

## Ćwiczenie nr 2

# Mapa grup strategicznych

### Wstęp teoretyczny

**Mapa grup strategicznych** pozwala na identyfikację grup strategicznych występujących w sektorze. Jest to graficzna mapa ilustrująca sytuację w sektorze, w którym może znajdować się jedna lub kilka grup strategicznych, ale również tzw. wolni strzelcy rywale prowadzący własne działania w walce o konkurenta. Celem metody jest rozpoznanie wewnętrznej struktury rywalizacji wewnątrzsektorowej. Istota koncepcji grup strategicznych sprowadza się do łączenia w jedną kategorię (tzw. **grupę strategiczną**) wszystkich organizacji stosujących podobną strategię konkurencji, czyli tzw. bezpośrednich konkurentów. Bezpośrednim konkurentem jest każda firma produkująca wyroby (niekoniecznie w tym samym sektorze) zaspokajające te same (lub podobne) potrzeby klientów, działająca w tym samym segmencie rynku i stosująca tę samą lub podobną strategię rynkową. **Grupę strategiczną** można zatem identyfikować przez grupowanie przedsiębiorstw rywalizujących ze sobą, ale stosujących podobne podejście w walce konkurencyjnej (walce o konsumenta). Podobieństwa te mogą dotyczyć m.in.:

- oferowania porównywalnych produktów lub usług ze względu na jakość, poziom techniczny (technologiczny) oraz nowoczesność,
- oferowania produktów o zbliżonych cenach,
- używania podobnych kanałów dystrybucji,
- zaspokajania potrzeb podobnych grup klientów (segmentów),
- podobnego sposobu prowadzenia polityki marketingowej (np. kampanii reklamowej).

Podstawą wyodrębnienia przedsiębiorstw należących do tej samej grupy strategicznej jest zidentyfikowanie strategii rynkowych wszystkich przedsiębiorstw sektora. Najważniejsze czynniki strategii konkurencyjnej przedsiębiorstw, brane pod uwagę przy łączeniu ich w grupy strategiczne, przedstawiono w tabeli 1.

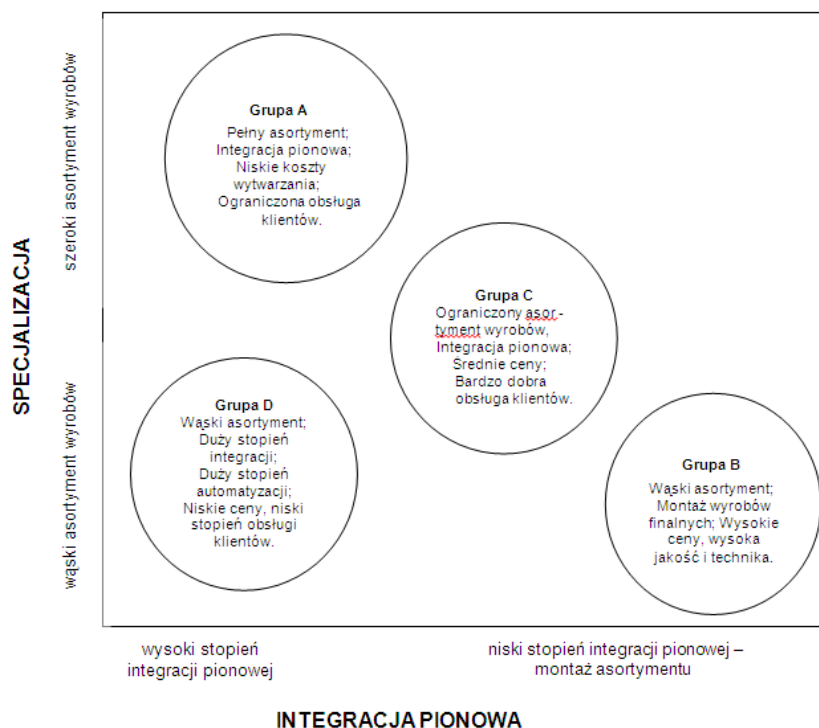
**Tabela 1. Kryteria różnicowania strategii w sektorze**

<i>Kryterium</i>	<i>Cechy</i>		
Jakość wyrobu	standardowa, przeciętna	wysoka, średnia	najwyższy światowy poziom
Wykorzystywane technologie	standardowe	nowoczesne	wysoka technika
Specjalizacja asortymentowa	wąska	umiarkowana	dywersyfikacja portfela produkcji
Ceny produktu	niskie	średni poziom	bardzo wysokie
Koszt produkcji	niskie ze względu na	przeciętne	wysokie

	efekt skali		
Zakres obsługiwanego rynku	mały	średni	duży
Rodzaj klientów	uboższe warstwy społeczeństwa	zamożne warstwy społeczeństwa	bardzo bogaci klienci
Sieć dystrybucji	brak własnej	sieć dystrybucji, częściowo własne sklepy	specjalistyczne, własne salony sprzedaży
Integracja pionowa	niska	przeciętna	wysoka
Integracja pozioma	niska	przeciętna	wysoka

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 132.

Dla każdej pary kryteriów opisujących strategię można określić **obszar korzyści strategicznych (konkurencyjnych)**, dzięki którym uzyskuje się najlepsze wyróżniające zdolności (np. największą przewagę konkurencyjną, największą liczbę klientów czy zyski), a tym samym największy udział w rynku. Obszar korzyści wynika z (wyróżniających) umiejętności organizacji w zakresie nakłonienia konsumenta do zakupu jej produktu. Na przykład w sektorze samochodów osobowych obszar korzyści strategicznych wyznacza ta ćwiartka mapy, w której niska cena łączy się z dużą liczbą segmentów obsługiwanego rynku, lub niska cena łączy się z dużą siecią sprzedaży i serwisu.



**Rys. 1. Mapa grup strategicznych w hipotetycznym sektorze.**

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 134.

Wielkość kół grupujących firmy (rys.1), które prowadzą podobną działalność konkurencyjną, powinna być proporcjonalna do wielkości ich sumarycznej sprzedaży na rynku, stanowiąc jednocześnie obszar największej korzyści rynkowej.

Identyfikując kryteria (cechy) różnicowane w pierwszym etapie instrukcji budowania mapy grup strategicznych należy pamiętać o tym, aby:

- kryteria nie były silnie skorelowane (np. jakość – cena),
- pary kryteriów silnie różnicowały zachowania i strategie przedsiębiorstw w sektorze,
- kryteria były mierzalne,
- budować kilka map, dla konkretnego sektora, opartych na różnych kryteriach.

Mapa grup strategicznych umożliwia lepsze poznanie konkurencji wewnątrz sektora oraz podejmowanie decyzji dotyczących zmiany sektora lub grupy strategicznej. Jej znajomość umożliwia określenie:

1. Które z czynników strukturalnych (ryzyko wejścia na rynek potencjalnych konkurentów, stopień rywalizacji wewnętrznej sektora, siła dostawców i klientów, zagrożenie substytucją) powodują największe zmiany w intensywności konkurencji między grupami strategicznymi?
2. Jakie szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstwa wiążą się z pozostawaniem w określonej grupie strategicznej?
3. Czy istniejące wyróżniające zdolności i zasoby wystarczą do utrzymania się w danej grupie, czy też trzeba ją zmienić?
4. Czy istnieją w sektorze tzw. nisze rynkowe (niewykorzystane możliwości konkurowania), które nie są w polu zainteresowania żadnej grupy strategicznej?

### Część praktyczna

Procedura sporządzania mapy grup strategicznych składa się z kilku etapów:

1. Wyszczególnienie konkurentów w sektorze i określenie ich udziałów w rynku.
2. Zidentyfikowanie kryteriów różnicujących przedsiębiorstwa danego sektora i wybranie kilku par tych kryteriów.
3. Przypisanie cech kryteriów, dla poszczególnych przedsiębiorstw z danego sektora (tabela 2).
4. Naniesienie wybranych cech na osie współrzędnych (X i Y) (należy wykonać 3 mapy t. j. wybrać 3 różne pary kryteriów).
5. Umieszczenie przedsiębiorstw z sektora w przestrzeni według siły występowania danych cech.
6. Narysowanie koła wokół każdej grupy proporcjonalnie do wielkości grupy.
7. Na każdej mapie należy zaznaczyć obszar korzyści strategicznych.
8. Wnioski z analizy.

**Tab.2.** Przypisanie cech kryteriów, dla poszczególnych przedsiębiorstw z danego sektora.

<b>Lp.</b>	<b>Producenci sektora</b>	<b>Udział w rynku – 2021 r.</b>	<b>Kryterium 1</b>	<b>Kryterium 2</b>	<b>...</b>
1.					
...					
10.					