Сигналы рынка

Любое действие конкурента, дающее прямое или косвенное указание на его намерения, цели или внутреннюю ситуацию, является сигналом рынка. Поведение конкурентов сигнализирует бесчисленным количеством способов. Одни сигналы могут быть блефом, другие — предупреждением, третьи — правдивым указанием на курс действий. Сигналы рынка являются опосредованным способом коммуникации на рыночном пространстве, большинство, если не все, признаки конкурентного поведения могут содержать информацию, полезную для анализа конкурентов и формулирования стратегии.

Правильное распознавание и интерпретация сигналов рынка, таким образом, имеет большое значение для разработки конкурентной стратегии, а восприятие сигналов служит существенным дополнением к анализу конкурентов. Знание сигналов важно также с точки зрения конкурентных действий. Необходимым условием правильной интерпретации сигналов является проведение базисного анализа конкурентов: понимание их будущих целей, представлений о рынке и собственных позициях на нем, их текущих стратегий и потенциальных возможностей. Чтение сигналов рынка — конкурентный анализ второго порядка — требует тщательных оценок на основе сравнений известных аспектов ситуации, в которой находятся конкуренты, с их поведением. Как будет показано в дальнейшем, тонкости интерпретации сигналов во многих случаях связаны с постоянным сравнением поведения конкурентов с анализом.

Типы сигналов рынка

Сигналы рынка могут выполнять две разные по сути функции: они могут быть либо правдивым указанием на мотивы, намерения или цели конкурента, либо блефом. Сигналы-блефы предназначены для введения других фирм в заблуждение, чтобы заставить их предпринимать или не предпринимать те или иные действия к выгоде источника сигнала. Распознавание различий между блефом и правдивым сигналом нередко требует большой проницательности.

Сигналы рынка принимают различные формы в зависимости от конкретного поведения конкурента и способа передачи сигнала. При рассмотрении различных форм сигналов важно определить, каким образом они могут использоваться как блеф и как отличить блеф от правдивого сигнала.

Существенными формами сигналов рынка являются следующие.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ О ДЕЙСТВИЯХ

Потенциальными сигналами могут быть форма, характер и время предварительного объявления. Предварительное объявление представляет собой формальное сообщение конкурента о том, будет ли он предпринимать какое-либо действие, например, строить завод, изменять цены и т.д. Такое объявление не означает, что действие обязательно состоится; объявленное действие может не состояться либо по причине, что ничего не сделано, либо по причине отмены последующим объявлением. Как будет показано, это свойство объявлений повышает их ценность как сигналов.

Как правило, предварительные объявления могут выполнять различные сигнальные функции, которые не исключают друг друга. Во-первых, они могут служить средством обозначения намерений совершить действие с целью упреждения других конкурентов. Например, если конкурент объявляет о масштабном увеличении производственных мощностей, соответствующем ожидаемым темпам роста отрасли, это может означать, что он пытается предотвратить аналогичные действия других фирм, которые привели бы к избытку производственных мощностей. Или, что было характерно для IBM, конкурент объявляет о выпуске нового продукта задолго до его фактической рыночной готовности, стремясь тем самым заставить покупателей ждать его появления вместо того, чтобы они могли приобретать тем временем продукцию конкурентов\*. Например, фирма Вегкеу предъявила антимонопольный иск фирме Kodak на том основании, что последняя продемонстрировала новую камеру задолго до начала ее производства, чтобы сбить продажи конкурирующих товаров.

Во-вторых, объявления могут служить угрозой мер, которые будут предприняты, если конкурент будет действовать согласно своему плану. Например, если фирме А становится известно о намерении конкурента Б снизить цены на отдельные виды своей продукции, то фирма А может объявить о своем намерении снизить цены значительно ниже, чем Б. Это может остановить фирму Б, поскольку теперь она знает, что А готова начать ценовую войну.

В-третьих, объявления могут использоваться как тесты настроения конкурента с тем преимуществом, что никто не брал на себя обязанность выполнять заявленные действия. Фирма А может объявить о введении новой программы гарантий на изделия, чтобы посмотреть, как будут реагировать другие. Если они реагируют так, как ожидалось, А реализует планируемое изменение. Если же конкуренты посылают сигналы неудовольствия или объявляют о каких-либо иных программах, то А может отменить или изменить свою программу, приспособив ее к намерениям конкурентов.

Четвертая функция объявлений вытекает из их роли в качестве угрозы и приведенной ранее последовательности событий. Объявления могут быть средством сообщения об удовлетворенности или недовольстве конкурентной ситуацией в отрасли\*\*. Объявление о действии, совпадающем с действиями конкурента, может указывать на удовлетворение, а объявление о контрмерах или существенно ином подходе к той же проблеме — на недовольство.

Пятая, наиболее распространенная, функция объявлений состоит в том, что они служат в качестве шагов примирения, направленных на минимизацию провокаций, вызывающих стратегические изменения. Объявление делается с целью избежать стратегических изменений, вызывающих волну нежелательных контрмер и столкновений. Например, фирма А может решить, что в отрасли необходима корректировка уровня цен в сторону снижения. Объявляя об этой мере заранее и обосновывая ее конкретными изменениями уровня издержек, А рассчитывает, что фирма Б не воспримет снижение цен как агрессивное средство завоевания доли рынка и не начнет осуществлять энергичные меры противодействия. Эта функция объявлений широко используется в тех случаях, когда назревшее стратегическое изменение не означает агрессию. Однако объявления такого рода могут также предназначаться для внушения конкурентам чувства безопасности, чтобы облегчить реализацию агрессивных действий. Это один из многих примеров того, как сигнал способен иметь двойственный характер.

Шестая функция объявлений заключается в том, чтобы избежать дорогостоящих одновременных действий в таких сферах, как производственные капиталовложения, где чрезмерное наращивание мощностей может привести к перепроизводству. Фирмы могут объявлять о своих планах расширения задолго до начала их реализации, облегчая тем самым для конкурентов выработку таких сроков вложений, которые минимизируют избыточное накопление мощностей.

Наконец, объявления могут служить в качестве средства связи с финансовыми институтами в целях стимулирования роста курса акций или повышения репутации компании. Это общепринятая практика, которая означает, что, представляя свою ситуацию в лучшем виде, фирмы руководствуются соображениями специалистов по связям с общественностью. Объявления такого типа могут причинять беспокойство, посылая недостоверные сигналы конкурентам.

Кроме того, в некоторых случаях объявления могут также выполнять роль средства обеспечения внутренней поддержки того или иного действия. С помощью публичного заявления о каком-либо обязательстве фирмы можно прекратить всякие внутренние разногласия по поводу его целесообразности. Объявления о финансовых целях часто служат таким средством создания единой поддержки.

Из вышесказанного должно быть ясно, что вся конкурентная война может вестись на основе одних лишь заявлений, без затрат каких-либо реальных ресурсов. Иллюстрацией служит серия объявлений, сделанных производителями оперативной компьютерной памяти. Texas Instruments сообщила о цене изделия за два года до его появления. Через неделю Bowmar объявила более низкую цену. Тремя неделями позже Motorola заявила еще более низкую цену. Наконец, еще через две недели Texas Instruments объявила цену, вдвое ниже, чем Motorola, в результате другие фирмы решили не производить изделие. Таким образом, Texas Instruments выиграла битву фактически еще до крупных инвестиций в производство продукта\*. Аналогичным образом объявления о различных условиях торговли могут способствовать урегулированию изменения цены или дилерской скидки без необходимости фактического осуществления какой-либо программы и ее последующей модификации или отмены, не вызывая тем самым разрушения рынка и риска ценовой войны.

Чрезвычайно важно правильно определить, является ли предварительное объявление попыткой упреждения или примирения. Начинать следует с анализа возможных долговременных выгод для конкурента в случае реализации его попытки упреждения\*\*. Если такие выгоды налицо, цель упреждения следует считать весьма вероятной. С другой стороны, если возможные выгоды упреждения незначительны или если конкурент, действуя в своих узких интересах, может добиться большего за счет внезапности действий, можно предположить мотив примирения. Объявление о намерении, значительно менее опасном для других фирм, чем можно было предположить, исходя из потенциальных возможностей конкурента, как правило, свидетельствует о примиренческой позиции. Еще одним ключом к определению мотивов конкурента является выбор времени объявления по отношению к срокам намеченного действия. Объявления, сделанные задолго до действия, имеют больше вероятности быть примиренческими при прочих равных условиях, хотя точные выводы здесь делать трудно.

Следует четко сознавать, что объявления могут быть блефом, поскольку не обязательны к выполнению. Как отмечалось выше, объявление может служить способом высказывания о намерении фирмы осуществить угрозу, чтобы заставить конкурента либо уступить или смягчить свои действия, либо не предпринимать их вовсе. Например, фирма может объявить о строительстве крупного завода для поддержания своей доли в общей производственной мощности отрасли с тем, чтобы предотвратить заявленное конкурентами расширение их мощностей, хотя последствиями такого строительства будет создание значительной избыточной мощности. Если этот блеф не проходит, его автору нет смысла осуществлять свою угрозу. Однако факт осуществления или отказа от угрозы или другого намерения существенно повлияет на доверие к будущим намерениям и объявлениям. Экстремальным вариантом является объявление-блеф, сделанное для того, чтобы обмануть конкурентов и вынудить их тратить ресурсы для защиты от несуществующей угрозы.

Предварительные объявления делаются с помощью различных средств информации: официальных пресс-релизов, выступлений менеджеров перед биржевыми аналитиками, интервью с представителями прессы и т.д. Выбранное для объявления средство также является указанием на лежащие в его основе мотивы. Более официальная форма сообщения означает, что фирма хочет убедиться в том, что оно услышано, и довести его до более широкой аудитории. От выбора средства сообщения зависит, кто его услышит. Объявление в специализированном отраслевом журнале, скорее всего, будет замечено лишь конкурентами или другими участниками отрасли. Иное значение имеет объявление, сделанное для широкой аудитории биржевых специалистов или в национальной деловой прессе. Предварительное объявление широкой аудитории может служить признаком желания убедить общественность и конкурентов в твердости своих обязательств и невозможности отказа от них. Следовательно, это также может служить признаком целей устрашения\*.

ОБЪЯВЛЕНИЯ О ДЕЙСТВИЯХ ИЛИ РЕЗУЛЬТАТАХ ПОСЛЕ ИХ СОВЕРШЕНИЯ

Фирмы часто сообщают данные о расширении производства, объемах продаж и других результатах или действиях после того, как они завершились. Такие публичные объявления могут содержать сигналы, особенно если они предоставляют информацию, которую трудно добыть иным способом, и/или являются неожиданной акцией со стороны заявляющей фирмы. Объявления постфактум делаются для того, чтобы быть уверенными в том, что другие фирмы знают и принимают во внимание сообщаемую информацию и что это влияет на их поведение.

Как и любое другое, объявление постфактум может быть ложным или, что более вероятно, вводящим в заблуждение, хотя это, по всей видимости, нечастое явление. Многие подобные объявления касаются таких данных, как например, показатели доли рынка, — они не подпадают под аудиторский контроль и не являются обязательными для проверки со стороны комиссии по ценным бумагам и биржам. Фирмы иногда сообщают вводящую в заблуждение информацию, если она может служить средством упреждения или убедить в твердости намерений. Примером подобной тактики может служить включение в показатель объема продаж какой-либо категории товаров данных о смежных продуктах, не входящих в эту категорию, но позволяющих таким образом завысить долю компании на рынке. Другой пример — сообщение о проектной мощности строящегося завода вместо фактически введенной, хотя для ее достижения потребуется строительство второй очереди\*. Если компании удается узнать или прийти к выводу о том, что фирма-конкурент предоставила неверную информацию, это будет служить важным сигналом о целях конкурента и его реальных конкурентных возможностях.

ПУБЛИЧНЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ ОТРАСЛИ КОНКУРЕНТАМИ

Высказывание конкурентами мнений о состоянии отрасли, в том числе прогнозов спроса, цен, расширения производства, влияния внешних факторов, например роста стоимости сырья и т.д., является вполне обычным делом. Такие комментарии содержат множество сигналов, поскольку выражают представления фирм, на которых, вероятно, строится их стратегия. В этом случае подобное обсуждение может быть сознательной или неосознанной попыткой заставить другие фирмы руководствоваться в своей деятельности теми же представлениями и, таким образом, минимизировать непонимание мотивов и возможность столкновений. Такие комментарии могут также содержать скрытый призыв к соблюдению ценовой дисциплины. Примерами могут служить следующие высказывания: «Ценовая конкуренция все еще очень остра. Отрасль ведет непристойную политику перекладывания возросших издержек на потребителя»\*\*. «Проблема в данной отрасли состоит в том, что некоторые фирмы не осознают неблагоприятных последствий текущих цен для нашей долгосрочной перспективы роста и производства качественных товаров»\*. Обсуждение положения дел в отрасли может также содержать косвенные призывы к другим фирмам расширять производство упорядочение не втягивать всех в чрезмерную рекламную конкуренцию, не нарушать порядок отношений с крупными потребителями и многое другое, как, например, скрытые обещания сотрудничать, если другие будут действовать «должным образом».

Разумеется, фирма, выступающая с комментарием, может интерпретировать состояние отрасли в собственных интересах. Она может, например, предпочесть снижение цен и представить цены конкурентов как слишком высокие, тогда как для конкурентов, возможно, выгоднее удерживать цены на постоянном уровне. Это означает, что фирмы, воспринимая сигналы, содержащиеся в высказываниях своих конкурентов, должны сами проверять состояние отрасли и, подвергая сомнению намерения конкурента, определять те вопросы, в которых представленная им интерпретация фактов для него выгодна.

Помимо того, что конкуренты дают общие комментарии относительно состояния отрасли, они также иногда прямо высказываются о действиях своих соперников: «Недавнее предоставление кредита дилерам неуместно по таким-то причинам». Подобное прямое высказывание может говорить о согласии или несогласии с действием, однако его цели, как и всякого публичного заявления, могут быть интерпретированы по-разному. Оно может быть попыткой искажения намерений конкурента, преследующего собственные интересы.

Иногда фирмы дают высокую оценку отдельным конкурентам или отрасли в целом. Такой случай наблюдался, например, в сфере управления больничным обслуживанием. Высокая оценка, как правило, является жестом примирения, направленным на снижение напряженности или прекращение нежелательной практики. Чаще всего это происходит в отраслях, где все фирмы зависят от общего имиджа отрасли в глазах потребителей или финансовых институтов.

ОБСУЖДЕНИЕ И ОБЪЯСНЕНИЕ КОНКУРЕНТАМИ СВОИХ ДЕЙСТВИЙ

Конкуренты часто обсуждают собственные действия публично или на форумах, материалы которых становятся известны другим фирмам. Распространенным примером является дискуссия о возможных шагах с крупными потребителями или оптовиками, которая почти наверняка становится достоянием всех участников отрасли.

Обсуждение или объяснение фирмами своих действий может сознательно или несознательно преследовать, по крайней мере, три цели. Во-первых, таким путем можно попытаться дать другим фирмам представление о логике действия и побудить их последовать вашему примеру или дать знать, что предпринимаемое действие не следует считать провокацией. Во-вторых, обсуждение или объяснение действий может быть упреждающим жестом. Фирмы, выпускающие на рынок новый продукт или выходящие на новый рынок, нередко наводняют прессу историями о том, каких затрат и усилий им это стоило, что по идее должно остановить другие фирмы от подобных попыток. Наконец, такие обсуждения могут сообщить о твердости намерений. Конкурент подчеркивает масштаб затраченных ресурсов и долгосрочный характер планов в данной области, убеждая соперников в том, что он не отступит и не следует пытаться его теснить.

ТАКТИКА КОНКУРЕНТОВ В СРАВНЕНИИ С ИХ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Сравнение того, что конкурент мог бы реально сделать, с фактически выбранным уровнем цен, масштабом рекламной кампании, размером дополнительных производственных капиталовложений, принятыми характеристиками продукта и пр. несет важные сигналы о его мотивах. Если выбранные им стратегические параметры являются наихудшими из возможных с точки зрения наносимого ущерба другим фирмам, это является явным сигналом агрессии. Если он мог нанести больший вред своим конкурентам другими действиями, но выбрал иную, более щадящую для конкурентов, стратегию, это может указывать на примирительную позицию. Поведение конкурента, не соответствующее его узко определенным интересам, также может подразумевать сигнал примирения.

СПОСОБ ИЗНАЧАЛЬНОГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Конкурент может вводить новый продукт первоначально на периферийном рынке или сразу начать агрессивно продавать его основным потребителям своих соперников. Изменения цен могут касаться, прежде всего, продукции, являющейся основной в ассортименте конкурента, или же продуктов и сегментов рынка, не имеющих для него решающего значения. То или иное действие может быть произведено в нормальное для такого рода акций время года или в необычный момент времени. Это лишь некоторые примеры того, как способ осуществления любого стратегического изменения может помочь отличить стремление конкурента нанести удар от желания предпринять действие, благотворное для всей отрасли. Но, как правило, в таких мотивах может присутствовать риск блефа.

ОТКЛОНЕНИЕ ОТ ПРОШЛЫХ ЦЕЛЕЙ

Если, например, конкурент в прошлом занимался производством исключительно дорогостоящих видов продукции, а теперь осваивает изделия в сегменте низких цен, это является указанием на возможность пересмотра его целей и представлений. Такое отклонение от прошлых целей в любой другой области стратегии несет аналогичный сигнал. Появление подобных отклонений может потребовать интенсивного анализа конкурента и повышенного внимания к сигналам с его стороны.

ОТКЛОНЕНИЕ ОТ ОТРАСЛЕВЫХ ПРЕЦЕДЕНТОВ

Действие, отличающееся от свойственных отрасли норм, как правило, является сигналом об агрессии. Примерами могут служить скидки на продукты отрасли, которые никогда прежде не практиковались, строительство завода в совершенно новой географической области или стране.

ПЕРЕКРЕСТНОЕ ПАРИРОВАНИЕ

Когда какая-либо фирма инициирует действие в одной области, а конкурент отвечает в другой области действием, способным повлиять на инициатора, это может быть названо перекрестным парированием. Такая ситуация встречается нередко, если фирмы конкурируют на различных географических территориях или имеют широкий и не полностью совпадающий производственный профиль. Например, фирма, действующая на восточном побережье и выходящая на рынок западного побережья, может столкнуться с западной фирмой, в свою очередь, двигающейся на восточный рынок. Примерно такая ситуация случилась в кофейной отрасли. Maxwell

House долгое время занимала сильные позиции на Востоке, a Folger — на Западе. Folger, приобретенная фирмой Procter and Gamble, решила продвигаться на восточные рынки с помощью агрессивного маркетинга. Maxwell House ответила снижением цен и повышением расходов на маркетинг на некоторых ключевых для Folger западных рынках. Другой пример можно найти в машиностроении. В конце 1950-х годов компания Deere вошла в отрасль по производству землеройной техники, проводя стратегию, аналогичную стратегии фирмы Caterpillar, и затем предприняла более серьезные шаги по проникновению на некоторые ключевые для Caterpillar рынки, после чего возникли слухи, что Catrpillar в ответ стала разрабатывать планы производства сельскохозяйственного оборудования, где Deere имела сильные позиции\*.

Реакция в виде перекрестного парирования означает решение защищающейся фирмы противостоять первоначальному действию не прямо, а косвенно. Путем косвенного ответа фирма, обороняясь, может попытаться с успехом противостоять, не вызывая деструктивных действий и контрмер на конкурентном рынке, а посылая четкие сигналы неудовольствия и угрозы дальнейших серьезных шагов.

Если перекрестное парирование направлено на один из наиболее «хлебных» рынков инициатора, это может быть расценено как серьезное предупреждение. Если же оно касается менее важных сфер рынка, то может служить предупреждающим сигналом на будущее либо сигналом надежды на возможность избежать неразрешимой ситуации или жестких контрмер со стороны инициатора. Ответные действия на второстепенном рынке могут также указывать на то, что сторона, находящаяся в обороне, отплатит в дальнейшем более серьезными мерами, если инициатор не отступит.

Перекрестное парирование может быть особенно эффективным средством дисциплинировать конкурента, если существует значительное несоответствие долей рынка. Например, если перекрестное парирование связано со снижением цен, потери при ответных мерах для фирмы с большей долей рынка могут быть гораздо значительнее, чем для фирмы, посылающей сигнал. Это обстоятельство может усилить эффект давления на первоначального инициатора, заставляя его отступить.

Значение этого анализа состоит в том, что более скромные позиции на подобных перекрестных рынках могут оказаться полезным сдерживающим фактором.

АКТИВНЫЙ БРЕНД

Разновидностью сигнала, относящегося к перекрестному парированию, является активный бренд. Фирма, испытывающая реальную или потенциальную угрозу со стороны другой фирмы, может ввести бренд, предназначенный специально или наряду с другими целями для наказания или демонстрации намерения наказать фирму, от которой изначально исходила угроза. Например, Coca-Cola в середине 1970-х годов представила новый бренд под названием Mr. Pibb, весьма схожий по своим вкусовым качествам с популярным брендом Dr. Pepper. Maxwell House ввела кофейный бренд Horizon, имевший характеристики и дизайн упаковки, сходные с продукцией фирмы Folger, на некоторые рынки, где последняя стремилась укрепиться. Активные бренды могут восприниматься как предупреждение, средство сдерживания или ударная сила для противостояния конкурентной атаке. Они также часто применяются без серьезной поддержки до начала атаки, выполняя, таким образом, функцию предупреждения. Активные бренды могут использоваться и как наступательное средство, являясь частью более широкой кампании.

ЧАСТНЫЕ АНТИМОНОПОЛЬНЫЕ СУДЕБНЫЕ ИСКИ

Если фирма подает частный антимонопольный иск на конкурента, это может расцениваться как сигнал неудовольствия или беспокойства, а также как тактика проволочек. Таким образом, частные иски можно рассматривать как средство, весьма сходное с перекрестным парированием. Поскольку частный иск может быть в любое время отозван фирмой-истцом, он потенциально является мягким сигналом неудовольствия по сравнению, например, с конкурентным снижением цен. Он как бы говорит: «Вы зашли слишком далеко на этот раз и вам лучше отступить», и при этом не несет риска, связанного с прямой конфронтацией на рынке. Для более слабой компании, подающей иск на более сильную, эта форма может служить средством повышения чувствительности сильной фирмы с тем, чтобы она не предпринимала агрессивных действий, пока дело не закрыто. Если сильная фирма ощущает себя под юридическим прессом, ее рыночная власть может быть реально ограничена.

Для крупных фирм подача частных исков на более мелкие может быть слегка завуалированным средством наказания. Судебное разбирательство чревато для более слабой фирмы чрезвычайно высокими судебными издержками в течение длительного времени и, кроме того, отвлекает ее внимание от конкуренции на рынке. Либо в соответствии с приведенным ранее аргументом иск может служить свободным от риска средством напоминания более слабой фирме, что она пытается откусить слишком большой кусок рынка. Предъявленный иск может оставаться фактически бездействующим благодаря определенным юридическим процедурам и при необходимости активизироваться, вызывая издержки слабой фирмы, если последняя демонстрирует неверное восприятие сигнала.

История как дополнительное средство определения сигналов

Исследование истории взаимосвязей между заявлениями фирмы и ее действиями или между различными вариантами потенциальных сигналов и последующими результатами может существенно улучшить качество восприятия сигналов. Идентификация сигналов, которые конкурент мог в прошлом непреднамеренно посылать до совершения какого-либо действия, также помогает определить новые непреднамеренные сигналы, характерные для данного конкурента. Всегда ли модификации продукта предшествовали определенные действия в системе сбыта? Всегда ли выпуск нового продукта происходил после общего совещания фирмы по организации сбыта? Всегда ли выпуск нового продукта сопровождался изменениями цен на выпускаемую продукцию? Всегда ли конкурент объявлял о расширении производственных мощностей, когда коэффициент их использования достигал определенной величины?

Безусловно, при интерпретации подобных сигналов всегда следует учитывать возможность отклонения от прошлого поведения. В идеале полный анализ конкурента позволит заранее определить экономические и организационные причины, по которым такие отклонения могут произойти.

Может ли работа над сигналами отвлекать внимание?

Учитывая сложность интерпретации сигналов рынка, кто-то может подумать, что слишком большое внимание к ним может оказаться категорически непродуктивным. Согласно этой точке зрения, вместо отслеживания и угадывания запутанных слов и действий конкурентов, компаниям следует сосредоточить свою энергию и время на конкуренции.

Конечно, можно представить себе ситуацию, когда топ-менеджеры настолько заняты сигналами, что забывают о важных задачах управления бизнесом и создания сильной стратегической позиции, но это вряд ли оправдывает отказ от такого потенциально ценного источника информации. Формулирование стратегии по своей сути содержит явно выраженные или скрытые представления о конкурентах и мотивах их действий. Сигналы рынка служат существенным вкладом в знания фирмы о конкурентах и, таким образом, улучшают качество этих представлений. Игнорирование этих сигналов подобно игнорированию самих конкурентов.