты стратегических групп и показать возможности ее использования в качестве аналитического инструмента. Карта является полезным способом графического отображения конкуренции в отрасли, позволяющим видеть, как меняется отрасль или какие тенденции могут на нее воздействовать. Это не изображение стоимостных показателей или показателей объема, а карта «стратегического пространства».

При составлении карты стратегических групп аналитик должен выбрать основные стратегические параметры, чтобы использовать их в качестве осей координат. При этом следует руководствоваться определенными принципами. Во-первых, роль осей наилучшим образом выполняют параметры, *определяющие ключевые барьеры мобильности в отрасли*. Например, в производстве безалкогольных напитков основными барьерами являются узнаваемость брендов и каналы сбыта, которые и следует выбирать при составлении карты. Во-вторых, при картографировании групп в качестве осей координат не следует выбирать параметры, которые изменяются пропорционально друг другу. Например, если все фирмы, характеризующиеся высокой дифференциацией продукта, имеют также широкую производственную специализацию, оба эти параметра не должны служить в качестве осей. Следует выбирать параметры, отражающие разнообразие компонентов стратегии в отрасли. В-третьих, выбираемые параметры могут не носить характер непрерывных или монотонных переменных. Например, в отрасли по производству бензопил целевыми каналами сбыта являются дилеры, выполняющие также функции обслуживания, предприятия массовой торговли и продавцы, сбывающие продукцию под маркой торговой фирмы. Некоторые фирмы делают упор на один из каналов, другие стремятся расширить их разнообразие. С точки зрения стратегии в наибольшей степени отличается сбыт через обслуживающих дилеров и под маркой торговой фирмы, а предприятия массовой торговли занимают промежуточное положение. При составлении карты этой отрасли, возможно, наилучшую картину отрасли дает расположение фирм, представленное на рис. 7.3 и отражающее состав их каналов сбыта. Наконец, еще одним принципом является возможность картографирования отрасли несколько раз с использованием различных комбинаций стратегических параметров, что позволяет аналитику увидеть ключевые проблемы конкуренции. Задача картографирования заключается в том, чтобы помочь в диагностировании конкурентных отношений, поэтому подходы к нему могут быть различны.

Составление карты стратегических групп отрасли позволяет осуществить ряд полезных направлений анализа.

**Определение барьеров мобильности.** С помощью карты можно определить барьеры мобильности, защищающие каждую группу от атак со стороны других групп. Например, на рис. 7.3 основными барьерами, защищающими группу, для которой характерны высокое качество и ориентация на дилеров, являются технология, имидж брендов и развитая сеть обслуживающих дилеров. Для группы, реализующей продукцию под маркой торговой фирмы, основными защитными барьерами являются экономия на масштабе, опыт и в определенной мере отношения с торговыми фирмами, сбывающими ее товар. Такая методика может быть весьма полезной при прогнозировании возможных угроз для различных групп и вероятных перемен позиций различными фирмами.

**Выявление маргинальных групп.** Посредством структурного анализа, представленного в данной главе, можно выявить группы, занимающие незначительные или маргинальные позиции.

Составляющие их фирмы являются кандидатами на выход из отрасли или переход в другие группы.

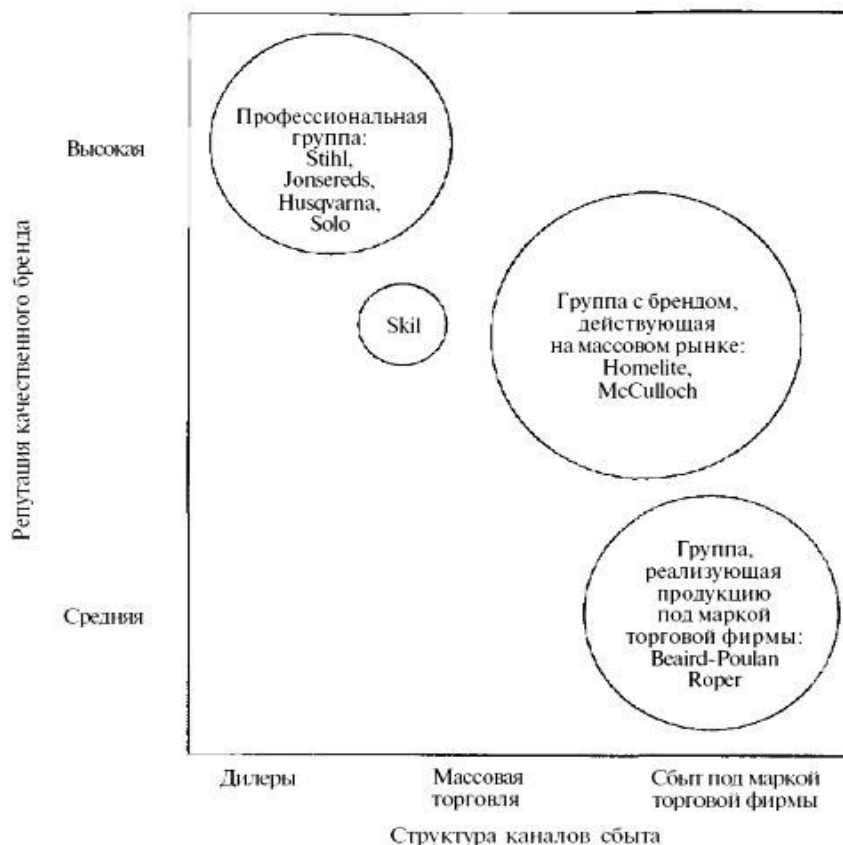


Рис. 7.3. Пример карты стратегических групп в отрасли США по производству бензопил

**Определение направлений стратегических изменений.** Очень важно использовать карту стратегических групп для определения направлений, в которых осуществляются и изменяются стратегии фирм в общеотраслевом аспекте. Эту задачу можно довольно легко выполнить, рисуя стрелки, исходящие из каждой стратегической группы и указывающие вероятные направления движения группы (или фирмы в группе) по стратегическому пространству. Прорисовав это для всех групп, можно, например, увидеть, что фирмы движутся в самостоятельных направлениях, что может оказывать стабилизирующее влияние на конкуренцию в отрасли, особенно если при этом происходит разделение целевых рыночных сегментов, обслуживаемых фирмами, или, напротив, обнаружить конвергенцию стратегических позиций, что может привести к неустойчивой ситуации.

**Анализ тенденций.** Полезным может быть анализ влияния на карту стратегических групп различных тенденций, имеющих место в отрасли. Угрожают ли эти тенденции жизнеспособности каких-либо групп? Где возможны изменения в позиции фирм данной группы? Существует ли тенденция к усилению барьеров, защищающих те или иные группы? Существует ли тенденция, снижающая способность фирм проводить самостоятельную стратегию по тем или иным направлениям? Ответы на эти вопросы помогают прогнозировать эволюцию отрасли.

**Прогнозирование реакций.** Карта стратегических групп может использоваться для прогнозирования реакций отрасли на то или иное явление. Фирмы одной группы благодаря сходству их стратегий проявляют склонность к похожим реакциям на тревожные события или тенденции.