

# Лекция 8

## Анализ стратегических групп

### ПЛАН

1. Стратегическое обоснование и его применение
2. Сильные стороны и преимущества
3. Слабые стороны и ограничения
4. Процесс применения метода

# Стратегическое обоснование и его применение

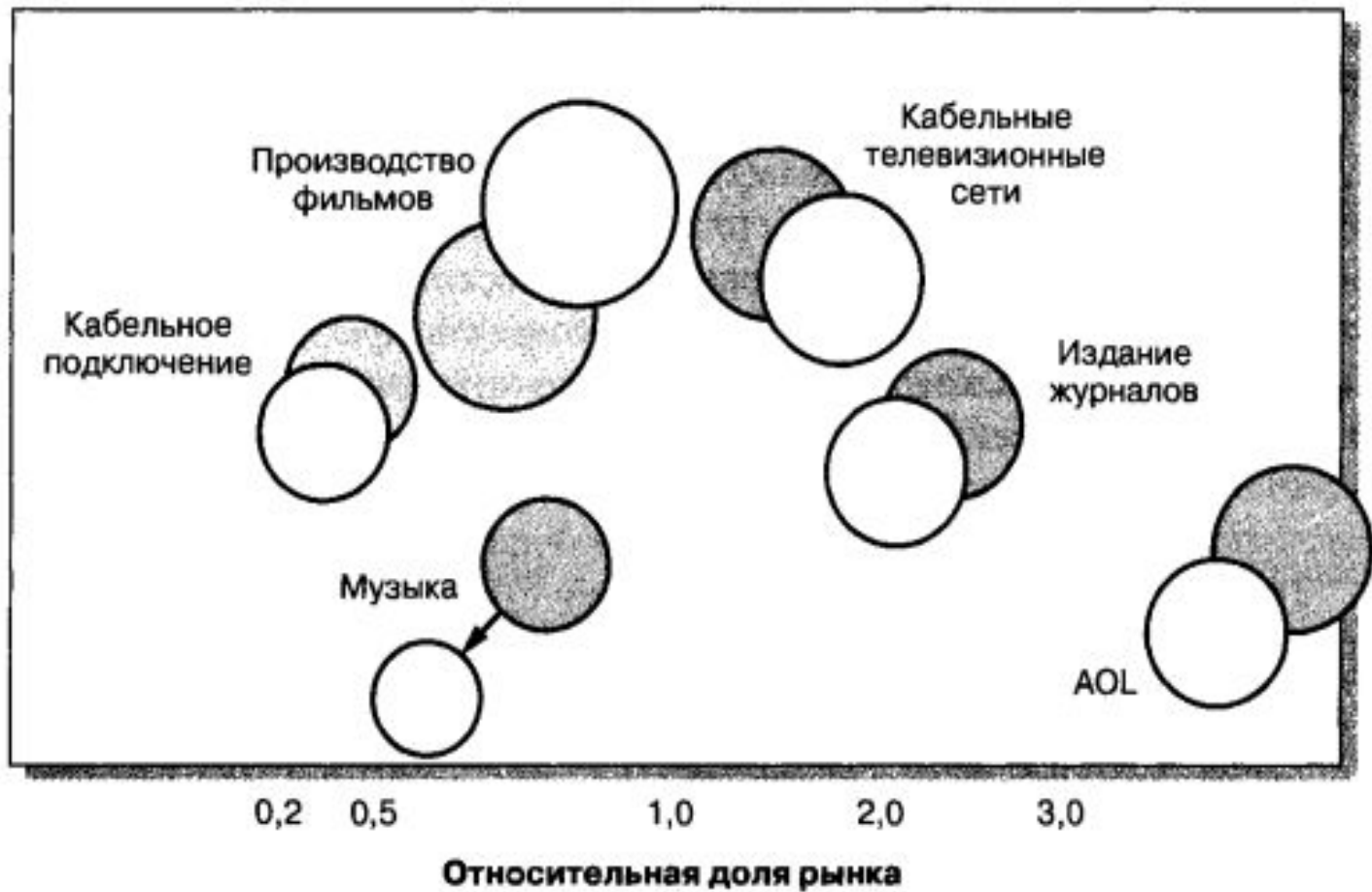
Анализ стратегических групп- это подраздел отраслевого анализа, который изучает различные группы конкурирующих фирм, объединенные на основании аналогичных конкурентных подходов и стратегических позиций.. Стратегическая группа состоит из конкурирующих фирм с аналогичными конкурентными подходами и положением в отрасли. Анализ стратегических групп используется для определения:

# вопрос1 (продолжение)

- различных конкурентных позиций, занимаемых конкурирующими фирмами;
- интенсивности конкурентного соперничества внутри группы и между отраслевыми группами;
- потенциал доходности различных стратегических групп в отрасли;
- статичного и динамичного стратегического применения к конкурентной позиции фирмы в соответствии с анализом.

# Карта стратегических групп

Показатель ежегодного прироста рынка, %



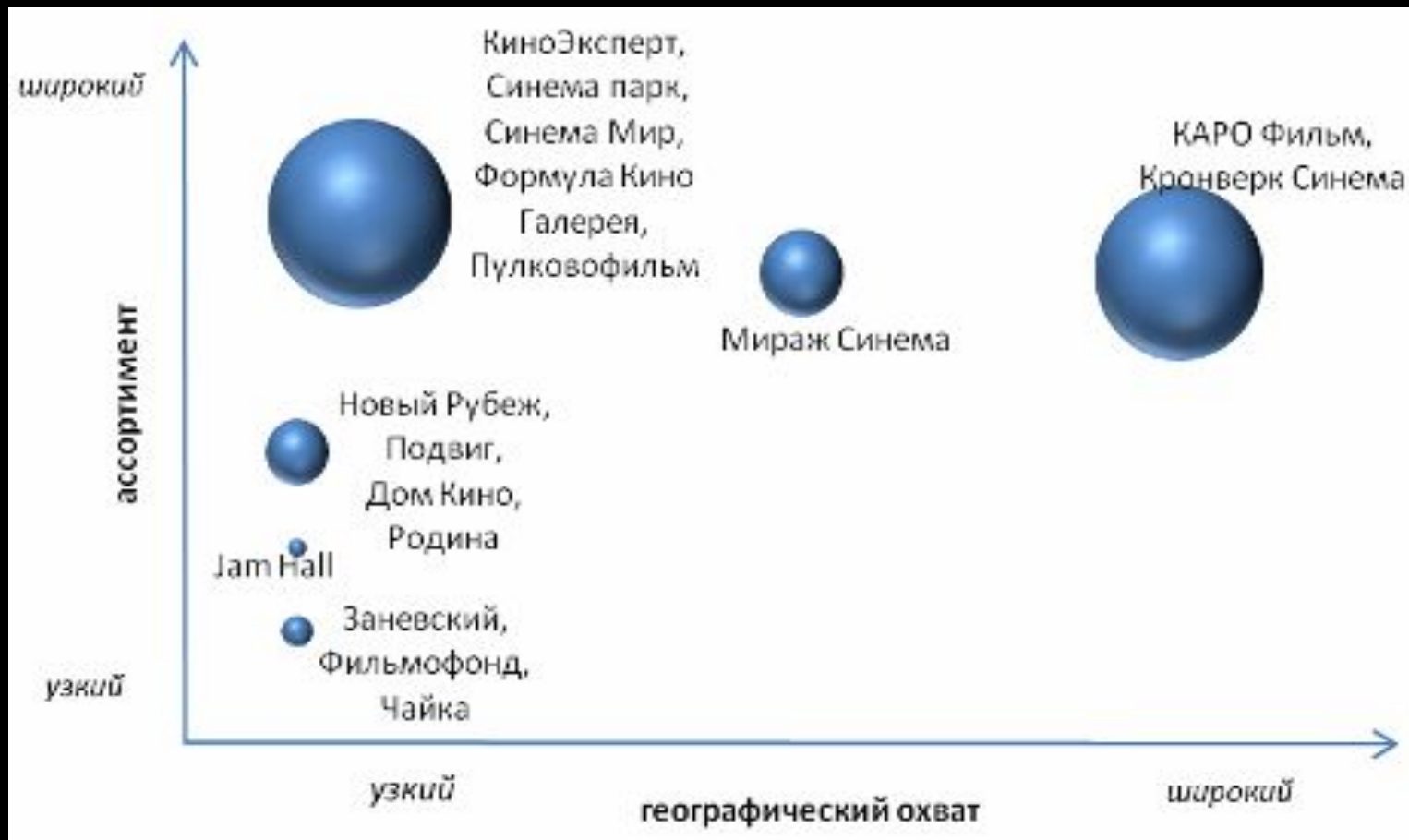
Положение в 2003 г.



Положение в 2000 г.

Площадь кругов пропорциональна объему продаж, \$

# Второй вариант карты стратегических групп



# вопрос1 (продолжение)

Анализ стратегических групп создает аналитическую связь между отраслевой структурой и отдельной фирмой .  
Анализируя структуру стратегических групп и воздействие на них конкурентных сил, можно понять стратегические выборы, которые встают перед фирмой в условиях развития отрасли.

# Виды воздействия на стратегические группы

Воздействие угрозы  
входа в отрасль новых  
фирм на стратегические  
группы

Воздействие внутреннего  
соперничества на  
стратегические группы

Воздействие рыночной  
власти поставщиков и  
покупателей на  
стратегические группы

Воздействие угрозы  
субституции на  
стратегические группы

Формируя барьеры мобильности, защищающие конкурентное положение от ослабления с помощью имитирования конкурента, отдельные фирмы держат в своих руках мощное оружие защиты своей доходности от нежелательного вмешательства. Аналогично, барьеры мобильности также усиливают конкурентную структуру между стратегическими группами, затрудняя возможность изменения фирмами стратегий перехода в другую стратегическую группу. В результате эти барьеры мобильности устанавливают и границы, и структуру стратегической группы. ( 1- воздействие)



2 воздействие-В процессе анализа важно отметить то, что барьеры мобильности изменяются с течением времени. Волны разрушения в рыночной экономике радикально изменяют установленные в отрасли конкурентные параметры. Инновация – это ключ к перемещению установленных барьеров мобильности, потому что она радикально изменяет отраслевую структуру. Три фактора определяют интенсивность соперничества между стратегическими группами:

# вопрос1 (продолжение)

1- число групп в отрасли и распределение долей рынка между данными группами; 2- стратегическое расстояние между группами ( то есть, значение стратегических различий между группами); 3- рыночная взаимозависимость групп ( т.е., частичное совпадение сегментации рынка и дифференциации товара между группами

# Вопрос1 (продолжение)

Прямая пропорциональная зависимость существует между каждым из этих трех факторов и конкуренцией. Во-первых, чем больше число фирм, состоящих в стратегической группе, и чем более сходно распределение их долей рынка, тем сильнее соперничество. Во-вторых, чем больше стратегическое расстояние, тем сильнее конкурентное соперничество. В третьих, чем больше рыночная взаимозависимость, тем сильнее соперничество.

3 воздействие-Существует два отдельных способа, посредством которых стратегические группы могут влиять на рыночную власть поставщиков и покупателей.

1. Одинаковые поставщики и покупатели. Все страте-

# Вопрос1 (продолжение)

гические группы в отрасли могут пользоваться источниками одних и тех же поставщиков и покупателей и могут продавать одному и тому же покупательскому сегменту. Единственным дифференцирующим признаком будут разные стратегии групп.

2. Разные поставщики и потребители. Когда стратегические группы пользуются источниками разных поставщиков и продают разным покупательским сегментам в данном случае, рыночная власть может быть фактором различных стратегий среди стратегических групп, различных покупателей и

# вопрос1 (продолжение)

и поставщиков или и тех, и других. Если стратегическая группа будет поставлена под угрозу со стороны субституттов, группа рискует сниженной прибыльностью или, еще хуже, отторжением.

4 воздействие-Конкурентная позиции фирмы в стратегической группе также будет воздействовать на прибыльность составляющих эту группу фирм.

# Вопрос 1 (продолжение)

Четыре фактора, которые влияют на конкурентную структуру внутри стратегических групп:

1. Интенсивность внутреннего соперничества между фирмами в одной и той же группе- число фирм в стратегической группе и распределение долей рынка между фирмами,- стратегическое расстояние между группами,- рыночная взаимозависимость

# вопрос1 (продолжение)

групп;

2.Эффекты масштаба;

3. Стоимость входа в стратегическую группу;

4.Организационные способности внедрить выбранную фирмой стратегию.

Портер представляет «ниспадающий поток» пяти сил, который определит прибыльность отрасли, прибыльность стратегических групп в отрасли и прибыльность отдельных фирм

# вопрос1 (продолжение)

внутри стратегических групп. Задача аналитика состоит в наилучшем позиционировании ресурсов фирмы и ее способностей для извлечения выгоды из возможностей и защиты против угроз окружающей среды или ухода от них. Выбор подходящей стратегии снижения затрат, дифференциации и фокусирования в стратегической группе



# Иерархия анализа (позиция стратегической группы, анализ в отрасли)

которая обеспечит наибольшую вероятность получения конкурентного преимущества, - это стратегическая цель данной концептуальной модели.

Уровни определения  
прибыльности  
отрасли

```
graph TD; A[Уровни определения прибыльности отрасли] --> B[Уровень первый - Анализ отраслевой структуры]; A --> C[Уровень второй - Анализ стратегических групп]; A --> D[Уровень третий - Выбор конкурентного масштаба]; A --> E[Уровень четвертый - Анализ на уровне фирмы]; A --> F[Уровень пятый - анализ развития отрасли];
```

Уровень  
первый -  
Анализ  
отраслевой  
структуры

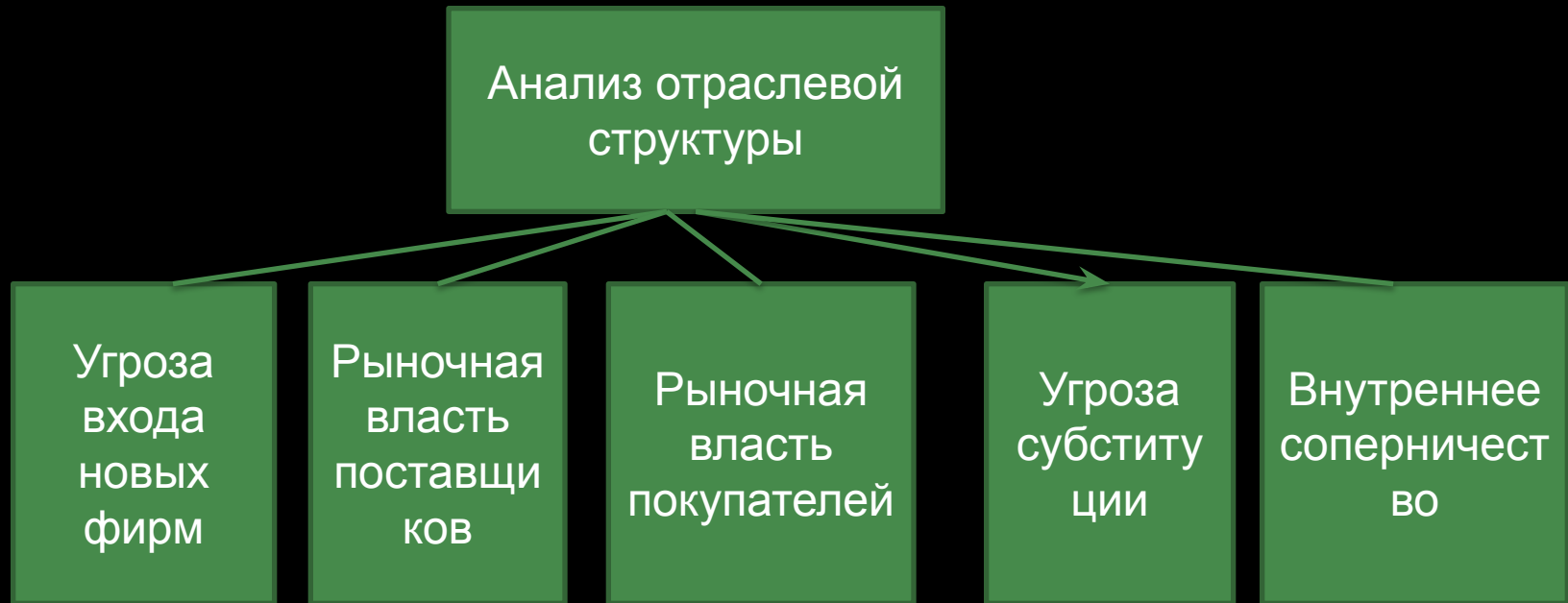
Уровень  
второй -  
Анализ  
стратегических  
групп

Уровень  
третий -  
Выбор  
конкурентного  
масштаба

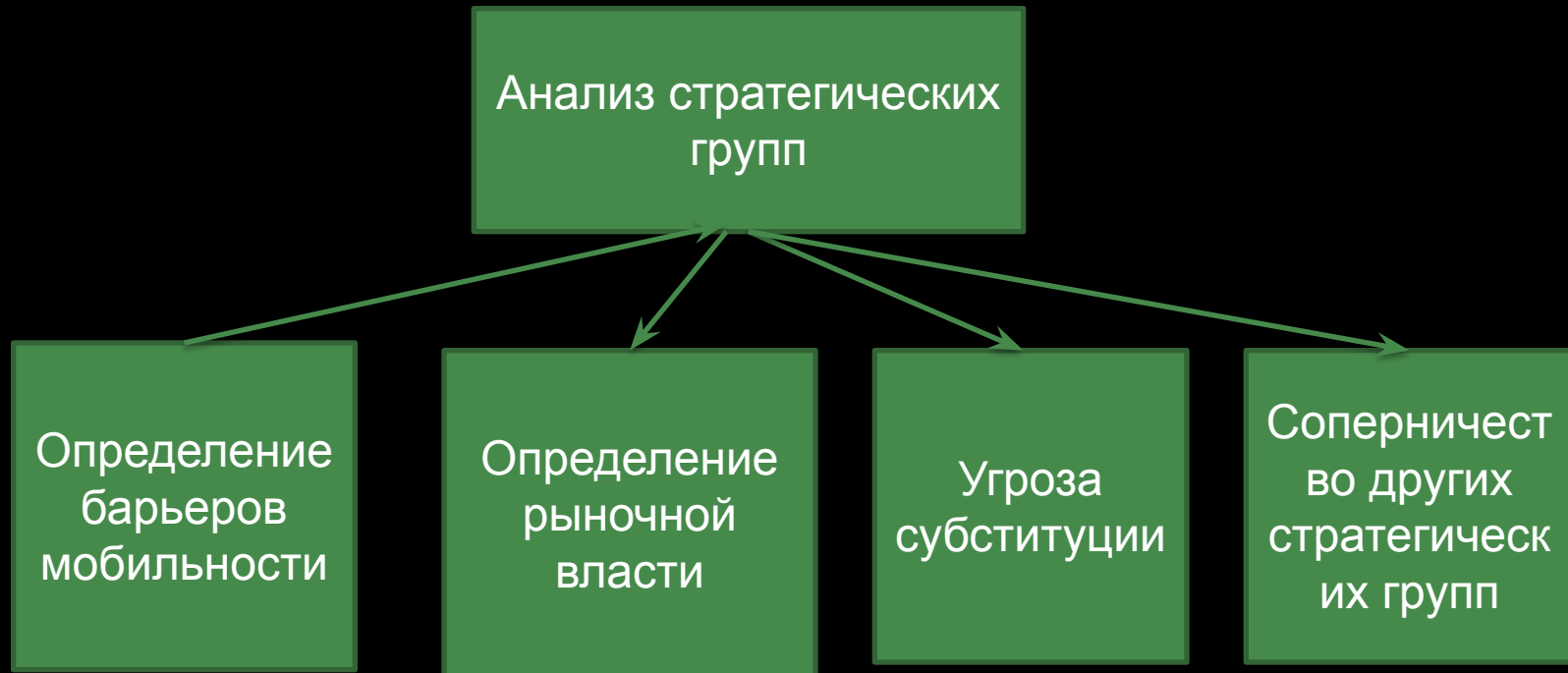
Уровень  
четвертый -  
Анализ на  
уровне фирмы

Уровень  
пятый -  
анализ  
развития  
отрасли

# вопрос1 (продолжение)



# вопрос1 (продолжение)



# вопрос1 (продолжение)

Выбор конкурентного  
масштаба ( в какой  
группе конкурировать)

```
graph TD; A[Выбор конкурентного масштаба ( в какой группе конкурировать)] --> B[Благоприятные: Сильные факторы мобильности; Сильная рыночная власть; Слабое внутригрупповое сопротивление]; A --> C[Неблагоприятные: Слабые барьеры мобильности; Слабая рыночная власть; Сильное внутригрупповое сопротивление];
```

Благоприятные:  
Сильные факторы  
мобильности;  
Сильная рыночная власть;  
Слабое внутригрупповое  
сопротивление

Неблагоприятные:  
Слабые барьеры  
мобильности;  
Слабая рыночная власть;  
Сильное внутригрупповое  
сопротивление

# вопрос1 (продолжение)

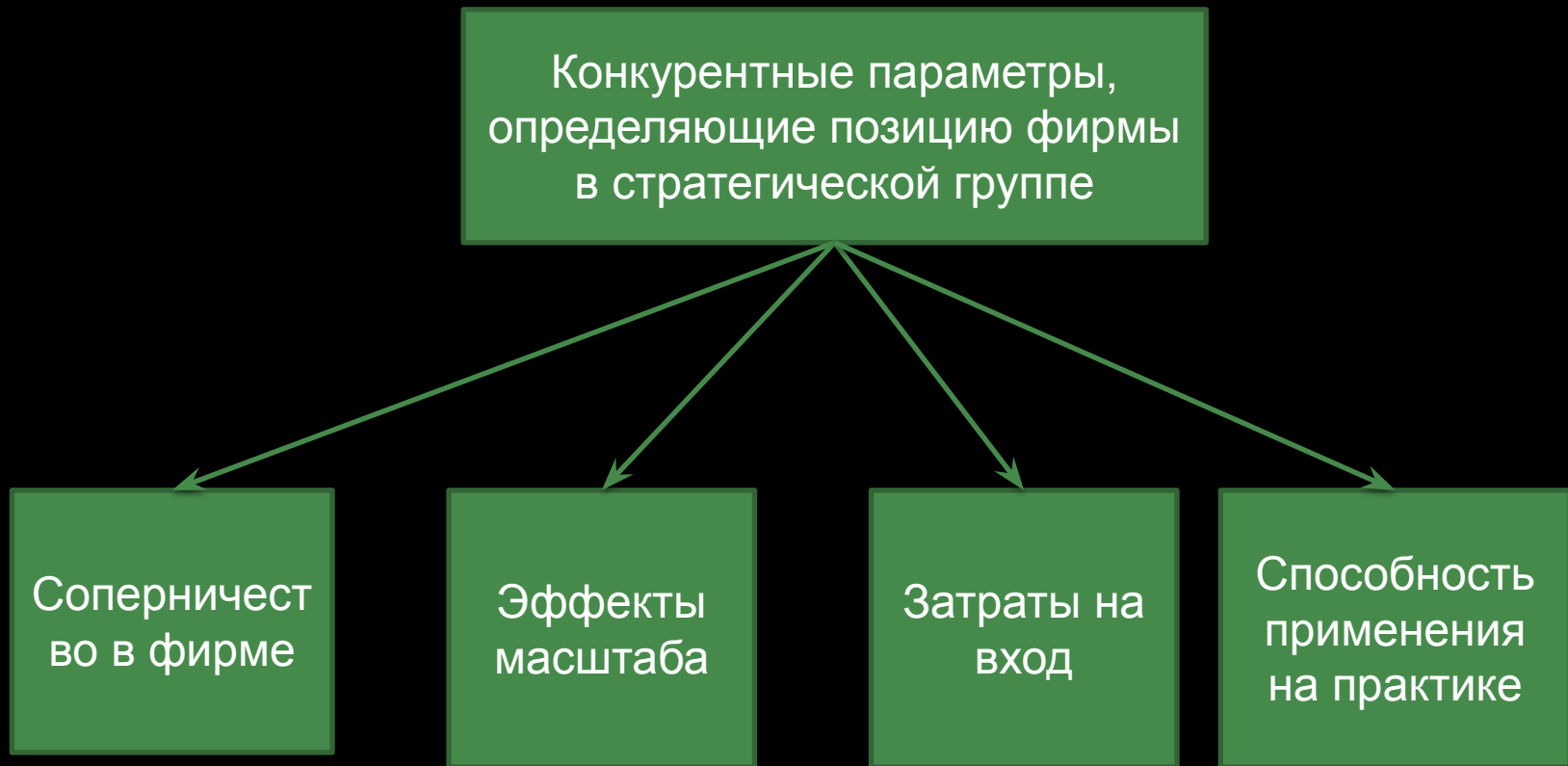
Анализ на уровне фирмы

```
graph TD; A[Анализ на уровне фирмы] --> B[Конкурентные параметры, определяющие позицию фирмы в стратегической группе]; A --> C[Выбор перспективной стратегии];
```

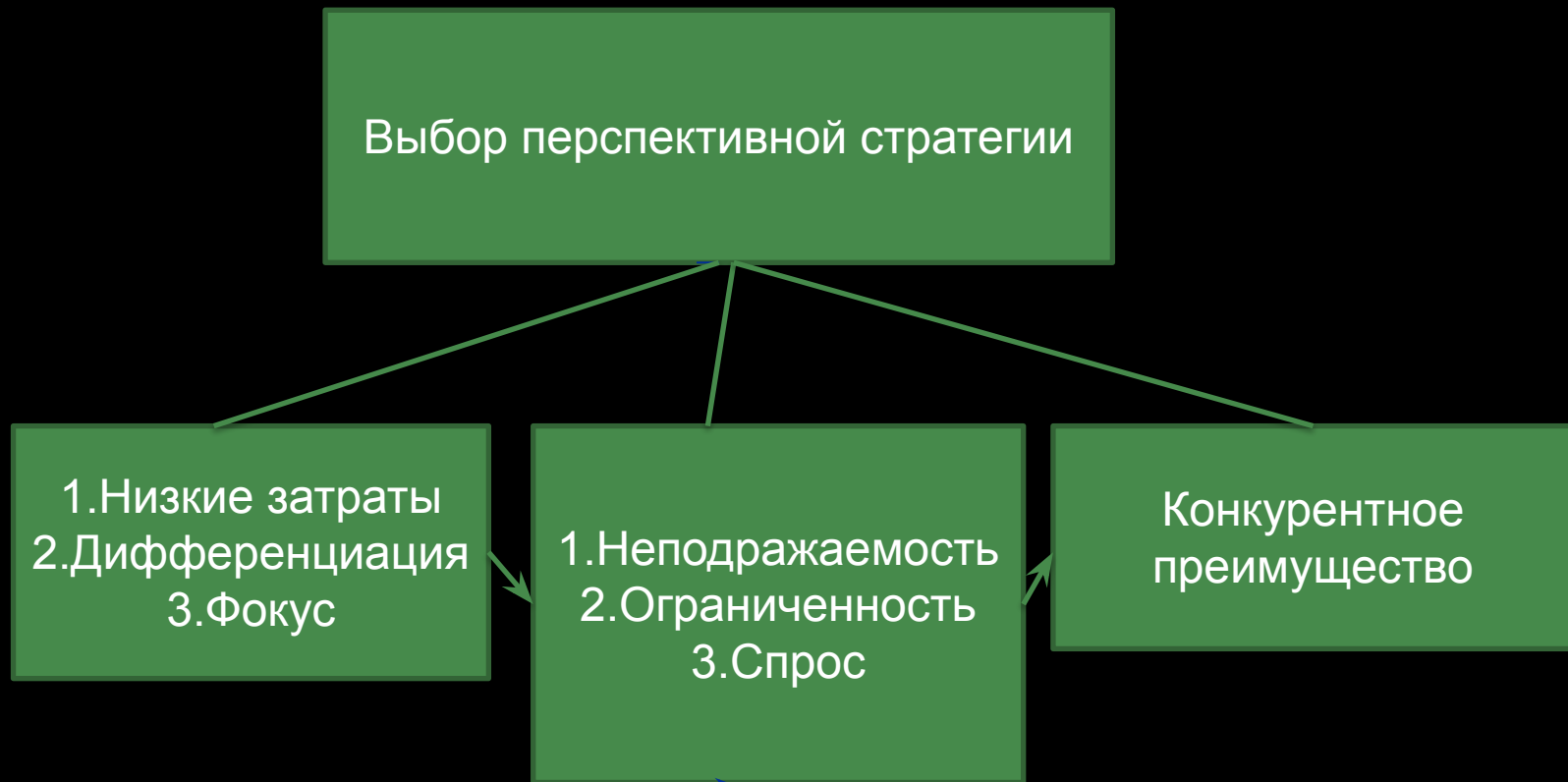
Конкурентные  
параметры,  
определяющие  
позицию фирмы в  
стратегической группе

Выбор перспективной  
стратегии

# вопрос1 (продолжение)



# вопрос1 (продолжение)



# Вопрос1 (продолжение)

## Анализ развития отрасли

### Стратегические возможности

1. Создать новую стратегическую группу;
2. Перейти в лучшую стратегическую группу
3. Усилить существующую группу или позицию фирмы в группе
4. Перейти в новую группу и усилить в ней позицию

### Стратегические риски

1. Усиление угрозы входа из других групп
2. Ослабление барьеров мобильности
3. Усиление угрозы субституции
4. Усиление соперничества в группе
5. Риски инвестирования для увеличения или преодоления барьеров мобильности



# вопрос1 (продолжение)

Посредством этого аналитического процесса аналитик выстроит детальную информацию о конкурентной среде, возникающей перед фирмой в установленной или выбранной ею стратегической группе. Эта специализированная информация может применяться в анализе воздействия отраслевого развития на конкурентную структуру стратегических групп в

# вопрос1 (продолжение)

рамках отрасли.

Анализ стратегических групп предлагает аналитику два основных стратегических направления, связанных с отраслевой эволюцией:

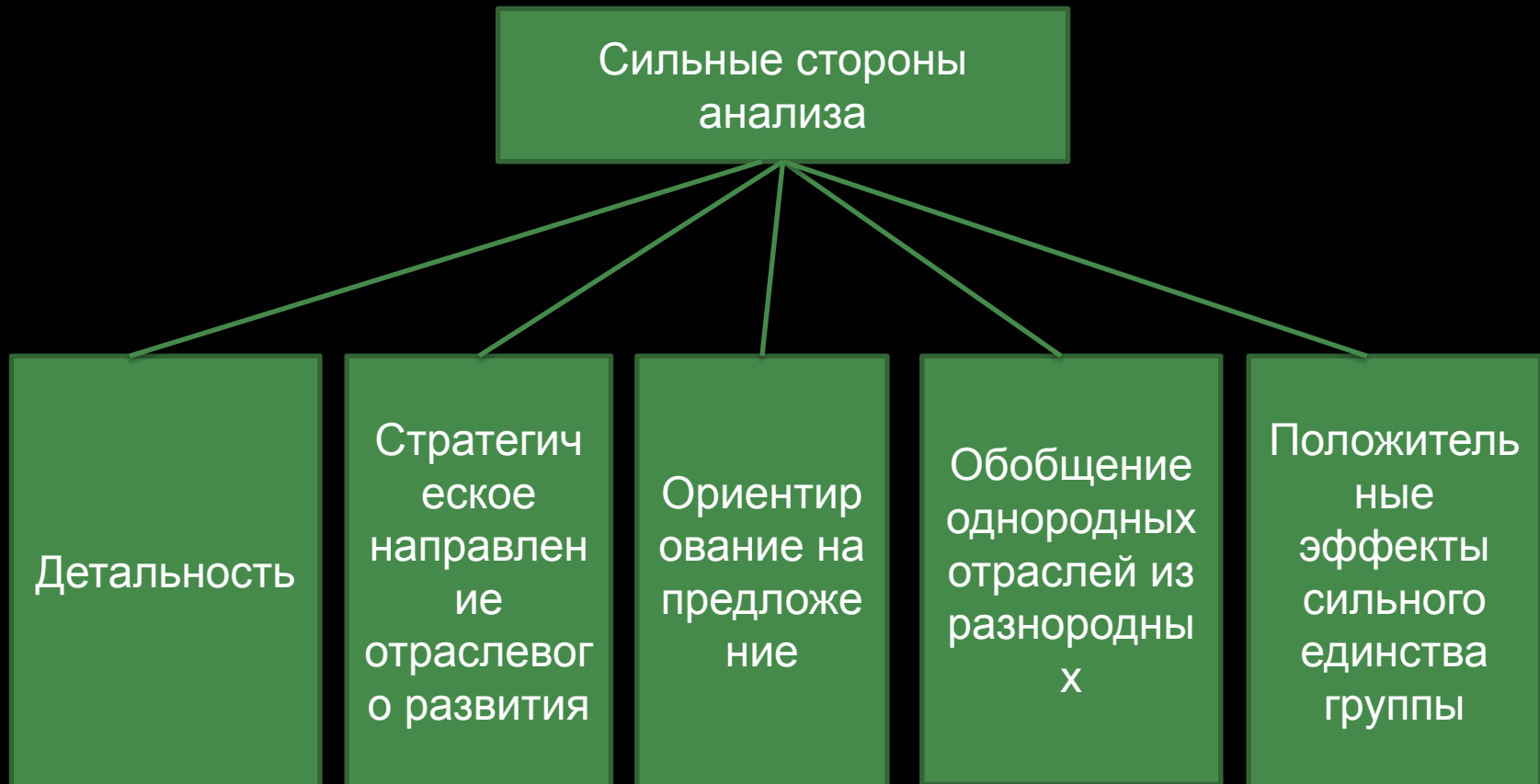
1 Слабо активная стратегия- основной механизм этой борьбы заключается в инвестировании для усиления существующих барьеров мобильности с целью усовершенствования существующей

# вопрос1 (продолжение)

конкурентной структуры существующей стратегической группы фирмы или относительного положения фирмы в данной группе.

2. Интенсивно активная стратегия. Это тип стратегии переопределяет параметры конкуренции в условиях самой фирмы вместо борьбы с изменениями для получения выгоды от подстрекательств конкурентов.

# Сильные стороны и преимущества



## Вопрос2(продолжение)

1. Одной из сильных сторон анализа является его комплексность. Анализ стратегических групп предлагает аналитикам несколько слоев все более точных аналитических процедур для установления связи от обширной отраслевой структуры до стратегического применения на уровне конкретной фирмы.

## Вопрос2(продолжение)

2. Выявление стратегических возможностей и рисков, ассоциирующихся с отраслевой эволюцией, очень полезно при работе с изменениями. Кроме того, эта модель стимулирует аналитика более глубоко рассмотреть весь спектр групп для выявления инновационных путей

## вопрос2(продолжение)

меньшего сопротивления или, в идеальном случае, для создания новых путей посредством инновации.

3. Ориентация анализа на предложение проводить заполнение ниш другими в основном моделями, ориентированными на спрос, что предшествовало его генезису.

## вопрос2(продолжение)

4. Анализ стратегических групп часто проявляется в еще более точном стратегическом анализе в отличие от более традиционных подходов к сегментированию продукта\рынка и стереотипным определениям стратегических организационных единиц.



## Вопрос2(продолжение)

5. Выявлены три типа положительных эффектов от фирм, работающих в надежном сообществе, как части стратегической группы:

-Эффекты координации могут проявлять себя множеством способов, включая совместные предприятия, альянсы и кооперацию с целью совместного

усиления барьеров мобильности и рыночной власти для увеличения прибыльности стратегической группы в целом с вторичным отношением к выгоде отдельной фирмы.

- Эффект эффективности- разделение информации, что уменьшает затраты на инновации и увеличивает эффективность

## вопрос2(продолжение)

в общем.

- Эффект репутации –покупатели признают группы с сильным единством, что сократит их затраты на поиск информации, таким образом повышая план относительной ценности, предлагаемый другими фирмами.

# Слабые стороны и ограничения

## Анализ слабых сторон и ограничений

Ограниченное указание на способности, необходимые для практического применения

Отсутствие четкого утверждения воздействия социополитической стратегии

Наличие у фирмы умственных способностей и способностей к обучению

Негативные воздействия на сильное единство группы

Проблемы с оценкой

Недостаток эмпирической поддержки

# Вопрос3(продолжение)

1. Дает незначительное указание по применению и краткое описание внутренним организационным способностям, необходимым для успешного практического применения выбранных стратегий.
2. Четко не подтверждает важности государственных и социальных вопросов в качестве отдельной переменной по конкурентному измерению.

## вопрос3(продолжение)

3. Ошибочно «наделять человеческими качествами» стратегические группы. Чем больше фирм становится в стратегической группе, тем более незначительно становится это предположение в следствии таких эффектов, как нормализации группы и теория агенства. До тех пор, пока большинство фирм на самом деле не станут обучающимися организациями, теория стратегических групп ставится под вопрос.

4. Определяют три типа негативных эффектов со стороны фирм, ассоциирующихся в качестве части стратегической группы:

- Сниженная подвижность- если кооперация в стратегической группе становится слишком сильной, развитие групповых норм может привести к снижению способности группы

# Вопрос3(продолжение)

реагировать на изменения в ее внешней окружающей среде. Еще большую разрушительную силу носит увеличение преобладания отраслевой иммиграции на основе абсолютно новых цепей издержек;

-Стратегическая близорукость

Предрасположенность к снижению внутригрупповой конкуренции может заставить фирму стать уязвимой к «слепым зонам» межгрупповой конкуренции или



# Вопрос3(продолжение)

или конкуренции между различными отраслями;

- Частично оптимизированное поведение- излишняя увлеченность стратегией и целями на уровне группы, что может характеризовать сильное единение в группе, может привести к несовместимому с целями поведению на уровне фирмы.

## Вопрос3(продолжение)

5. Правильное применение анализа стратегических групп зависит от правильного определения стратегически важных измерений конкуренции. Данная модель зависима от достижения точности от субъективного вводимого фактора.

6. Большая часть опытных исследований на данный момент сфокусирована на описательный статичный анализ

# Вопрос3(продолжение)

нежели чем на проверку нормативной достоверности этой модели.

Процесс применения метода

A

Этап1  
Анализ пяти  
сил отрасли

Этап2  
Выявить  
основных  
конкурентов

Этап3  
Составить карту  
стратегических  
групп

Этап4  
Проверить  
стабильность  
барьеров  
мобильности  
между  
группами

Этап5  
Проверить  
стабильность  
рыночной власти  
между группами  
покупателями и  
поставщиками

Этап 6  
Проверить угрозу  
субститутов между  
группами

# Вопрос4(продолжение)

Этап7  
Проверка  
интенсивности  
внутреннего  
соперничества  
между группами

Этап8  
Проанализировать  
пять сил  
стратегических групп

Этап9  
Выбрать  
членство в  
оптимальной  
стратегической  
группе

Этап10  
Проанализировать  
отраслевое  
развитие

Этап 11  
Отслеживать за  
нарушением  
группового единства

# Вопросы по лекции

1. Помогает ли анализ стратегических групп в сегментировании отрасли на основании стратегий фирм, составляющих эту отрасль?
2. Помогает ли анализ в исследовании различий в прибыльности фирм?
3. Какова роль анализа стратегических групп при описании отраслевой структуры?

# Задание по лекции

1. Оцените метод по системе FAROUT/  
Сопутствующие инструменты и  
методы:

1. Анализ «слепых зон»

2. Анализ конкурентов

3. Анализ пяти сил конкуренции

4. Анализ сегментирования покупателей и потребителей

# Методы и инструменты

5. Анализ сравнительных издержек
6. Анализ сценария
7. Анализ SERVO
8. Анализ устойчивого темпа роста
9. SWOT-анализ

# Ответы системы FAROUT

1. Ориентирование на будущее-5 Высокая степень. Отличный инструмент для анализа сценария и анализа отраслевого развития.
2. Точность – 2 От низкой до средней степени. Вводимые ресурсы высоко качественные, статистически не проверяемые.
3. Ресурсная эффективность-3 Вводимые данные из разных источников, как первичных, так и вторичных, могут быть необходимыми для достижения правильного определения множественных переменных



# Ответы системы FAROUT

4. Объективность -3 Средняя степень  
Значительные вводимые данные субъективны и опираются на суждения аналитика, объективность может быть снижена под влиянием итерации, эффекты группового единства могут стремительно снизить объективность, если их не проверять.

5. Полезность-5 Высокая степень Может использоваться для формулирования как текущей, так и динамичной стратегии

# ОТВЕТЫ СИСТЕМЫ FAROUT

6. Своевременность-3 Средняя степень. Анализ стратегических групп может проводиться за относительно короткий период времени.