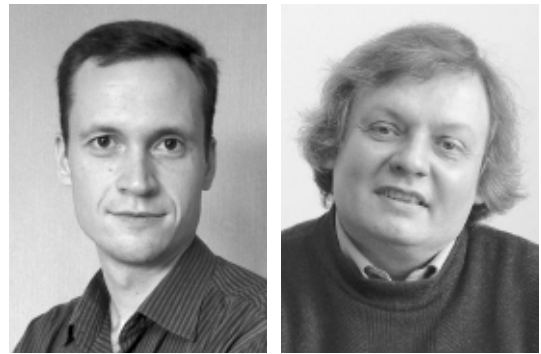


Козиков А. А., аспирант Финансового университета при Правительстве РФ, aakozikov@gmail.com

Юданов А. Ю., докт. экон. наук, профессор Финансового университета при Правительстве РФ, Yudanov@yandex.ru

ИМИТАЦИЯ КАК КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ



В статье рассматривается роль имитации в формировании конкурентных преимуществ компаний. Отстаивается позиция, что, несмотря на отчетливую недооценку феномена имитации экономической наукой, он лежит в основе целого ряда конкурентных стратегий, активно используемых как российскими, так и зарубежными фирмами.

Ключевые слова: имитация, инновация, конкурентные преимущества, конкурентные стратегии, быстрорастущие фирмы («Газели»).

Введение: роль имитации в рыночной экономике

Вопреки бытующему мнению о сути имитационных процессов, сводящему их к банальному копированию, не заслуживающему сколько-нибудь пристального внимания исследователя, феномен имитационной деятельности играет в рыночной экономике одну из ключевых ролей.

Решающий теоретический удар по пренебрежительному отношению к значению имитации, как известно, нанес в 70-е гг. XX в. Израэл М. Кирцнер, самый авторитетный из современных представителей неавстрийской школы. В знаменитой работе «Конкуренция и предпринимательство» он представил, вероятно, самую жесткую и одновременно наиболее конструктивную критику классических взглядов Йозефа Шумпетера на предпринимательство¹.

¹ Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / пер. с англ. А. В. Куряева и Д. А. Бабушкина / под ред. А. В. Куряева. Челябинск: Социум, 2010.

И. Кирцнер обратил внимание на то, что в шumpетерианской трактовке «предпринимательская деятельность — это деятельность лидеров-новаторов и первопроходцев; она резко контрастирует с деятельностью сонма «подражателей», идущих по следам предпринимателей», и посчитал это неверным: «Для нас предпринимательство ... демонстрируется подражателями (взявшимися за дело, чтобы использовать возможности, открывшиеся в результате деятельности новаторов) точно так же, как самими новаторами»².

Именно мириады подражателей, непрерывно проявляющие предпринимательскую бдительность (*entrepreneurial alertness*) в поиске того, что может быть прибыльно использовано в их бизнесе (вне зависимости от того, кем и когда это было создано), приводят в действие шестерни рыночного механизма. Фактически благодаря имитаторам любая инновация оказывается пристроена к делу столь широко, сколь это вообще возможно.

² Там же. С. 135.

Фирмы занимаются имитацией постоянно. Почти все, что воспринимается как новинка (а часто и рекламно подается в качестве таковой), на деле содержит значительные элементы имитации. Так, западные эксперты в области аудита инновационных проектов относят к действительно новаторским только около 2% инновационных программ³. Все остальное — имитации. Последние могут определять главные характеристики продукта или касаться частностей, могут напрямую транслировать чужой опыт, а могут быть результатом его обработки. Не случайно свою позднюю, вышедшую сравнительно недавно (2009 г.) работу М. Кирцнер посвятил обоснованию взаимодополняющего характера инновации и имитации, шумпетеровского и кирцнеровского предпринимателей⁴. Или по-другому:

Инновация = штучный, блестящий феномен.

Инновация + имитация = массовое распространение нововведений.

При всех условиях буквальное копирование представляет собой лишь частный случай имитации, не исчерпывающий ее в содержательном плане и вовсе не являющийся ее наиболее распространенной разновидностью. Можно сказать, что стереотипное понимание имитации как рабского подражания осложняет процесс построения всеобщей теории имитационных процессов. В настоящей статье не ставилась столь амбициозная задача, будет рассмотрена роль имитации в обеспечении конкурентных преимуществ компаний.

Имитация как источник конкурентных преимуществ

Точка приложения имитации — заимствование информации, заключенной в объ-

екте имитации, и достижение с ее помощью рыночного успеха. Объект имитации может быть представлен продуктом или услугой, технологическим процессом, моделью или стратегией бизнес-поведения.

Имитационная активность предполагает обязательное наличие инноваций. Первопроходец не может быть имитатором по определению, т. к. ему просто нечего копировать. Напротив, если компания имитирует, значит, за ее пределами уже существует нечто, что ранее не делалось как минимум в этой компании. Другими словами, имитация является не только копированием, но и распространением инновации, применением ее там, куда она ранее не распространялась.

Используем известную классификацию инноваций по степени новизны⁵:

1) то, что никогда и нигде ранее не было сделано;

2) то, что ранее не было сделано в отрасли, хотя и известно в других отраслях;

3) то, что, хотя и известно в отрасли, но ранее не было сделано в стране;

4) то, что ранее не было сделано в компании, хотя активно используется другими фирмами той же отрасли в данной стране.

Очевидно, что все случаи кроме последнего содержат элемент впервые создаваемой новизны (инновации). Одновременно все случаи кроме первого предполагают и некоторую (существенно разную) долю имитации. Поэтому неслучайно в литературе соотношение понятий «инновация» и «имитация» было предложено рассматривать не в качестве взаимоисключающих противоположностей, а как континуум⁶, на одном конце которого

³ Карасюк Е. Неподражаемая копия. Журнал «Секрет Фирмы». № 4 (139). 30.01.2006.

⁴ Kirzner I. The Alert and Creative Entrepreneur: A Clarification, *Small Business Economics*, 32: 145–152. 2009.

⁵ Идея классификации принадлежит Т. Левитту (*Levitt T. Ted Levitt on marketing: a Harvard business review paperback. Harvard business school publishing corporation, 2006, p. 2*). Мы немного модифицировали ее, введя в качестве отдельного уровня инновационности товары, новые для страны, — ситуация очень актуальная для России.

⁶ Ethiraj S., Zhu D. Performance effects of the imitative entry. *Strategic management Journal*. № 29 (8). 2008. P. 797–817.

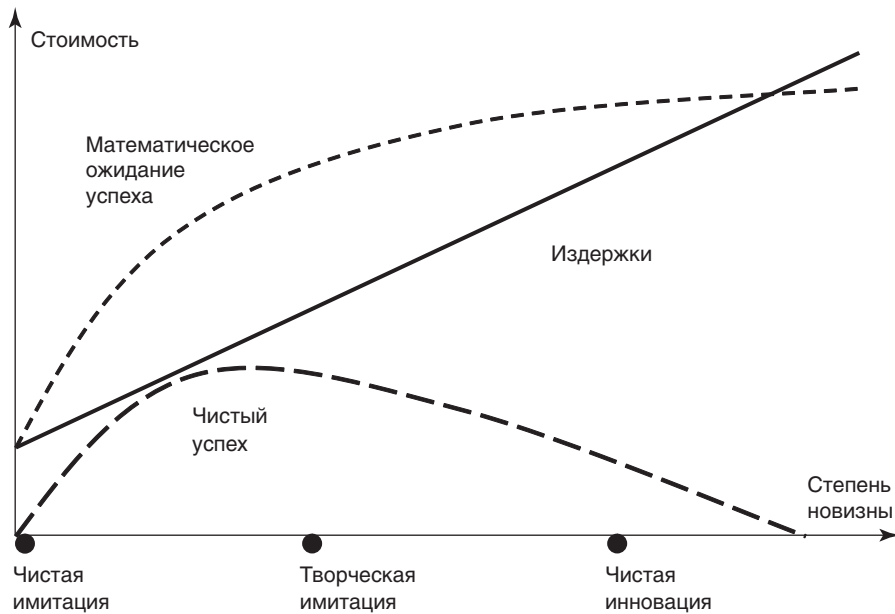


Рис. 1. Общая модель имитационного континуума

чистая инновация, а на другом — чистая имитация. Последняя означает, что информация, имеющаяся у имитатора, была полностью заимствована у инноватора, который олицетворяет единственный источник знаний, использованных при копировании.

Большой интерес представляют товары, которые разместились между крайними точками континуума. В этом случае имитатор кроме знаний, скопированных у инноватора, самостоятельно создавал, привлекал со стороны и/или интегрировал некие дополнительные знания. Общая же характеристика таких товаров заключается в их отличии от чистых имитаций и инноваций, при том что, по сути, они остаются отпрысками продукта инноватора. В качестве названия для них используется термин «творческая имитация»⁷. Соответственно, для компа-

ний, которые занимаются подобными видами имитаций, предложено понятие «имоватор»⁸ (ИМитатор + иннОВАТОР). Для имоватора имитация является не альтернативой инновационной стратегии, но ее хорошим дополнением, обеспечивающим конкурентоспособность.

При движении по континууму к точке «чистая инновация» степень инновационности увеличивается. В этом же направлении обычно растут величина издержек и степень риска. Если прорывная инновация требует значительных затрат и не застрахована от провала, то имитация всегда обходится намного дешевле, а связанные с ней риски относительно легко просчитываются. Поэтому представляется, что возможно предложить соответствующую графическую интерпретацию типового изменения основных переменных в рамках континуума «инновация — имитация» (рис. 1).

⁷ Термин впервые применил Теодор Левитт (Levitt T. Ted Levitt on marketing: a Harvard business review paperback. Harvard business school publishing corporation, 2006), называвший такую имитацию творческим подражанием. Творческая имитация заключается в совершенствовании уже существующего продукта или адаптации существующего продукта к другой отрасли.

⁸ Shenkar O. Copycats: combining imitation and innovation to outsmart your competitors. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2010. P. 15.

В общем случае в направлении роста степени инновационности должен расти и потенциал рыночного успеха (конкретными его проявлениями могут быть рост продаж и/или прибыли). Прорывная инновация *при достижении удачи* должна буквально озолотить своего создателя. Оговорка «при достижении удачи» носит, однако, принципиальный характер, ведь, как уже сказано, по мере усиления инновативности продукта растет не только потенциал успеха, но и риск. Именно поэтому на рис. 1 кривая математического ожидания успеха постепенно замедляет свой рост — потенциал отдачи от слишком уж революционных решений ограничивается увеличением рисков. Если развитие событий идет по такому сценарию (а он представляется типичным, хотя, разумеется, бывают исключения), то максимум чистого успеха, т. е. разности математического ожидания успеха и издержек, достигается отнюдь не при самых высоких уровнях инновативности.

С этих позиций легко объяснить столь часто встречающийся в реальности феномен, когда имитатор оказывается успешнее инноватора. Представленная простая графическая модель также объясняет базовый источник конкурентных преимуществ стратегии имитации: имитатор, неся существенно меньшие, чем новатор, издержки, часто получает поток доходов не меньший, чем обеспечивает продукция первопроходца.

Обратим особое внимание также на то, что к такому позитивному итогу значительно чаще приводит творческая, а не чистая имитация. Это неудивительно. Полная копия существующего продукта по определению не имеет перед ним никаких качественных преимуществ, зато наделена целым набором слабостей. Упомянем неотработанность самого продукта и технологии его производства, возможное незнание секретных ноу-хау, отсутствие рыночной репутации, более редкую сбытовую сеть и т. д. То есть чистому имитатору приходится конкурировать в заведомо невыгодных условиях, надеясь,

вероятно, лишь на дешевизну своего продукта.

Иное дело творческая имитация. Во-первых, имоватор часто вообще не сталкивается с конкуренцией. Адаптируя свою версию известного продукта к новой отрасли, области применения или к новому национальному рынку, он применительно к ним выступает как первопроходец. Во-вторых, даже если происходит прямое рыночное соревнование оригинала и модифицированной копии, оригинал далеко не всегда имеет преимущество. Ведь адаптация специально и проводилась с таким расчетом, чтобы улучшить какой-то важный параметр оригинала.

Более конкретно особенности стратегии имитации можно увидеть, если обратиться к эволюции нового продукта.

Конкурентные процессы в ходе эволюции нового продукта

Выводимый пионером на рынок продукт в большинстве случаев представляет собой лишь первую неуклюжую версию того, что нужно потребителю. Заложенный в новинке потенциал продукта отягощен множеством недостатков, которые вместо того, чтобы создавать пионеру конкурентные преимущества, сдерживают его развитие. Первопроходец зачастую не получает тех материальных выгод, на которые рассчитывает, вынуждено довольствуясь лишь моральным признанием оставленного следа в истории развития индустрии. Напротив, возникают многочисленные возможности для тех, кто использует имитационную стратегию.

В частности, при радикальных инновациях *продукт ведет спрос за собой*, поэтому цель, которая стоит перед изобретателями, особой точностью не отличается. И действительно, большинство новых продуктов оказывается опытными образцами, а это означает, что потребители могут приобрести отчетливые предпочтения только в процессе их использования. Это очень важный момент, имеющий два существенных следствия:

1. Поскольку новый продукт не отвечает непосредственной, ясно выраженной потребности, то, скорее всего, пройдет немало времени, прежде чем потребители его примут, т. е. следует ожидать медленного усвоения продукта. А значит, у потенциального имитатора есть возможность выйти на рынок раньше, чем пионер там прочно закрепится.

2. Поскольку ясно выраженных потребностей не существует, невозможно с уверенностью сказать, какой из вариантов нового продукта будет правильным. Стало быть, следует ожидать того, что рынок быстро заполнится самыми разными видами продукта, возникающими как результат догадок предпринимателей о том, чего в действительности хотят потребители.

Индукцируемые стороной предложения инновации создают в общем случае некоторый хаос: перед нами предстает широкий спектр конкурирующих вариантов продукта, воплощающих в себе различные характеристики, и ориентированных, хоть и без особой точности, на различных пользователей. Рынок переполняется творческими имитаторами, причем долгое время непонятно, какой из новых параметров, вносимых ими в оригинальную идею, может «выстрелить».

Часто случается, что пионеры уходят с рынка, не дождавшись того момента, когда сформируется устойчивый спрос на новинку. После того, как первая версия в будущем успешного продукта коммерчески провалилась, первопроходец может покинуть рынок или вообще разориться. В этом случае более поздний игрок, реанимировавший заброшенную идею, будет считаться инноватором, в то время как в действительности он сам ее скопировал.

Причем поколений пионеров-неудачников может быть даже несколько. Такова, например, судьба сотового телефона, создать конкурентоспособную модель которого не удавалось десятилетиями, несмотря на то что физические принципы нового прибора были очевидны для любого радиотехника (это как раз та ситуация, когда «черт прячется в деталях»).

Таблица 1 показывает, что сотовые телефоны отнюдь не исключение. Долгие сроки ожидания (лаги) между выводом на рынок и рыночным признанием наблюдались у ряда известных товаров. И, конечно, успех в итоге достигается отнюдь не первым новатором. Трудно даже представить себе, сколько поколений первопроходцев смени-

Таблица 1

Продукты с долгим лагом признания

Продукт	Время от первого появления до коммерческого принятия, год
Камеры 35 мм	40
Микроволновые печи	20
Видеоигры	13
Видеомагнитофоны	13
Мейнфреймы	10
Кредитные карточки	8
Шариковые ручки	8
Оптовые ритейлеры (<i>warehouse clubs</i>)	7
Безалкогольное пиво	6

Источник: Schnaars S. Managing Imitating strategies: How late entrants seize markets from pioneers. New York: Free Press, 1994. P. 197.

лось за 40 лет, пока кинокамера 35 мм не была признана рынком.

Имитация на описываемом этапе цикла жизни продукта носит весьма специфический характер — имитаторы включаются в пока еще *провальный* коммерческий проект, на котором не в состоянии заработать денег даже сам пионер. Фактически имитатор является имитатором лишь в узкотехнологическом отношении: он скопировал суть изобретения, тем или иным способом приобретя или обойдя права интеллектуальной собственности либо воспользовавшись их незащищенностью. Однако в деле коммерциализации новинки такой имитатор — чистой воды первопроходец. Он пытается решить задачу, которую до сих пор никто не решил: пытается превратить товар, не принимаемый рынком, в продукт, тем же рынком востребованный.

Следующий этап эволюции связан с волной консолидации. Из множества разновидностей продукта рыночная конкуренция выявляет истинного победителя. Именно эту ситуацию Ф. Хайек описывал, называя конкуренцию процедурой открытия⁹. Количество фирм и вариантов продукта сокращается: сначала очень быстро, потом, в течение длительного периода, медленно и постепенно. Наконец, частный вариант продукта, отстаиваемый одной фирмой или небольшим их числом, приобретает вид «основного» и начинает определять рынок.

Конкретную модель продукта, которая определяет и рынок, и узкий класс возникающих на нем продуктов, называют доминирующей моделью¹⁰, и ее появление — решающее событие на пути к становлению зрелого рынка. Игроки, продукт которых создает основу доминирующей модели,

приобретают основательные и долговечные конкурентные преимущества. И хотя эти игроки, по сути, часто являются имитаторами, внесшими лишь частное усовершенствование в товар, именно оно обеспечивает решающий вклад в рыночный успех последнего... и закрепляет за самим имитатором репутацию первопроходца.

Например, в случае с автомобильной отраслью, событием, запустившим процесс консолидации, стало появление «модели Т». Напомним, что ни в качестве изобретателя автомобиля, ни в качестве создателя конвейерного производства Г. Форд первооткрывателем не был. Но в общественном сознании именно он — отец автомобилестроения, поскольку успешно соединил первое со вторым, создав доминирующую «модель Т».

Фактически на этом этапе происходит переход от соперничества моделей к соперничеству вариантов одной и той же модели. Фирмы согласуют свои конкретные версии с базовым продуктом, внося в них наиболее понравившиеся потребителю черты последнего, и это приводит к тому, что рынок становится куда менее разнородным, чем до появления доминирующей модели. Дальнейшие усилия имитаторов приобретают на данном этапе более канонический вид, это именно подражание оригиналу.

Продукты отличаются один от другого, однако различия не принципиальны. Это облегчает их сравнение. Осуществляемый потребителями выбор одного из них строится теперь преимущественно на основе соотношения «цена — качество». Самое главное, что появление доминирующей модели делает более легким и привлекательным вход на рынок новых потребителей. Место эксцентричного экспериментатора, готового на собственной шкуре испытывать никому не известную новинку, занимает рациональный потребитель, четко сознающий, какой товар, с какой конкретной целью и по какой максимальной цене он готов купить. Таким образом, именно это событие преобразует то, что изначально выглядело рынком, раз-

⁹ Хайек Ф. А. Конкуренция как процедура открытия // МЭиМО. 1989. № 12. С. 6.

¹⁰ Маркидес К. К., Героски П. А. Искусство быть вторым. Почему «открыватели рынков» не становятся безусловными лидерами / пер. с англ. С. Б. Ильина. М.: Вершина, 2006.

дробленным на множество ниш, в самостоятельный, окрепший массовый рынок.

Наступает этап эволюции, когда прорывные инновации сменяются инкрементальными или пошаговыми. Многие инновации улучшают и развивают уже существующие продукты/услуги, позволяя нам продолжать использовать их так, как мы делаем сейчас, но только немного лучше. Именно такие инновации называются пошаговыми. Например, ноутбук, которым пользуются сейчас потребители, гораздо легче и быстрее своего предшественника пятилетней давности, который тоже представлял собой количественное усовершенствование его собственного предшественника, но уже десятилетней давности. Нетрудно понять, что пошаговая инновация на 90%, а то и больше, представляет собой имитацию уже известного продукта. Даже те новинки, которые вносятся в конструкцию, обычно представляют собой давно известные технические или маркетинговые решения, которые производитель просто применил к своему случаю.

Пошаговые инновации диктуются спросом. Они направлены на развитие или расширение уже существующих рынков. Такие инновации обычно приобретают вид либо развития продукта, либо обновления процесса производства и при всей их ценности не создают радикально новые рынки. Спрос может помочь в определении того, какая инновация преуспеет на рынке, а какая — потерпит неудачу, однако быть движущей силой, направляющей поток не востребовавшихся или недооцененных инноваций, которые создаются полными надежд предпринимателями, он не способен.

Важной характеристикой пошаговых инноваций (де-факто творческих имитаций) является их комплексный характер. В приведенном условном примере с ноутбуком пошаговому усовершенствованию подлежат *одновременно* целый ряд параметров: память, быстродействие, вес прибора, длительность автономной работы и множество других. При этом продукт должен уклады-

ваться в ценовой диапазон массового рынка, а следовательно, производиться с низкой себестоимостью. Соответственно, пошаговые инновации затрагивают не только сам продукт, но и технологию его производства (она должна постоянно совершенствоваться, становясь все более экономичной). В итоге с обширной задачей комплексного пошагового улучшения продукта, как правило, способны справиться лишь крупные компании — лидеры рынка¹¹ (здесь проявляется связь между размерами фирмы и степенью успешности имитационных стратегий, о которой еще предстоит поговорить далее).

Итак, время выхода на рынок является критичным при реализации имитационных стратегий. Бытует мнение, что имитатору нужно действовать как можно быстрее, чтобы оказаться обязательно вторым после пионера. В действительности ситуация сложнее, многое зависит от стадии цикла жизни продукта и характера самой имитации. Часто бывает, что пионер выходит с новинкой задолго до того, как сформировавшийся рынок начнет показывать высокие темпы роста. В этом случае, если имитатор выйдет на рынок сразу после появления пионера, то и он, подобно самому первопроходцу, завязнет в несформированной базе потребителей и не сможет получить выгоду от имитации.

С другой стороны, типична и ситуация запоздалого имитирования. В этом случае выгоду от производства новинки получает лишь пионер и ранние имитаторы. Основная же масса клонов появляется на рынке, когда блестящие перспективы копируемого товара ясны буквально всем. В итоге оказывается слишком много желающих выпускать «беспроектную» новинку, возникает перепроизводство, ценовые войны и т. п. Поэтому для имитатора важно выйти не сразу после пионера и не тогда, когда рынок приблизится к зрелости, а в момент, когда рынок

¹¹ Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие. Гл. 7. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство ГНОМ и Д, 2001.

показывает наибольший потенциал роста. При этом необходимо, чтобы сам имитатор обладал конкурентными преимуществами, позволяющими ему закрепиться на растущем рынке. В качестве примера обратимся к опыту российского фармацевтического рынка, где неоднократно повторялась ситуация, получившая даже особое название «феномена первого русского дженерика».

Разработка оригинального лекарственного препарата стоит в наше время многие сотни миллионов долларов. Размеры российских фармфирм недостаточны, чтобы осуществлять такие НИОКР, поэтому их типичная стратегия состоит в том, чтобы дожидаться окончания срока патентной защиты оригинального лекарства и выпустить его аналог, так называемый дженерик. Пионером копирования ряда весьма востребованных иностранных препаратов много лет выступало одно из лучших отечественных предприятий — завод «Акрихин»¹². Начиная подготовку заранее, «Акрихин» выпускал дженерик в кратчайшие сроки (часто в течение полугодия после истечения патента) ... и, как правило, нес одни убытки.

Дело в том, что российский фармарынок крайне специфичен. По целому ряду причин (от особенностей национальной медицинской школы до покупательной способности населения) даже лекарства — мировые бестселлеры часто не пользуются на нем спросом. Выбирая препарат для копирования, «Акрихин», следовательно, должен был брать на себя риск прогнозирования, пойдет ли тот на российском рынке. Естественно, что в ряде случаев «Акрихин» ошибался и терял деньги.

Казалось бы, названные убытки должны были компенсироваться сверхдоходами от выпуска тех дженериков, высокий спрос на которые был угадан верно. Но не тут-то было. В качестве единственного дженерика (препарата-аналога) акрихинское лекарство обычно удерживалось

не дольше полугодия. А затем на рынок обрушивался вал других дженериков того же препарата, причем новые копии выводили как отечественные, так и иностранные фирмы. Фактически «Акрихин» без всякой для себя выгоды выполнял роль разведчика, определявшего, какое из иностранных лекарств приживется у нас, а какое нет. Как только он находил «верный» препарат, сформировавшийся рынок буквально заполняли многочисленные имитаторы второй волны. И удерживать за собой рынок «Акрихин» не мог: после истечения срока патента производить препарат-аналог при желании могут все.

Основные конкурентные стратегии фирмы-имитатора

В литературе известно описание целого ряда имитационных стратегий. С некоторой степенью условности сгруппируем их в четыре группы:

1. *Превосходство в цене.* Имитаторы, использующие такую стратегию, придерживаются двух вариантов поведения: 1) предложение копии инновационного товара по более низкой цене; 2) предложение урезанной версии продукта по существенно более низкой цене в сравнении с первопроходцем¹³. Общим в обоих вариантах ценовой стратегии является то, что имитаторы делают ставку на тех потребителей, которые желают потреблять инновационный продукт, но не хотят платить цену, запрашиваемую пионером. Вместе с тем два названных варианта не тождественны.

При первом варианте стратегия просто эксплуатирует описанный нами главный источник низких цен имитатора — его низкие издержки. Последователю приходится меньше тратить на исследования, поэтому есть возможность снижать цену. В соответствии с авторитетной оценкой издержки имитато-

¹² Ныне поглощен польской компанией.

¹³ Schnaars S. Managing Imitating strategies: How late entrants seize markets from pioneers. New York: Free Press, 1994. P. 211.

ров на 35–40% ниже, чем у инноваторов¹⁴. Этот разрыв в себестоимости дает возможность для прямого снижения цен или (при неизменных ценах) для улучшения качества продукта, дистрибьюции, сервисного обслуживания, удлинения гарантийного срока или для финансирования последующего улучшения технологии.

Кроме расходов на НИОКР, имитатор может экономить и на промоционных издержках, поскольку ему, в отличие от пионера, не надо осуществлять расходы (часто очень большие) по продвижению на рынке новой товарной категории. Когда потребитель, привлеченный рекламой первопроходца, совершает покупку и убеждается в достоинствах новинки, он в дальнейшем легко может переключиться на более дешевый аналог, который воспринимается им как имеющий сопоставимое с рекламируемым товаром качество.

Второй вариант стратегии низких цен, разумеется, тоже опирается на более низкие в сравнении с пионером издержки имитатора. Но здесь вступает в действие дополнительный фактор — сознательный отказ от части функциональных возможностей новинки с целью перевести ее в более низкий ценовой класс. Классическим примером такого рода имитации могут служить «народные автомобили», под разными марками исторически появлявшиеся в Германии, Франции, Италии, Великобритании и сыгравшие огромную роль в становлении массовых национальных рынков автомобилей соответствующих стран.

Порой это были примитивные повозки, лишённые крыши, «дворников», с металлической выштамповкой вместо сидения, с очень слабым мотором и т. п. («Ситроен де шво», Франция). Тем не менее, они выполняли главную функцию легкового автомобиля — быть персональным средством

передвижения — и одновременно имели доступную для массового потребителя цену. А именно высокая цена полноценно оснащенных автомобилей была в тот период главным препятствием на пути большинства семей к обзаведению собственной машиной. Не случайно, несмотря на свои конструктивные недостатки, практически все «народные автомобили» пользовались колоссальной популярностью.

Сознательное упрощение новинки до более функционального скелета особенно распространено на начальных этапах ее внедрения, когда полноценный вариант еще слишком дорог в связи с неотработанностью технологий и низкой серийностью выпуска.

2. *Превосходство в продукте.* В большинстве случаев на рынках, создаваемых радикальными инновациями, есть возможность для реализации стратегии «имитируй и улучшай». Редко случается, что первопроходец делает все с самого начала правильно. У него нет возможности точно предсказать, как будет развиваться технология и рынок продукта. Но даже после того, как правильные решения найдены и создан массовый рынок, у имитаторов сохраняется возможность использования этой стратегии для того, чтобы сделать продукт, который бы занял определенную нишу. Ведь помимо базовой потребности, в некой товарной категории существуют дифференцированные потребности отдельных групп потребителей в специфических разновидностях товара. Учесть все эти запросы пионер заведомо не может, оставляя тем самым свободное пространство для роста имоватора.

Для реализации стратегии «имитируй и улучшай» важно, чтобы будущий имоватор имел собственную базу НИОКР. Так, если имитация происходит непосредственно в момент выхода на рынок нового товара, выпущенного пионером, это значит, что имитатор также имел собственные разработки в соответствующей области, только он не оказался первым при выходе на рынок. В этом случае имитатор стремится обратить

¹⁴ Shenkar O. Copycats: combining imitation and innovation to outsmart your competitors. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2010. P. 9.

свою слабость (опоздание в гонке за лидерство) в преимущество (учет ошибок первоходца). От товара-пионера он берет основные черты новой категории, а в собственных прототипах того же товара черпает идеи для улучшения итоговой версии.

Широко распространена и иная ситуация: имитация начинается не в момент вывода нового товара на рынок, а в момент истечения срока патентной защиты новинки, т.е. многие годы спустя. В этом случае стратегия «имитируй и улучшай» часто нацелена не только (а порой и не столько) против пионера, но и против чистых имитаторов, выпускающих буквальную копию продукта в рамках описанной выше стратегии превосходства в цене. На рынке, где уже присутствуют и хорошо зарекомендовавший себя продукт пионера, и его дешевые копии (часто просто невысказанно дешевые, если речь идет, например, о китайских товарах), еще одному клону крайне трудно закрепиться. Качеством и репутацией его бьет товар пионера, ценой — дешевые копии. Вот тут-то и спасает стратегия «имитируй и улучшай», опирающаяся на собственные НИОКР. Иноватору критически важно доказать, что в некоторых отношениях (а в предельном случае и во всех отношениях сразу) его копия лучше оригинала.

Классическим примером такого развития событий может служить история творческого копирования знаменитого лекарственного препарата «виагра». Как известно, само это лекарство первоначально разрабатывалось как сердечно-сосудистый препарат, причем, как выяснилось в ходе клинических испытаний, не слишком удачный. Заслуга разработчиков виагры состояла в том, что они не только не пропустили незапланированный побочный эффект препарата — устранение эректионного расстройства у мужчин — но и сумели научно объяснить его взаимодействием виагры с биомолекулой ПДЕ5.

В свою очередь разработчики из конкурирующей компании *Eli Lilly*, избравшей стратегию «имитируй и улучшай», учли побочный эффект виагры. Зная, где искать, ученые лег-

ко улучшили показатели своего препарата «циалис», который действительно стал лучшим по совокупным свойствам. Неудивительно, что времени и затрат на разработку циалиса ушло намного меньше, чем на виагру¹⁵.

3. *Превосходство в рыночной позиции.* Стратегия имитации может опираться также на превосходство в рыночной позиции имитатора. Особенность этой стратегии состоит в том, что в отличие от уже описанных случаев ставка делается не на достоинства товара-копии (будь то ценовые или качественные параметры), а на конкурентные преимущества самой фирмы-имитатора. Фактически, сознавая свою силу, имитатор дожидается появления новинки и ее одобрения рынком, а потом просто устраняет пионера.

Так, обладание рыночной властью является одной из главных причин, по которым крупные компании-последователи опережают пионеров:

1) прежде всего, крупные компании имеют производственные мощности, приспособленные к массовому тиражированию успешной новинки;

2) далее, крупные игроки имеют мощный маркетинговый потенциал, чтобы промотировать продукты, репутацию и клиентскую базу;

3) у таких игроков есть каналы дистрибуции (обычно отлаженные на других продуктах), которыми они могут воспользоваться, чтобы продвигать продукт-имитацию;

4) наконец, эти субъекты экономики имеют финансовые ресурсы для роста собственного бизнеса.

Действительно, пионеры, если это малые фирмы, часто становятся жертвами собственного успеха. Спрос на удачную новинку быстро достигает таких размеров, что за ним не успевает угнаться маленькая компания. Возникает то, что можно назвать дилеммой успешного инноватора: развиваться

¹⁵ Воронков М., Колобов Д. Мифология инновационных лекарств // Московские аптеки. Май. №5 (161). 2007.

со скоростью рынка или внутренне естественными темпами.

Первый вариант предполагает обеспечение возникающего спроса. В этом случае резкий рост рынка требует от пионера столь же резкого роста производства, который, однако, вполне может разрушить новатора изнутри. Встает острейшая проблема финансирования: кредитные ресурсы дороги, а часто и просто недоступны для небольшой фирмы. Кроме того, огромная кредиторская задолженность — это мина, готовая взорваться при первом же ухудшении продаж, скажем, из-за начала кризиса. Привлечение же инвестора в акционерный капитал грозит потерей самостоятельности. Собственно говоря, последний случай — покупка пионера — это распространенная альтернатива стратегии имитации. С позиций крупного предприятия создание собственной копии новинки или покупка фирмы-пионера ради установления контроля над продуктами-оригиналом являются взаимозаменяемыми вариантами поведения.

Кроме финансовых проблем, перед пионером, стремящимся не упустить растущий взрывными темпами спрос, часто встает проблема качества. Производство резко возросшего количества товара (если эту задачу все же удастся решить) пионеру часто удается обеспечить лишь за счет снижения качества. Хорошо известен, например, кризис качества, испытанный в 2002–2003 гг. российской пивоваренной компанией «Балтика», которая является бесспорным пионером массового выпуска высококачественного пива в стране (т. е. имитатором в мировых масштабах и первопроходцем в национальных). Фактически фирма создала общероссийский стандарт требований к пиву, заменивший «лотерею» советских времен, при которой пиво с одним и тем же названием («жигулевское») могло оказаться и неплохим, и буквально негодным к употреблению. Когда же спрос резко возрос, некоторые популярные сорта («Балтика №3») в погоне за количеством стали выпускаться с на-

рушением технологии. Поскольку на рынке уже были сильные конкуренты, фирму наказали резким снижением доли.

Провал качества при переходе к массовому рынку закономерен. У пионера не отлажены производственные процессы, снижается лояльность персонала (слишком много чужаков-новичков), отстает сервис, множатся управленческие ошибки непривычных к масс-маркету руководителей. Поэтому, когда приходят крупные имитаторы с нужными ресурсами и опытом обеспечения массового спроса, они обычно легко забирают значительную долю рынка у страдающего от перечисленных проблем пионера.

Второй вариант решения дилеммы успешного инноватора состоит в том, чтобы развиваться в соответствии с собственными внутренними возможностями, обеспечивая лишь ту долю растущего спроса, которую пионер в силах освоить без перенапряжения собственных ресурсов. В этом случае не возникает вышеописанных проблем чрезмерно быстрого роста, зато пионер фактически отказывается от претензии на лидерство в производстве им же созданной новинки. Постепенно он занимает позицию нишевого производителя, впрочем, зачастую вполне преуспевающего. В свою очередь крупный имитатор, получив возможность обслуживать неохваченный пионером рынок, начинает доминировать на нем. Итак, один из неоспоримых фактов, касающихся условий конкуренции, заключается в том, что крупные компании, используя имитацию, опережают малые, как только рынок становится массовым.

Это, впрочем, не означает, что имитация всегда обеспечивает конкурентную победу крупным фирмам. Более важным является не абсолютный размер имитатора, а соотношение размеров фирмы-имитатора и фирмы-новатора. Набор типичных исходов столкновения крупных и малых компаний можно описать в виде матрицы «инновационность — размер» (табл. 2).

Так, крупный пионер мало уязвим для атаки любых имитаторов. Коль скоро инно-

Таблица 2

**Возможности использования имитационной конкурентной стратегии
фирмами разных размеров**

		Имитатор	
		Крупная компания	Малая компания
Пионер*	Крупная компания	Успех крупного имитатора в борьбе с крупным пионером возможен, но крайне ресурсоемок	Малый имитатор имеет шансы против крупного пионера преимущественно на нишевых рынках
	Малая компания	Крупный имитатор в большинстве случаев вытесняет малого пионера, диктуя характер доминирующей модели	Малые имитаторы обычно сосуществуют на рынке с малыми пионерами вплоть до появления доминирующей модели

* Под пионером в данном случае понимается первая компания, которая коммерциализирует абсолютную инновацию (т. е. далеко не обязательно ее изобретатель).

вацию удалось довести до стадии появления доминирующей модели, он имеет существенные шансы на долгосрочное удержание конкурентных преимуществ. Если ему противостоят малые имитаторы, то они имеют некоторые шансы лишь на узких, нишевых рынках (кстати, самому крупному предприятию не слишком интересных).

Но даже атака крупного пионера крупным имитатором весьма проблематична — ведь речь идет о попытке вытеснить доминирующую модель продуктом, мало отличающимся от нее, — изменить параметры последней не представляется возможным, так как рынок высказался именно в пользу найденного в ней комплекса характеристик. А это значит, что все преимущества первого хода лежат на стороне пионера: отработанность продукта (не «сырой» характер конкретной версии), налаженность сбытовой сети, высокая репутация у потребителя и многое другое. Взлом подобной обороны возможен только ценой колоссальной концентрации ресурсов и в бизнес-истории встречается редко.

Единственное исключение из правила «неуязвимости крупного пионера», распространенное в бизнес-практике, реализуется, когда после окончания срока патентной защиты он не желает учитывать новые условия и снижать цены. Но так происходит обычно лишь тогда, когда крупный новатор не доро-

жит рынком данного товара (например, имея в запасе очередную инновацию).

4. *Снижение конкурентного риска.* Если рассмотренные выше варианты стратегии имитации носят наступательный характер, то стратегия снижения конкурентных рисков решает преимущественно оборонительные задачи. Она призвана защитить от угроз со стороны новатора прочие фирмы отрасли (наиболее подробный обзор разновидностей этой стратегии представлен М. Либерманом и С. Асаба¹⁶).

Имитация в этом качестве особенно эффективна (а потому и широко распространена) при пошаговой, инкрементальной инновации. Когда все компании предпринимаяют однотипные шаги, невысока вероятность того, что какая-то одна существенно опередит других или, напротив, ухудшит показатели собственной деятельности относительно конкурентов. Поэтому имитация позволяет сохранять статус-кво между конкурентами, даже когда конкурентная среда в отрасли характеризуется высокой степенью соперничества.

При этом, поскольку пошаговые нововведения не радикальны, то и информационная неопределенность является низкой — реакцию рынка на сделанные шаги можно

¹⁶ Lieberman M. B., Asaba S. Why do firms imitate each other? Academy of management review. №31 (2). 2006. P. 366–385.

предсказать почти с абсолютной точностью. Поэтому вопрос о том, какие из действий конкурентов следует копировать, а какие — нет, просто не встает. Копирование инкрементальных инноваций — это практически обязательная процедура, снижающая риск того, что конкурент, предложивший нововведение, оторвется слишком далеко от последователей.

Примерами имитационного поведения такого рода рынок буквально изобилует. Каждая новая тарифная схема одного сотового оператора немедленно повторяется другими. Мода использования фотодиодов в качестве габаритных огней и так называемого дневного освещения в фарах автомобилей, появившись в 2009 г. у одного производителя, в следующие три года стала практически общепринятой. В тот момент, когда писалась эта статья (2011 г.), на российском рынке одновременно рекламировали однотипную новинку — пасту, снижающую реакцию зубов на холод, — три разные фирмы.

Более сложное воздействие на уровень риска вызывает имитация, производимая в условиях значительной информационной неопределенности, например при имитации радикальной инновации. Допустим, фирма А совершает некое проблематичное действие (например делает ставку на массовый выпуск электромобилей). Будет ли это решение успешным, никому не известно. Однако из соображений сохранения *сравнительных* конкурентных преимуществ другим фирмам отрасли даже в условиях риска и неопределенности целесообразно повторить названный шаг.

Действительно, если имитаторы повторили действие фирмы А, а рынок к этому моменту созрел для пересадки значительной доли автолюбителей на электромобили, то имитация явно оправдала себя для всех участников. Если пионер ошибся, и давно анонсированная эра электромобилей в очередной раз откладывается, то и пионер, и имитаторы проиграли. Но, что особенно важно, проиграли все. Другими словами, *от-*

носительных потерь в сравнении с конкурентами не понес никто — все пострадали одинаково. А вот если конкуренты не последовали за фирмой А, события начинают напоминать рулетку. Если рынок непривлекателен, то потери несет одна фирма А, другие же почти ничего не выигрывают (потери всего лишь одного из конкурентов не меняют ситуацию в отрасли). Но, если рынок оказался привлекательным, то *относительные* потери всех автомобилестроителей, не последовавших за фирмой А, огромны — они отдали перспективный рынок электромобилей единственному конкуренту. Итак, имитация даже неочевидной инновации никогда не грозит отдельной фирме ухудшением ее конкурентных позиций, отказ же от имитации, напротив, в случае неудачи (успех пионера) весьма опасен.

Таким образом, с *позиции отдельной фирмы* решение повторить ход конкурента оправдано во всех случаях, вне зависимости от степени правильности действий пионера, поэтому с целью избежания рисков группа конкурентов ведет себя как стадо (*herd behavior*¹⁷), в котором все особи действуют примерно одинаково. Более того, как показал Ю. Б. Рубин, взаимное обучение и имитация позитивного опыта являются неотъемлемым элементом взаимодействия «полезных конкурентов», т. е. фирм, усиливающих друг друга в ходе конкурентной борьбы¹⁸.

¹⁷ Концепция стадного поведения в экономике восходит к 70-м гг. XX в., когда ее активно использовали (в частности, Р. Вернон) для описания частного случая — поведения ТНК при решении вопроса о вторжении на определенный национальный рынок (типичные ситуации: или никто не идет, или идут вдруг все одновременно). Обобщение этого феномена как типичного варианта имитационных стратегий сделано в 90-е гг. в рамках концепции информационных каскадов (Banerjee A. V. A Simple Model of Herd Behavior. Quarterly Journal of Economics, 1992, 107: 797–817; Bikhchandani S., & Sharma S, Herd Behavior in Financial Markets: A Review. UCLA working paper, 2001).

¹⁸ Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. №3. 2010. С. 58.

В то же время неустраним сам риск ошибки в рассматриваемом случае высокой информационной неопределенности. И от того, что ошибку могут совершить сразу все игроки, масштаб риска не только не уменьшается, но многократно возрастает. Поэтому с позиций всей популяции компаний стадное поведение в мире экономики порой бывает столь же опасно, как и в живом мире. Случается, что, следуя за вожаком, все стадо срывается в пропасть. А бывает, что дрессированный козел и вовсе специально отводит стадо на бойню.

Известны примеры подобных катастроф в экономике. Так, стадное поведение может приводить к спекулятивным пузырям и потере ресурсов при тиражировании ошибочных инвестиций. Такими случаями изобилует история интернет-коммерции. В конце 1990-х гг. многие управленцы верили, что за виртуальными компаниями будущее, поскольку они используют передовые методы бизнеса. Капитализация пионеров ставила рекорд за рекордом, несмотря на то, что ни размер интернет-компаний, ни скромный уровень их рентабельности (многие вообще были убыточны) не оправдывали высокой оценки стоимости этих фирм биржей. В итоге десятки интернет компаний-клонов (особенно в сфере B2B) появились прежде, чем недостатки модели бизнеса стали очевидны. Имитация бесперспективных идей, являясь рациональным, рископонижающим поведением на уровне отдельной фирмы, обернулась в условиях неопределенности общеотраслевым финансовым пузырем¹⁹, в котором аккумулировались коллективные риски. Кончилось, как известно, все это весьма печально и для отрасли, и для конкретных фирм.

¹⁹ О связи финансовых пузырей и конкурентной стратегии снижения рисков см.: *Lieberman M. B., Asaba S. Why do firms imitate each other? Academy of management review. №31 (2). P. 366–385. 2006.*

Конкуренция и имитация в России

В России проблема имитации больше обсуждается в контексте стратегии инновационного развития всей страны²⁰, нежели с точки зрения конкурентных взаимоотношений фирм на рынке. Представляется, что это серьезный пробел. Дело в том, что согласно данным Росстата в 2010 г. в России создано 864 «передовых производственных технологий». Из них «новых в стране» — 762, а «принципиально новых» (не имеющих зарубежных аналогов) — всего 102.

Это означает, что почти вся реально осуществленная компаниями модернизация производства (88% от общего числа нововведений) носила в российских условиях имитационный характер, так как базировалось на заимствовании инноваций за пределами государства. *Другими словами, следует признать, что в подавляющем большинстве случаев ведущаяся в нашей стране неценовая конкуренция (конкуренция на базе качественных характеристик продукта) представляет собой конкуренцию имитаций.*

Какие типовые ситуации скрываются за этой статистикой? Во-первых, иногда иностранная компания-инноватор вообще не выходит на российский рынок. Особенно часто это бывает на рынках услуг и так называемых неторгуемых товаров, обслуживать которыми российский рынок в режиме импорта невозможно. В этом случае российская компания, являясь имитатором относительно мирового рыночного поля, будет инноватором относительно поля российского. Ведь на рынке страны этого никто не делал. Соответственно, российский

²⁰ Отрадно видеть, что в этом аспекте ряд авторитетных ученых придает им ключевое значение: «в ближайшие годы [надо] делать ставку на заимствования». См., *Полтерович В. М. Создавать технологии или заимствовать их? // электронное издание «Наука и технологии России — STRF.ru». 11.09.08. URL: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d_no=15442 (дата обращения 15.05.2011).*

имитатор потенциально получает все конкурентные преимущества пионера (если, конечно, востребованность копируемого продукта отечественным рынком оценена точно). Примеры подобных имитаций можно найти как в чисто технологической сфере (производство стеновых панелей по новым технологиям домостроения), так и в сфере организации бизнес-процессов (потребительское кредитование без залогов и документального подтверждения платежеспособности).

Нужно, однако, помнить о том, что описанный российский «имитатор-первопроходец» может столкнуться в будущем с конкуренцией второй волны имитаторов иностранного происхождения. В этом качестве могут выступить ведущие мировые транснациональные компании (ТНК), обычно организующие производство в стране лишь после того, как на опыте местных производителей убедятся, что рынок достаточно емкий и стабилен, чтобы оправдать инвестиции. В том же потребительском кредитовании, скажем, сейчас, после успеха отечественного «имитатора-первопроходца» (банк «Русский стандарт») в бизнес включилось более десятка иностранных банков.

Во-вторых, успешная имитация часто строится в рамках импортозамещения. Если некий товар-новинка предлагается только в импортной версии, то описанные выше стратегии имитации со ставкой на превосходство в цене и в продукте для российских подражателей вдвойне перспективны. Действительно, к обычным ценовым преимуществам имитаторов прибавляются экономия на транспортных расходах, меньшие затраты на оплату труда и на все еще более дешевые сырьевые ресурсы. Одновременно импортируемые товары обычно слабо подогнаны под местные условия, что оставляет широкий простор для имовации («имитируй и улучшай»).

Впрочем, как и в предыдущем случае, нельзя исключить в дальнейшем острую конкуренцию со стороны второй волны ино-

странных имитаторов (например китайских производителей, использующих свое преимущество в издержках). Рыночный успех российского имитатора здесь часто служит прелюдией к тревоге: раз на вашем рынке все так хорошо — ждите гостей.

Третья типовая ситуация возникает, когда «новые в стране» технологии и продукты привносятся в Россию производственными подразделениями иностранных ТНК. Создание собственных клонов российскими фирмами в таких условиях достаточно сложно. Дело в том, что даже средние иностранные компании пропорционально масштабам российского рынка являются гигантами. Потенциальный отечественный имитатор, следовательно, должен учитывать те ограничения по размерам, которые обсуждались выше (табл. 2). Он играет против крупного пионера, а значит, шансы на успех малы. Не случайно, например, лицензионная сборка сложной техники в России процветает («под крылом» или прямо на предприятиях владельца мирового бренда), а вот «отверточная» сборка независимых клонов так и не выросла в серьезный бизнес.

Впрочем, утешительный для российских имитаторов аспект связан с возможностью использования лучшей приспособленности к отечественным условиям. Это очень распространенный прием. Иностранные ТНК с опаской идут в русскую глубинку; их пугают сегменты рынка, испытывающие сильное административное (и одновременно коррупционное) давление; более жесткими являются требования западных фирм к степени развития инфраструктуры и т. п. В итоге неохваченными иностранным пионером остаются многие сегменты отечественного рынка, что может быть с успехом использовано отечественным имитатором.

В последние годы один из авторов настоящей статьи активно занимается быстрорастущими фирмами российского среднего бизнеса (так называемыми фирмами-«газе-

лями»), о чем уже рассказывал журнал СК²¹. Успешность конкурентных стратегий этих компаний наличествует, так сказать, по определению. Действительно, долговременный, устойчивый, сверхбыстрый рост, необходимый в соответствии с международными критериями для признания фирмы «газелью», представляет собой неопровержимое доказательство ее успеха.

В этой связи примечательно, что, за исключением горстки высокотехнологичных инноваторов, практически все идентифицированные русские «газели» занимались имитацией по одному из трех вышеописанных сценариев. При этом выяснилось, что, во-первых, имитация в их исполнении никогда не являлась механическим копированием. «Цельноотянутые», как называют на бизнес-сленге полные копии, западные решения способны принести временный, не долгосрочный успех. И только творческая имитация, только улучшенный (если не абсолютно, то хотя бы с позиций особых потребностей российского рынка) продукт позволяют рассчитывать на длительное преуспевание.

Во-вторых, имитация чужого опыта и оригинальная инновационная активность часто являются не альтернативными, а взаимно усиливающими процессами. Мы столкнулись с рядом примеров поэтапного нарастания степени самостоятельности инноваций: чистая имитация — адаптация — глубокая адаптация — оригинальные разработки.

Образцовым примером успешного прохождения всех этапов подобного пути может служить электротехническая «газель» «ДКС». Ее глава Д. Колпашников рассказывал в интервью²²: «Вначале это было просто импортозамещение — мы брали продукты, которые используются в Европе, копировали, произ-

водили здесь и вытесняли западных конкурентов [за счет цен — *здесь и далее в квадратных скобках — ред.*]. Затем мы начали изготавливать новые системы, которые были применимы только к требованиям российского рынка, и, таким образом, мы создавали, ну, такую нашу собственную российскую электротехническую традицию... [Далее] мы изготовили новые продукты, абсолютно инновационные... Более того, на этом этапе мы решили выйти уже и на зарубежные рынки и начали там добиваться очень хороших результатов с нашими продуктами и с нашей технологией продвижения. Так, последние два года наша компания работает на итальянском рынке. При этом заметьте, что итальянский электротехнический рынок уже в течение двух лет испытывает рецессию, и в этом году она достигает минус 4%. А мы уже второй год подряд добиваемся там роста в 45%. Дошло до того, что там директор нашей итальянской компании стал персоной года на итальянском электротехническом рынке».

Заключение

В своей работе 1994 г. С. Шнаарс проанализировал тематику *ABI/Inform* — международной электронной базы, отслеживающей статьи в более чем 700 журналах по бизнесу²³. Оказалось, что теме инноваций посвящено 9006 статей, а теме имитаций — всего 145 (т. е. пропорция выше, чем 60:1). Мы повторили этот опыт в 2011 г., используя ресурсы российской научной электронной библиотеки *e-library.ru* по рубрике «Экономика. Экономические науки». Увы, за почти два десятилетия результаты мало изменились. Инновациям посвящено 4675 статей, а имитации — всего 97 (пропорция примерно 50:1).

Как видно, имитация остается для современной науки во многом непознанным фе-

²¹ Юданов А. Ю. Покорители голубых океанов (фирмы-газели в России) // Современная конкуренция. № 2. 2010.

²² Колпашников Д. // Журнал сетевых решений LAN.. 2007. Т. 13. № 10 (135). С. 20–23. URL: <http://www.osp.ru/lan/2007/10/4474243/>.

²³ Schnaars S. Managing Imitating strategies: How late entrants seize markets from pioneers. New York: Free Press, 1994. P. 1.

номеном, несмотря на то что ее ключевая роль в эволюционном развитии экономики очевидна. Даже первые подходы к анализу влияния имитационных процессов на конкурентную борьбу (мы расцениваем настоящую статью в качестве самого предварительного обсуждения соответствующей тематики в отечественной литературе) показывают, что и здесь роль имитации крайне велика и, бесспорно, заслуживает детального изучения.

Список литературы

1. Россия в цифрах. 2011: крат. стат. сб. / Росстат. М., 2011.
2. Воронков М., Колобов Д. Мифология инновационных лекарств // Московские аптеки. Май. 2007. №5 (161).
3. Карасюк Е. Неподражаемая копия // Секрет фирмы. №4 (139). 30.01.2006.
4. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / пер. с англ. А. В. Куряева и Д. А. Бабушкина / под ред. А. В. Куряева. Челябинск: Социум, 2010.
5. Маркидес К. К., Героски П. А. Искусство быть вторым. Почему «открыватели рынков» не становятся безусловными лидерами / пер. с англ. С. Б. Ильиана. М.: Вершина, 2006.
6. Полтерович В. М. Создавать технологии или заимствовать их? // Электронное издание «Наука и технологии России — STRF.ru». 11.09.08. URL: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d_no=15442 (дата обращения: 15.05.2011).
7. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3.
8. Хайек Ф. А. Конкуренция как процедура открытия // МЭиМО. 1989. №12.
9. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство ГНОМ и Д, 2001.
10. Юданов А. Ю. Покорители «голубых океанов» (фирмы-«газели» в России) // Современная конкуренция. 2010. №2.
11. Banerjee A. V. A Simple Model of Herd Behavior. Quarterly Journal of Economics, 1992, 107: 797–817.
12. Bikhchandani S., & Sharma S., Herd Behavior in Financial Markets: A Review. UCLA working paper, 2001.
13. Ethiraj S., Zhu D. Performance effects of the imitative entry. Strategic management Journal. №29 (8). 2008. P. 797–817.
14. Kirzner, I. The Alert and Creative Entrepreneur: A Clarification, Small Business Economics, 32: 145–152. 2009.
15. Levitt T. Ted Levitt on marketing: a Harvard business review paperback. Harvard business school publishing corporation, 2006.
16. Lieberman M. B., Asaba S. Why do firms imitate each other? Academy of management review. №31 (2), 2006. P. 366–385.
17. Schnaars S. Managing Imitating strategies: How late entrants seize markets from pioneers. New York: Free Press, 1994.
18. Shenkar O. Copycats: combining imitation and innovation to outsmart your competitors. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2010.

A. Kozikov, Postgraduate student, Financial University under the Government of Russian Federation, aakozikov@gmail.com

A. Yudanov, D.Sc. (Economics), Professor, Financial University under Government of the Russian Federation, Yudanov@yandex.ru

IMITATION AS A COMPETITIVE STRATEGY

This article shows the role of imitation in shaping competitive advantages of the company. It is argued that in spite of the underestimation of the phenomenon in the economic literature, imitation may be the foundation of a number of competitive strategies used by Russian and foreign companies.

Key words: imitation, innovation, competitive advantages, competitive strategies, fast growing companies (Gazelles).