

Дмитрий ТАГАНОВ

ИНФОРМАЦИЯ КАК ОСНОВНОЙ ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Эффективное использование информационных ресурсов является необходимым условием для достижения организацией своих целей. Прежде всего, информация о сегментировании целевого рынка позволяет компании выявлять свои маркетинговые возможности. Это достигается при помощи детального маркетингового анализа, являющегося одним из информационных потоков в организации. Для получения более широкой картины внешнего рынка, этот анализ должен проводиться параллельно с изучением внешней среды. Во-вторых, положение компании по отношению к поставщикам зависит от ее конкурентоспособности и наличия у нее соответствующих преимуществ перед конкурентами. В данном случае информация необходима для четкого определения конкурентных преимуществ и стратегического позиционирования компании. Наконец, информация о стратегической позиции компании на рынке требуется для построения эффективной бизнес-стратегии на основе имеющихся у нее конкурентных преимуществ.

ОБЩАЯ СХЕМА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

В целях формирования оптимальной стратегии бизнеса, компании, действующие на рынке, вынуждены находить пути наиболее эффективного

использования имеющихся внутренних ресурсов для реализации внешних рыночных возможностей. Это становится возможным только благодаря выработке уникальных конкурентных преимуществ, однозначно идентифицирующих ту или иную компанию на рынке. В данном понимании процесс формирования конкурентных преимуществ будет состоять из определения относительной конкурентной позиции, характеристик самого рынка, на котором действует фирма, а также анализа возможностей, предоставляемых внешней средой.

В данном контексте процесс принятия стратегических решений предусматривает переход от рассмотрения как можно более широкого круга возможностей к более узкому сценарию. Этот переход осуществляется на основе взаимодействия между подразделениями компании, работы специалистов и установлении корректных приоритетов в осуществлении целей организации в целом и каждого из ее функциональных подразделений. Результатом такого сценария является общая структура организационной стратегии, в рамках которой впоследствии будут разрабатываться детальные стратегии для функциональных подразделений и конкретных бизнес-операций.

Как следствие, возможность фирмы успешно конкурировать на рынке (ее конкурентоспособность) будет определять

ся двумя ключевыми факторами. Во-первых, это способность компании выявлять и учитывать в дальнейшем действие конкурентных сил и их динамику. Во-вторых, возможности фирмы мобилизовать и управлять ресурсами, необходимыми для реализации выбранной конкурентной стратегии.

Ключевым элементом в вышеописанном процессе является поиск релевантных источников информации и эффективное управление ими. Для того чтобы фирма могла достигать своих целей, ей необходим своевременный доступ к объективной информации, помогающей принимать стратегические и тактические решения. При этом анализ деловой информации создает основу для формирования и сохранения конкурентных преимуществ. Данные два критерия являются основными критериями, позволяющими оценить имеющиеся источники информации и перспективы применения того или иного вида анализа.

Информацию, используемую компанией в процессе принятия стратегических решений, можно представить в виде потока из четырех основных элементов, представленных на *рис. 1*.

Прежде всего, информация из внешних источников поступает в организацию посредством анализа внешней среды и целевого рынка. Она позволяет оценить влияние, ока-

зывается на фирму коммерческими (конкуренты), политическими, социальными, экономическими и регулирующими (государство) силами. Параллельно с этим внутри фирмы циркулируют потоки информации, оказывающей влияние на формирование конкурентных преимуществ. Данные потоки возникают из анализа издержек и функциональной прибыли, а также из анализа технологических возможностей организации. Информация, касающаяся процесса формирования конкурентных преимуществ, позволяет получить объективную картину относительного конкурентного положения организации на рынке. Наконец, три перечисленных выше информационных потока влияют на формирование частных элементов корпоративной стратегии (разработку ценовой и производственной стратегии, стратегии распределения и др.).

Внешняя информация проникает в организацию через различные функциональные подразделения и на разных уровнях управления. При этом, однажды попав во внутреннюю среду фирмы, информация может либо беспрепятственно в ней циркулировать, либо иметь лишь ограниченное хождение, либо стать закрытой (секретной), либо, наконец, вообще остаться без внимания как «нерелевантная».

Для успешного достижения своих стратегических целей и тактических задач фирма должна отслеживать все возмож-

ные источники попадания информации во внутреннюю среду и обеспечивать ее максимальное использование. В свою очередь, это может произойти только в том случае, если все заинтересованные стороны внутри организации получат своевременный доступ к релевантным информационным источникам. В благоприятном случае анализ и использование информации становится интерактивным процессом, в котором участвуют как представители руководства, так и отдельные сотрудники на местах на всех уровнях управления компанией.

Далее в настоящей статье мы последовательно рассмотрим все четыре основных информационных потока и их воздействие на формирование конкурентных преимуществ.

РОЛЬ ИНФОРМАЦИИ В АНАЛИЗЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Основными элементами процесса анализа внешней среды являются следующие:

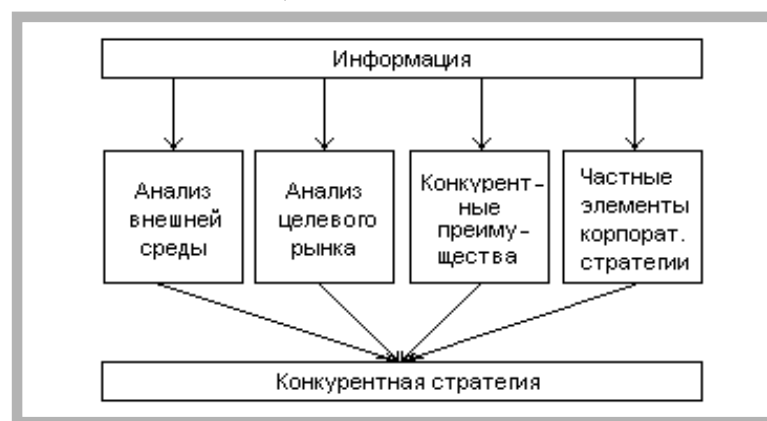
- ♦ анализ экономической среды;

- ♦ анализ юридической среды;
- ♦ анализ демографической среды;
- ♦ анализ технологической среды;
- ♦ анализ стратегий конкурентов.

Внешняя информация об экономической среде организации, которая в дальнейшем учитывается при разработке конкурентной стратегии, должна рассматриваться одновременно применительно на макро- и микроэкономических уровнях. На макроэкономическом уровне особую важность приобретает анализ таких категорий, как совокупный спрос, ВВП, текущий и прогнозируемый уровни инфляции, государственная налоговая политика и распределение доходов. На микроуровне к анализу добавляются такие факторы, как средний уровень оплаты труда, компоненты продуктовой корзины потребителя, покупательная способность населения и т. д. Основным направлением использования информации об экономической ситуации является непрерывный монито-

Рисунок 1

ВЛИЯНИЕ ИНФОРМАЦИИ НА ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ



ринг экономических категорий, к колебаниям которых фирма проявляет наибольшую чувствительность.

В настоящее время в вышеописанном понимании информацию рассматривает большое число крупнейших компаний. Например, японская финансовая корпорация «Номура» имеет в своем распоряжении крупнейший в мире коммерческий научно-исследовательский центр, который снабжает компанию различной информацией, необходимой ей для успешного ведения бизнеса.

Информация, касающаяся демографической ситуации, используется для определения мировых и региональных тенденций в изменении численности населения, его состава (по полу и возрасту), а также социокультурных закономерностей, характерных для конкретного государства или региона. Эта информация является критическим фактором при разработке маркетинговой стратегии.

Третий значимый аспект в анализе внешней среды организации — это технологическая среда. Данный параметр важен по трем причинам. Во-первых, развитие технологии может послужить толчком для слияния различных отраслей. Для того чтобы фирма могла заранее прогнозировать рыночные и конкурентные изменения, она нуждается в понимании данной роли информации в качестве основного элемента процесса стратегического планирования.

Во-вторых, развитие технологии приводит к тому, что информационные технологии в настоящее время занимают одно из ведущих мест в формировании конкурентных преимуществ организации. Особенно эта роль информации важна в информационно-емких отраслях (например, в банковской и страховой сферах). В-третьих, технологический рост может оказать существенное воздействие на рыночную позицию конкурентов. Технологические преимущества обычно являются весьма прочным конкурентным преимуществом, на основании которого фирма строит свою конкурентную стратегию.

Анализ информации, касающейся технологических изменений во внешней среде организации, является релевантным постольку, поскольку она обеспечивает ее дополнительными новыми конкурентными преимуществами и позволяет улучшить имеющиеся. В этой связи, возможность практического применения полученной информации (ноу-хау) в конкретной фирме является намного более значимым фактором, чем собственно сама информация.

Хорошим примером этому служат отрасли, основным бизнесом которых является информация (информационные технологии, ИТ). Корпорация IBM имеет большой штат сотрудников, занимающихся сбором и анализом поступающей технологической информации, которая помогает ей заранее выявлять и пре-

дугадывать изменения в потребностях потребителей и тем самым сохранять и улучшать свое конкурентное положение на рынке.

Информация о политической ситуации в стране (включая методы государственного регулирования деятельности хозяйствующих субъектов) состоит из общих элементов, значимых для всех отраслей экономики (например, федеральные законы) и из элементов, имеющих отношение только к конкретным видам бизнеса (специальные законодательные акты, регулирующие деятельность конкретных отраслей экономики). Данная информация также оказывает существенное влияние на процесс формирования конкурентных преимуществ. Во-первых, это воздействие проявляется в способности фирмы устанавливать произвольные цены и потребительские характеристики своей продукции, и, во-вторых, в правовом поле компании, т. е. в ее способности заключать договора с контрагентами и декларировать приоритеты в своей деятельности.

Заключительный элемент в анализе внешней среды организации — информация о стратегиях конкурентов. Фирма формирует свои уникальные конкурентные преимущества по отношению и на фоне преимуществ непосредственных конкурентов. В этой связи для нее важно постоянно отслеживать происходящие изменения в качественном и количествен-

ном составе конкурентных преимуществ конкурентов.

Информация, касающаяся действий конкурентов, может изучаться в двух направлениях. Во-первых, это выяснение стратегических и тактических целей, которыми руководствуются конкуренты. Информация по данному вопросу получается на основании анализа текущего поведения конкурентов на рынке и определения отдельных, наиболее явных элементов их стратегии (например, политика в области ценообразования и дизайна продукта). Во-вторых, полученная информация о целях конкурентов позволит организации корректно спрогнозировать возможные действия конкурентов, которые они могут предпринять в ответ на ее маркетинговые акции.

Вышеперечисленные факторы формируют основу для проведения анализа внешней среды организации. Информация, участвующая в данном анализе, является ключевым фактором в разработке конкурентной стратегии.

РОЛЬ ИНФОРМАЦИИ В АНАЛИЗЕ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА

Анализ целевого рынка является вторым этапом процесса разработки конкурентной стратегии. Основными элементами анализа целевого рынка являются следующие:

- ♦ сегментация;
- ♦ определение основных характеристик целевых сегментов:

- емкость,
- тенденции развития,
- относительная позиция организации;
- ♦ анализ покупательского поведения:
 - анализ потребностей,
 - построение профиля покупателей,
 - определение условий обслуживания.

Информационные источники на рассматриваемом этапе разработки конкурентной стратегии являются ключевым инструментом при сегментировании рынка, нацеливании коммерческого предложения и позиционировании продукта. Такой подход к информации широко используется в настоящее время в крупнейших компаниях, таких как *Xerox* и *Thorn Lighting*.

Сегментирование целевого рынка необходимо для выявления однородных кластеров потенциальных потребителей, характеризующихся схожим покупательским поведением. Выделенные целевые сегменты должны удовлетворять трем основным требованиям: быть однородными в рамках одного сегмента и при этом отличными от других сегментов; иметь достаточно большие размеры; и, наконец, подлежать измерению с помощью количественных критериев (например, наличие возможности оценить емкость сегмента). Информация в процессе сегментирования может применяться в различных аспектах. Основными видами информации, используемой при сегментировании, явля-

ются: социоэкономическая, геодемографическая и психографическая. В свою очередь, данные виды могут быть подразделены на более мелкие подвиды, например, классификация отраслей, данные об использовании продукта потребителями или «жизненный стиль» покупателей.

Выбор конкретного из трех вышеописанных видов информации, на который следует ориентироваться компании в первую очередь при проведении сегментирования, определяется типом бизнеса и параметрами целевого рынка. Хорошим примером выбора одновременно нескольких источников информации в процессе сегментирования является история вхождения компании *Toyota* на американский автомобильный рынок. При разработке своей стратегии проникновения на рынок, *Toyota* ориентировалась одновременно и на демографические, и на психографические характеристики американских потребителей, что позволило ей разработать уникальную стратегию сегментирования специально для выбранного целевого рынка.

Выбор предпочтительного способа обслуживания целевого рынка происходит между тремя основными методами: обслуживание избранных целевых сегментов потребителей; удовлетворение избранных потребностей целевого рынка; или разработка технологий, используемых для удовлетворения потребностей целевых потребителей.

На основании вышесказанного, информация, касающаяся технологий сегментирования целевого рынка и выбора конкретных целевых сегментов, должна применяться в качестве платформы для разработки специфических программ взаимодействия между организацией и ее клиентами. Такая информация может включать в себя оценку размеров (емкости) сегмента, тенденций и динамики его роста, а также данные о положении конкурентов.

Последним элементом в анализе целевого рынка является определение характеристик покупательского поведения. Информация об особенностях покупательского поведения позволяет фирме создавать продукт именно с теми характеристиками, которые позволят полнее удовлетворить потребности целевых потребителей. При этом данная информация должна обновляться постоянно, учитывая постоянно изменяющиеся потребности рынка и параметры покупательского поведения. Показателен тот факт, что крупная английская компания *Dale Electronics* рассматривает объективную информацию о целевом рынке как «жизненно важный компонент» своей экспортной стратегии.

Рассматриваемый в настоящем параграфе второй информационный поток, участвующий в процессе формирования конкурентной стратегии, оказывает весьма существенное влия-

ние на решения компании по поводу того, какие целевые сегменты выбрать, какой объем инвестиций необходим для обслуживания данных целевых сегментов и какие модели коммуникации выбрать для донесения коммерческого предложения до потенциальных покупателей. Кроме всего прочего, анализ целевого рынка является критическим элементом при проектировании характеристик предлагаемого продукта.

РОЛЬ ИНФОРМАЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Третий информационный поток, используемый при разработке конкурентной стратегии, касается конкурентных преимуществ организации. Данный процесс обычно рассматривается как создание и поддержка наиболее эффективного способа осуществления хозяйственной деятельности, которое основывается на комплексе ценностей, воспринимаемых потребителями при покупке и потреблении продукта фирмы.

Существуют два основных подхода к формированию конкурентных преимуществ. Первый основан на снижении затрат на производство и другие операции фирмы, что позволяет устанавливать более низкие цены на свои продукты. На фоне прочих конкурентов, действующих на рынке и не имеющих возможности обеспечить столь же низкие цены при сохранении нормы

прибыли и качественных характеристик продуктов, аналогичный продукт фирмы, имеющей такую возможность, является предпочтительным для потребителей. Второй основан на предложении покупателям настолько уникального по своим потребительским свойствам продукта, что необходимости в снижении цен просто не возникает. Часто данный подход практикуется фирмами-монополистами, предлагающими продукт, не имеющий аналогов, а также фирмами, предлагающими совершенно новый продукт для данного рынка, который еще не успели скопировать конкуренты.

Еще одним часто используемым подходом к формированию конкурентных преимуществ является специализация компании на обслуживании либо широкого круга потребителей (например, всего целевого рынка), либо только избранных (зачастую даже только одного) целевых сегментов. Ниже перечислены основные подходы к формированию конкурентных преимуществ:

- ♦ экономия на издержках;
- ♦ уникальное продуктовое предложение;
- ♦ специализация.

Для того чтобы компания смогла достичь успеха в конкуренции, она должна четко осознавать свои конкурентные преимущества и претворять их в эффективную конкурентную стратегию.

Информация, необходимая фирме при разработке конку-

рентных преимуществ, получается из анализа ее относительной позиции на рынке в сравнении с позициями конкурентов (при этом особую важность имеют данные о доле рынка конкурентов, предпочтениях потребителей, степени удовлетворенности потребителей имеющимися продуктами и т. д.); из сравнения производственных возможностей фирмы с возможностями конкурентов (сведения об издержках производства, методах распределения, маркетинговых программах, организации продаж и сервисного обслуживания основных конкурентов); и, наконец, из способности фирмы достигать свои стратегические цели.

В дополнение к сказанному, агрегированная информация о ряде компаний одной отрасли также помогает выработать т. н. национальные конкурентные преимущества, или преимущества одних государств перед другими. Например, шведская горная промышленность является хорошим примером успешного взаимного обмена информацией между участниками данного рынка. Это позволило данной индустрии обеспечить устойчивое конкурентное преимущество Швеции на мировом рынке.

Таким образом, выявление и оценка конкурентных преимуществ компании основывается на информационном потоке, исходящем как из внешних (внешняя среда

организации), так и из внутренних (внутренняя среда) источников.

РОЛЬ ИНФОРМАЦИИ В РАЗРАБОТКЕ ЧАСТНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

Последний рассматриваемый здесь информационный поток, участвующий в процессе выработки конкурентной стратегии, касается частных элементов корпоративной стратегии. Эти элементы включают:

- ◆ стратегию позиционирования;
- ◆ стратегию формирования продуктового предложения;
- ◆ ценовую стратегию;
- ◆ стратегию распределения;
- ◆ рекламную стратегию и стратегию продвижения.

Корпоративные цели и стратегии формируют обширные концептуальные рамки, внутри которых разрабатываются конкретные (частные) стратегии. Фундаментальная задача, на решение которой направлены все эти стратегические элементы, заключается в поиске наиболее эффективных путей превращения имеющихся конкурентных преимуществ в конкурентную стратегию, которая, в свою очередь, основывается на объективной информации о целевом рынке и его тенденциях. При этом данная фундаментальная задача состоит из нескольких составляющих.

Первое, на что компания должна обратить внимание в

рамках разработки конкурентной стратегии, — это нацеливание продуктового предложения на выбранные в ходе процесса сегментации целевые сегменты рынка. В результате предшествующего анализа целевого рынка (см. выше) выявляются маркетинговые возможности для компании как на целевом рынке в целом, так и на отдельных его сегментах. Далее компания должна решить, на каких конкретно из выделенных целевых сегментов рынка ей следует сосредоточить свои маркетинговые усилия. Данный выбор основан на определении сегмента (или сегментов) с оптимальным сочетанием «затраты — результат», которое позволит максимально реализовать имеющиеся у фирмы конкурентные преимущества. Также на данном этапе разрабатывается тактический план достижения поставленных задач. Информация в этом случае является как внешней (касающейся маркетинговых возможностей фирмы), так и внутренней (основанной на достижении своих стратегических целей).

Второе, на что фирма должна обратить внимание после получения результатов анализа целевого рынка, — это разработка товаров и услуг, наиболее полно удовлетворяющих нужды и потребности потребителей. В рамках данного этапа фирма может решить разрабатывать как один продукт, способный удовлетворить все потребно-

сти сразу, так и группу продуктов, удовлетворяющих различные потребности по отдельности. В данном случае информация будет касаться характеристик разрабатываемого продукта, издержек на его разработку, прогноза продаж и размещения основных производственных ресурсов, анализа продуктовых предложений конкурентов и рыночного позиционирования.

Особую значимость предложенный подход к формированию конкурентной стратегии приобретает при разработке новых продуктов.

Третьей составляющей фундаментальной задачи формирования конкурентной стратегии, в которой весьма важна информация, является стратегия ценообразования. При этом в разработке каждого элемента ценовой стратегии обычно принимают участие различные информационные источники. Основными факторами, влияющими на установление цены и использующими эту информацию, являются следующие пять:

- ♦ стратегии ценообразования конкурентов;
- ♦ предпочтения потребителей;
- ♦ затраты на производство продукта;
- ♦ прогноз продаж;
- ♦ валовая прибыль.

В процессе разработки ценовой стратегии особенно важным является учет всех пяти информационных потоков, позволяющих раскрыть вышеперечисленные факторы.

Постольку поскольку распределение и сервисное обслуживание потребителей является важным элементом маркетинговой программы, при разработке конкурентной стратегии очень важно принимать в расчет информацию относительно стратегии распределения. На данном этапе информация помогает фирме решить, какими каналами распределения наиболее эффективно воспользоваться, реализовывать ли продукты потребителям напрямую или через посредников и т. д. Также информация необходима для принятия решений относительно взаимодействия между выбранными каналами распределения и этапом жизненного цикла продукта; должны ли каналы распределения быть глобальными, покрывающими весь путь товара от производителя к потребителю, или достаточно ограничиться обслуживанием только какого-то отдельного звена этой цепи и т. п.

Последним элементом конкурентной стратегии, для разработки которого особую важность имеет информация, являются рекламная стратегия и стратегия продвижения. Данный элемент включает в себя процесс продаж, рекламу, PR и другие методы продвижения.

Эффективное обслуживание потребителей с помощью метода персональных продаж предусматривает значительные затраты. Поэтому уровень прибыли фирмы напря-

мую зависит от способности подразделять всю клиентскую базу на различные кластеры, требующие различного к себе отношения (например, VIP-клиенты и обычные клиенты). Информация в данном случае будет касаться оценки доли прибыли, обеспечиваемой каждым из выделенных клиентских сегментов; возможности потребителей влиять на фирму (например, в области ценообразования); а также характера взаимоотношений между потребителями и фирмой.

В дополнение к этому, собственно процесс продаж предоставляет важный источник информации об отношении потребителей к различным характеристикам продукта и политике ценообразования. В обоих случаях информация является ключом к выработке оптимального продуктового предложения для целевого рынка. Информация значительно расширяет возможности стандартных маркетинговых инструментов, обеспечивая фирму, в частности, обратной связью с потребителями. Это позволяет ей принимать своевременные решения, соответствующие реакции потребителей на рыночное предложение фирмы.

Автор:

Таганов Дмитрий Николаевич, менеджер по исследованиям компании A/R/M/I-Marketing.

Свыше пяти лет работает в сфере маркетингового консультирования. Автор более 20 публикаций, включая 2 монографии.