

*Рубин Ю. Б., докт. экон. наук, профессор, член-корр. Российской академии образования, ректор Университета «Синергия», президент Национальной ассоциации обучения предпринимательству (РАОП), г. Москва, yrubin@mfa.ru*

## Конкурентный статус участников рынка

В статье дается авторское определение конкурентного статуса участника рынка, раскрывается понятие конкурентной среды и конкурентной силы. Конкурентные статусы компаний выделены по их роли в инновационном преобразовании рыночной среды: инноватор, конформист, эксплуататор, нишевик. Автором последовательно раскрываются особенности функционирования фирм в конкурентных статусах лидера, претендента на лидерство, середняка (представителя массовки) и аутсайдера. Также выявляются основные черты парных конкурентных диспозиций фирм с разными конкурентными статусами. Описываются отдельные тактические модели, реализуемые лидером против претендентов. Раскрывается содержание понятия «бремя лидерства», а также формулируются «заповеди» лидера и претендентов на лидерство. В работе дается толкование определения конкурентного статуса участников рынка на основании сравнения конкуренции в предпринимательстве с конкуренцией в природе (по А. Юданову), описываются конкурентный статус дебютанта, типы дебютантов и приведены 10 правил успешного дебюта.

**Ключевые слова:** конкурентный статус, лидер рынка, бремя лидерства, претендент на лидерство, фирма-инноватор, фирма-конформист, дебютант рынка.

### «Ролевое» разнообразие участников рынка

Во многих книгах, написанных в традициях трудов по классической экономической теории, утверждается или по умолчанию принимается как аксиома, что все конкуренты одинаковы и различаются между собой лишь тем, что одни добиваются победы, а другие терпят поражения. Образы конкурентов становятся унифицированными, единообразными и абстрактными (конкуренты вообще, конкуренты как таковые).

В действительности все конкуренты различаются между собой. Они обладают разным уровнем конкурентоспособности, размерами конкурентных преимуществ и недостатков, масштабами конкурентной силы. Они различаются между собой по целям и задачам, по стратегиям и тактикам конкурентных действий, по роли в конкурентной среде. Они играют также неодинаковые роли в развитии современного рынка.

«Ролевое» разграничение конкурентов базируется на их фактическом «роле-

вом» разнообразии. Специфические амплуа в конкурентной среде присущи разным группам конкурентов. Особенности таких амплуа часто подчеркиваются своеобразными, порой причудливыми определениями («серые мыши», «могучие львы», «неповоротливые бегемоты», др.) — ведь мир живой природы, в котором широко представлены межвидовая и внутривидовая конкуренция, всегда таит возможности подобных образных сравнений.

Трактовки различий между конкурентами, опирающиеся на образы и понятия, отражающие мир живой природы (заяц конкурирует с другими зайцами, а также с лисами и волками и т. п.), являются частными случаями междисциплинарного подхода в современной теории конкуренции.

Наиболее последовательной в русскоязычном сегменте научных трудов по конкуренции на рубеже XX—XXI вв. являлась классификация, основанная на междисциплинарных параллелях, которая была разработана российским ученым А. Юдановым, первым в России обратившим внимание

на «ролевую» специфику различных участников рынка в конкурентной среде [Юданов, 2001; 2010].

А. Юданов выделил четыре типа фирм-конкурентов:

- *виоленты* — крупные фирмы, действующие в сфере стандартного производства продукции;

- *пациенты* — фирмы, вставшие на путь узкой специализации по выпуску особо необычной продукции для определенного (чаще всего узкого) круга потребителей;

- *коммутанты* — мелкие фирмы, занимающиеся неспециализированным бизнесом на локальных рынках;

- *эксплеренты* — фирмы, специализирующиеся на создании новых сегментов рынка или на преобразовании старых сегментов посредством внедрения в жизнь крайне рискованных инновационных бизнес-идей [Юданов, 2001].

Соперничающие между собой участники рынка составляют в системе бизнеса определенные ролевые группы. Одни из них занимаются производством и сбытом стандартных товаров и услуг, бизнес вокруг которых требует наличия высоких технологий и совместного труда большого числа высококвалифицированных специалистов. Другие создают и/или реализуют совершенно иные стандартные товары и услуги, бизнес вокруг которых базируется на относительно примитивных производственных и/или маркетинговых технологиях. Третьи «сидят» на газовой, нефтяной трубе, контролируют ресурсы Интернета, электрические сети, или железнодорожные сети, или сети автомобильных дорог. Четвертые специализируются на создании и продаже редко встречающихся и уникальных товаров.

Участники рынка, играющие на рынке разные роли, взаимодействуют не только с носителями таких же точно амплуа, но и с другими участниками рынка. Арсенал конкурентных действий таких фирм различен, а их конкурентные позиции следует оценивать сообразно особенностям их биз-

неса. Например, крупный концерн никак не может обнаружить доминирование над каким-нибудь небольшим рестораном национальной кухни, хотя он явно превосходит его и по размерам капитала, и по количеству сотрудников, и по масштабам продаж. Не могут быть одинаковыми и оценки конкурентного преимущества фирм со стороны их окружения [Березин, 2014].

Лидерами конкурентной среды могут одновременно являться, к примеру, и крупные компании, осуществляющие стандартное крупносерийное производство и сбыт однородной продукции, и небольшие фирмы-новаторы. Их действия преследуют разные цели, но опираются на разные роли, которые они исполняют на рынке.

Целевые установки пациентов в отдельных областях капиталоемкого бизнеса и, к примеру, коммутантов, действующих на рынке потребительских услуг, скажем, в сфере туристического или парикмахерского бизнеса, не могут оказаться одинаковыми.

Цели эксплерентов обуславливаются, как правило, их интересом к быстрейшему «снятию сливок», пока их достижения не попали в руки могучих виолентов, стремящихся к перехвату инноваций. «Снимая сливки», фирмы-новаторы наступают на других эксплерентов, которых им таким образом удастся опередить, и крупные компании. Одновременно они защищаются от них же. Конечно, небольшие компании-новаторы могут сделать попытку самостоятельного освоения крупносерийного производственного, коммерческого или финансового бизнеса, но такие попытки приводят к успеху крайне редко.

Цель виолентов — концентрированный рост. Для развития собственного бизнеса виоленты пользуются своими размерами, филиальной сетью, возможностью экономии на условно-постоянных издержках, широкой известностью в среде потребителей и контрагентов, политическим весом. Это позволяет им быстро привлекать потреби-

лей, в том числе отрывая их от связи с инновационными лидерами, сокращать удельные издержки на массовый выпуск и сбыт продукции. Тем самым они не только успешно наступают на эксплерентов и другие крупные компании, но и защищают свои конкурентные позиции.

Рассматриваемая классификация признает, что система, в которой действуют разные конкуренты, имеет устойчивый характер. Следовательно, устойчивый характер имеет и приведенная дифференциация ролей участников рынка. Это значит, что тот или иной субъект предпринимательства не может оказаться одновременно и виолентом, и коммутантом, и пациентом, и эксплерентом. При этом каждая фирма — крупная, средняя либо мелкая — может быть признана конкурентоспособной сообразно особенностям своего бизнеса и рынка, на котором она действует.

Применение межвидового подхода в современной теории конкуренции, которое приводит к возникновению упомянутой и иных подобных классификаций, фиксирует то, что очевидно любому профессионально действующему в конкурентной среде участнику рынка, — каждому из них приходится постоянно иметь дело с не похожими друг на друга соперниками.

### **Понятие конкурентного статуса участников рынка**

Рассмотрение разнообразных аспектов взаимной несхожести участников рынка и группирование их по типичным, характерным, устойчивым признакам или особенностям как конкурентов в результате сравнения с соперниками целесообразно производить, используя категорию *конкурентного статуса участников рынка*.

Многие особенности участников рынка содержат признаки не только индивидуальности, но и принадлежности определенной группе фирм. Эти особенности или признаки имеют устойчивый характер, постоянно

воспроизводятся и признаются типичными и характерными для определенных групп участников рынка. Отнесение себя к той или иной группе позволяет участникам рынка производить структурирование рынков, уточнять состав соперников, разрабатывать стратегии конкурентных действий, выстраивать конкурентные диспозиции, планы и организационные сценарии проведения тактических операций.

Возможность группирования фирм одной отрасли на началах выделения типичных особенностей, делающих их похожими друг на друга и непохожими на фирмы, входящие в другие группы отрасли, способствовала в начале 70-х годов прошлого века возникновению концепции стратегических групп компаний. Позднее анализ стратегических групп стал подразделом отраслевого конкурентного анализа.

Под *конкурентным статусом* субъектов предпринимательства мы понимаем знак их принадлежности той или иной конкурентной группе (группе конкурентов). Выделение в конкурентной среде групп субъектов предпринимательства приводит и к определению конкурентного статуса каждого из них как участника той или иной группы.

Иногда конкуренты дифференцируются исключительно на основе их сопоставления по масштабам конкурентоспособности, размерам конкурентных позиций, величине конкурентного потенциала и силе конкурентных действий. Соответственно, выделяются фирмы с сильным конкурентным статусом и фирмы со слабым конкурентным статусом. Такое понимание развивалось, например, авторитетным специалистом в области стратегического управления И. Ансоффом, впервые применившим термин «конкурентный статус» в научной публикации [Ансофф, 1989].

Классификация конкурентов исключительно по размерам их силы долгое время, вплоть до конца XX в., являлась наиболее распространенной в литературе. Как правило, под сильными конкурентами понимались

субъекты крупного предпринимательства. Поэтому во второй половине XX в. во многих университетских курсах за рубежом глубоко укоренились представления о том, что крупные фирмы обладают большим конкурентным потенциалом, чем средние и малые. Крупные фирмы часто трактовались как более сильные и конкурентоспособные, чем менее крупные.

Однако различия в размерах участников рынка не могли и не могут дать исчерпывающего представления ни об их конкурентном потенциале, ни о силе и интенсивности совершаемых ими действий, ни о характере и степени устойчивости их конкурентных позиций. Крупная и даже очень крупная фирма вполне может оказаться неконкурентоспособной, относительно слабой и неустойчивой по сравнению с малыми и средними предприятиями, а небольшая фирма может выиграть борьбу с гигантом, обладающим огромными производственными площадями и внушительным штатным расписанием.

Крупные размеры конкурентов никогда и ни в одной сфере соперничества не служили и не служат гарантией успеха. Маленькая ядовитая змея может одним укусом лишиться жизни человека или огромного льва, поскольку ни у того, ни у другого нет противоядия. История войн насчитывает множество примеров крушения гигантских по размерам территорий государств под натиском относительно малочисленных противников.

Существенно, что современные компании различаются между собой не только по «силовым» признакам, но и по «ролевым» — по функциональному предназначению в конкурентной среде. Если бы это не соответствовало действительности, сильные конкуренты давным-давно раздавили бы слабых. Этого не произошло, не происходит и не произойдет потому, что более сильный потенциал не является в конкурентной среде решающим фактором успеха.

Разнообразие конкурентных групп по «ролевым» признакам отражает объек-

тивную потребность самой конкурентной среды. В ней существует необходимость того, чтобы разные участники рынка могли выполнять в конкурентной среде неодинаковые функциональные задачи.

Потребность общества и рынка в наличии фирм с разным конкурентным статусом объясняется тем, что такое разнообразие является источником *рыночного драйва* — устойчивого развития рыночных отношений в конкурентной среде. Каждый из участников рынка выполняет задачи сообразно своему статусу и становится *драйвером* рыночных отношений в конкурентной среде<sup>1</sup>.

В действительности разделение участников рынка по весовым категориям на основе их размеров, как в соревнованиях по боксу или по борьбе, дает возможность сгруппировать их в соответствии с количественными масштабами их бизнеса. Но оно не дает представления о степени конкурентоспособности каждого из них, поскольку не учитывает специфики их бизнеса и главное — уровня результативности бизнеса. Между тем участникам рынка надлежит постоянно опережать, превосходить, обыгрывать конкурентов и доказывать тем самым «силовое» превосходство при исполнении неодинаковых функций, каждая из которых требуется конкурентной среде [Chen, 1996; Ferrier, 2000; Hunt, 2000; Рубин, 2004].

Отнесение участников рынка к тому или иному конкурентному статусу в соответствии с их «ролевыми» признаками позволяет выявить набор присущих им типичных черт, который наблюдается у всех имеющих такой же статус участников рынка.

Поскольку понятие «конкурентный статус» не имеет пока однозначного научного толкования, в процессе статусной идентификации конкурентов мы сочли допустимым подразделение участников рынка на различные группы в зависимости от выбранно-

<sup>1</sup> Популярное слово «драйвер» является синонимом русского «двигатель развития» (по-английски *drive* означает движение, например вождение автобуса, отсюда *bus driver* — водитель автобуса).

го критерия разграничения. Ниже мы остановимся на подходах к группировке участников рынка по таким критериям, как роль в инновационном преобразовании бизнеса, роль в обеспечении конкурентной гонки, профиль деятельности, характер дебюта в конкурентной среде, и увидим, что широко применяемые термины «лидер», «конкурент-изобретатель», «фирма, окопавшаяся в рыночной нише», «аутсайдер» имеют неоспоримый «статусный» смысл.

### Группировка участников рынка по их роли в инновационном преобразовании бизнеса

Участники рынка могут быть разделены на конкурентные группы по их роли в процессе деятельности по инновационному преобразованию бизнеса.

Внедрение новшеств имеет характер:

- либо изобретательский,
- либо подражательный,
- либо адаптационный.

*Изобретательский характер* имеет деятельность участников рынка по самостоятельной разработке и внедрению в бизнес новшеств, формирующих новые крупные или небольшие тренды в бизнесе или в его элементах для обеспечения превосходства над соперниками.

Эти новшества следующие:

- новые товары/услуги/работы и новые товарные марки;
- новые элементы материально-сырьевой базы бизнеса, оборудования и техники;
- новые технологии;
- новые перспективные работники, новые подходы в кадровой политике;
- новые перспективные фирмы и/или организационные структуры бизнеса;
- новые подходы в маркетинге товаров и услуг, в управлении издержками и качеством работы, в организации сбыта товаров/услуг/работ;
- новые сегменты рынка, контрагенты и партнеры по бизнесу;

- новые или обновленные конкурентные действия и операции;

- обновленный имидж фирмы.

Антиподом изобретательству является *подражание во внедрении инноваций*. Антиподом оно является не потому, что исполнители лишены творческого ресурса, — будь так, участники рынка просто не могли бы заниматься предпринимательством. Они используют другой подход к внедрению новшеств, применяя чужие открытия и изобретения, разработанные и апробированные их конкурентами (оставляем за скобками вопрос о том, как они осуществляют подражание — посредством приобретения лицензий или на иных законных основаниях либо нарушая закон).

Действуя так, участники рынка становятся подражателями чужого творчества. Они считают целесообразным воздерживаться от изобретательской активности в пользу прямого копирования чужих разработок, выдержавших апробацию и пилотное внедрение.

Указанная специфика исполнения действий предполагает последовательную опору участников рынка на четкое следование трендам, сформированным другими участниками рынка. Она гарантирует участникам рынка, что в случае следования тренду те будут устойчиво чувствовать себя на рынке за счет подражания положительному примеру.

Такие действия необходимы рынку, поскольку способствуют распространению инноваций. Поэтому подражание вносит лепту в инновационное развитие бизнеса.

В предпринимательстве наблюдается и иной антипод изобретательства — *адаптация участниками рынка чужих изобретений к своим нуждам*. Действуя адаптационно, участники рынка приспособливают чужие новшества к своим действиям, опираясь на конкурентные различия (в местоположении, формах и манерах конкурентных действий, традиционных связях с определенными контрагентами, др.) и превращая

эти новшества в свои конкурентные преимущества над соперниками, в том числе и над их создателями.

Устойчивая приверженность участников рынка изобретательству, подражанию или приспособлению ведет к тому, что за ними закрепляется определенный конкурентный статус:

- либо конкурента-изобретателя,
- либо конкурента-конформиста,
- либо конкурента-эксплуататора<sup>2</sup>.

### Конкуренты-изобретатели

Изобретательским будет признан конкурентный статус участников рынка лишь в том случае, если в их конкурентных действиях обнаружится стремление опередить соперников за счет создания нового тренда в развитии бизнеса или его элементов.

Конкуренты-изобретатели стараются обеспечивать опережение соперников благодаря разработке и внедрению новшеств, которыми пока не успели обзавестись соперники. Инициаторы изобретений должны воспользоваться тем, что в созданный ими новый тренд пока не вписываются их конкуренты.

Поэтому каждому конкуренту-изобретателю важно решение двух групп задач. Первая — «снятие сливок», использование возможностей, которые предоставляет искусство сформулированная и воплощенная в жизнь инициатива. Вторая — обеспечение превосходства в ресурсах и произведенных действиях.

«Снятие сливок» — это главная установка конкурентов-изобретателей. Оно не-

редко определяется как краткосрочное превосходство над конкурентами в величине предпринимательского дохода, прибыли. В действительности «снятие сливок» может быть краткосрочным и сравнительно долгосрочным. Также к «сливкам» относится широкий круг конкурентных результатов, включающий не только предпринимательский доход, но и конкурентные позиции на рынке, положительное признание со стороны окружения, развитие отрасли и/или всего национального рынка, на котором данные конкуренты намерены устойчиво развиваться.

Для образования «сливок» конкуренты-изобретатели должны обладать *потенциалом инновационного опережения конкурентов*, который необходимо предварительно сформировать. Этот потенциал является не просто конкурентным, а инновационным. В его состав входит значительный интеллектуальный и внедренческий потенциал команды бизнеса, включая творческие ресурсы владельцев бизнеса, сотрудников, руководителей фирм и любых привлеченных извне источников. Кроме того, участникам рынка необходимы позиции, которые позволили бы им более устойчиво реализовать инициативы, а также возможности использования потенциала и стереотипов мышления окружения для ускорения процесса внедрения инноваций.

Наряду с инновационными ресурсами участникам рынка нужны также и соответствующие действия в отношении конкурентов. Этими действиями им предстоит мобилизовать свой потенциал, а также максимально использовать возможности, которые предоставляет окружение, — их конкурентные достижения и ошибки.

Такие возможности иногда приходится предварительно формировать собственными руками. Речь идет о том, что окружение должно быть готово положительно встретить предлагаемые инициативы. Оно должно не только не препятствовать конкурентам-изобретателям, но, напротив, активно

<sup>2</sup> Термины «конформист» и «конформизм» используются в публикациях на экономические, управленческие, общественно-политические темы как синонимы «приспособленцам» и «приспособленчеству». В действительности конформистами являются не всякие приспособленцы, а лишь те из них, кто старается сделать себя похожим на других, «таким как все», кто копирует чужие стереотипы поведения, подражает чужим привычкам, воспроизводит чужие обороты речи и письма.



способствовать скорейшему внедрению ими инноваций.

Часто инновационные конфликты все же случаются, и тогда конкурентам-изобретателям приходится преодолевать сопротивление различных сегментов окружения. Клиентов надо убедить в привлекательности новшеств, присущих новой продукции, поставщиков — в правомерности новых требований к поставкам, партнеров — в перспективности бизнес-идей, государство и общество — в высоком уровне общественного эффекта от внедрения новшеств и в повышении конкурентоспособности национальной экономики благодаря внедрению предложенных инициатив (рис. 1).

Наиболее сложной частью окружения, которое необходимо сделать последовательными сторонниками предложенных новшеств, являются сотрудники фирмы. Сопротивление любым инновациям со стороны сотрудников фирмы опирается на различные мотивы, но всегда имеет конкурентный ха-

рактер. В его основе лежит вполне объяснимое опасение работников отстать от «новых вводных» вдохновенных владельцев бизнеса и творчески настроенных сослуживцев и выпасть из инновационного тренда.

Преодоление таких конфликтов происходит по-разному. Иногда достаточно разъяснительной работы с персоналом или небольшой по масштабам ротации кадров. Но нередко для разрешения инновационных конфликтов участникам рынка приходится прибегать к преобразованиям организационной структуры бизнеса и полному реинжинирингу бизнес-процессов. Такие преобразования были определены М. Портером как *процесс организационного движения*, в ходе которого производится преобразование ранее применявшейся организационной структуры, переставшей соответствовать инновационным задачам.

Статус конкурентов-изобретателей предписывает участникам рынка совершение первого хода, содержит инновационные



**Рис. 1.** «Снятие сливок» за счет инновационного опережения конкурентов

**Fig. 1.** «Skimming the cream» by innovative advance of competitors

риски и опирается на тактическую модель фронтального наступления. Соперники, проиграв в скорости, в дальнейшем часто медлят с повторением новых решений, ожидая реакций рынка. Осваивая принятые рынком новшества, пытаясь поставить их на поток, они отстают от уходящих в инновационный отрыв конкурентов.

Исполнение роли изобретателя всегда является затратоемким. Рассчитывать на ценовые методы конкуренции конкурентам-изобретателям не приходится. Главным оружием их являются неценовые методы конкурентных действий. Опередив конкурентов в создании и в представлении на рынке новых товаров/услуг/работ, новых компонентов продукции либо новых элементов деятельности, позволяющих уменьшить издержки или добиться повышения эффективности бизнеса в чем-либо другом, фирма приобретает новые конкурентные преимущества.

Конкуренты-изобретатели могут действовать на любом секторе рынка, в сфере стандартного или специализированного бизнеса. Нередко этот конкурентный статус свойствен фирмам, являющимся субъектами профессионального инновационного предпринимательства. Это, как правило, небольшие венчурные (особо рискованные) фирмы, задачей которых является профессиональная разработка, апробация и внедрение инноваций. Выведение таких инноваций на поток не является их миссией. Нередко подобные фирмы создаются исключительно под один-единственный проект.

Распространенной практикой также является проведение инновационных стартапов: новую фирму создают под определенное технологическое или продуктовое нововведение, а затем, «сняв сливки», продают другим владельцам бизнеса, которые преобразуют ее под задачи поточного производства продукции.

Профессиональное творчество в сфере культуры также является сферой деятельности профессиональных инноваторов.

Большинство творческих личностей (композиторов, художников, писателей, кинорежиссеров, театральных деятелей) обычно категорически отвергает любые сравнения своей деятельности с бизнесом. Однако в профессиональном творчестве в сфере культуры градус конкуренции всегда традиционно очень высок.

### Конкуренты-конформисты

Если участники рынка обнаруживают, что их соперники действуют как конкуренты-изобретатели, они задаются вопросом, как им реагировать на это. Есть немало людей, которые, глядя на достижения других, говорят: «Хочется плюнуть». Но решение стать консерватором-ретроградом вряд ли можно признать рациональным. Есть и иное решение — использовать чужие достижения, выдавая их за свои изобретения.

Конформизм состоит в настройке своих действий на главенствующий на рынке тренд. Такие участники рынка не обладают конкурентным потенциалом, который позволил бы им самостоятельно заниматься серьезными инновациями, — они могут это делать в незначительных масштабах, вписываясь в существующие тренды.

Конформизм в конкуренции не следует, однако, считать проявлением слабости. Речь следует вести о проявлении реализма. Ведь этот статус позволяет участникам рынка устойчиво опережать определенные категории соперников. Ими не станут, скорее всего, конкуренты-изобретатели: конформизм не предполагает противодействия создателям нового тренда. Но ими станут другие соперники.

Задачей конкурентов-конформистов является опережение других конформистов, также делающих ставку на подражание новшествам. Такое опережение состоит в обеспечении превосходства над соперниками в охвате скопированными новшествами новых рынков и рыночных сегментов, куда не проникли конкуренты-изобретатели



или другие, более мощные конкуренты. Поэтому удачное приспособление своей деятельности под чужие достижения выглядит именно как опережение других фирм-конформистов.

Такие фирмы предпочитают воздерживаться от активных действий, тщательно подражая всему, что они считают ценным в конкурентной среде. Это, по мнению их руководства, может позволить им, с одной стороны, не отстать от окружения, а с другой стороны — по возможности затеряться в нем, уйти от излишнего внимания опасных соперников, а также стать опасными соперниками для других конкурентов.

Подражание, рыночный конформизм несут в себе специфические риски, прежде всего риски отставания от инициаторов трендов и других фирм, которые особенно опасны в отраслях, переживающих период комплексных изменений.

Однако обратной стороной таких рисков является опережение соперников в обеспечении устойчивого ведения бизнеса. И конкурентный потенциал, и конкурентные действия должны гарантировать устойчивое исполнение этой роли.

Например, потенциал участников рынка должен быть не хуже, чем у других конкурентов-конформистов (выражение «не хуже других» является самым популярным в лексиконе именно конформистов). В их арсенале присутствуют любые виды, методы конкурентных действий, которые могут быть направлены на последовательное либо непоследовательное подражание фирмам-изобретателям.

От участия в «конкурентной борьбе», тем более в «конкурентной войне», такие фирмы, как правило, предпочитают уклоняться. Применяемая тактика должна гарантировать им сохранение конкурентных сил в условиях относительного штиля. Конкуренты — другие конформисты, их, как правило, серьезно не беспокоят, но и им самим инициировать «наезды» на соперников нет резона. Есть смысл избрать миролюбивый

стиль поведения и не проявлять излишней инициативы ни в сфере ценовой конкуренции, ни в области дифференциации товаров и их продвижения, ни в других элементах неценовой конкуренции.

Конкурентные действия совершаются ими, как правило, в нейтральной манере, прежде всего для того, чтобы защититься от вероятных встречных угроз, встречной наглости и агрессии конкурентов. Они могут уйти с тактически невыгодного конкурентного поля из-за нежелания соперничать с более сильными либо с агрессивно настроенными соперниками. Первые слишком опасны, вторые — всегда неудобны («дуракам закон не писан!»). Взамен они концентрируют конкурентный потенциал на ограниченном числе конкурентных полей.

Таковыми могут быть специфические конкурентные поля. Например, конкуренты-конформисты могут оказаться в роли мародеров и воспользоваться результатами острого соперничества других фирм, а также ослаблением каждой из них в ходе этого соперничества. Так, они могут осуществлять переориентацию клиентов и поставщиков и приобретать благообразный имидж на фоне войны на уничтожение, которую ведут между собой другие фирмы.

Они оказываются заинтересованными регистраторами меры ослабления каждой из таких фирм. Истощение финансовых и организационных ресурсов конкурентов вполне может привести к ослаблению их конкурентных позиций, чем и пользуются мародеры для увеличения доли продаж и укрепления собственных конкурентных позиций.

### **Конкуренты-эксплуататоры**

Конформизм ставит профессиональных подражателей в положение постоянной зависимости от фирм-изобретателей. Между тем многие участники рынка живут желанием соперничества с конкурентами-изобретателями. Поэтому они избирают не под-

ражательную роль, а адаптационную. Они намереваются так адаптировать чужие новшества, чтобы бросить вызов самим их инициаторам, лишиться тех возможности получения «сливок» и, если получится, забрать «сливки» себе.

Конкурентная эксплуатация производится посредством прежде всего конвертации чужих достижений в свои конкурентные преимущества. Эксплуатационный эффект достигается в следующих случаях:

- если фирме-эксплуататору удается опередить фирму-изобретателя в постановке признаваемых рынком нововведений в режим поточного производства и воспроизводства;

- копирование помогает сокращать издержки по сравнению с инновационным проектированием и внедрением новшеств;

- удачная эксплуатация чужих разработок избавляет участников рынка от необходимости прохождения наиболее сложного, рискованного и затратоемкого отрезка пути по приобретению и освоению новых знаний, умений и навыков, обусловленных необходимостью создания и реализации новшеств;

- конкуренты-эксплуататоры имеют возможность более быстрого проникновения на новые сегменты рынка с товарами/услугами/работами, основные признаки которых сделались узнаваемыми благодаря деятельности фирм-изобретателей;

- они могут приобрести исключительные права на использование таких инновационных достижений, лишив этого права конкурентов-изобретателей и тем самым вынудив их отправиться на поиск новых изобретений.

Статус конкурента-эксплуататора распространен в сфере стандартного бизнеса. Поэтому средние и особенно крупные участники рынка нередко создают специализированные подразделения по адаптации выявленных на рынке достижений и их использованию.

Такие фирмы профессионально не работают в сфере инновационного предпри-

нимательства, предпочитая уступать разработку инноваций другим участникам рынка. Последние являются для них не только изобретателями и разработчиками, но и полезными источниками раздражения, мотивируя их к повышению интенсивности собственных конкурентных действий.

Их творческого потенциала недостаточно для разработки новшеств, но его нередко хватает для того, чтобы опередить разработчиков во внедрении этих новшеств и в постановке их на поток, особенно в тех случаях, когда внедрение изобретений не приводит к формированию нового сектора рынка. Они обладают особой — эксплуататорской — креативностью. Конкурентный потенциал эксплуататоров должен быть достаточным для совершения конкурентных действий, направленных на опережение конкурентов-изобретателей в процессе внедрения новшеств.

Эксплуататоры предпочитают сосредоточение на тактике второго хода, на операциях по перехвату, которые применяются только против конкурентов-изобретателей, обладающих более мощным творческим ресурсом. Такие операции производятся при наличии возможностей первичного захвата новшеств, сулящих конкурентные преимущества, и сравнительной слабости соперников, неспособных защитить свои достижения или не видящих в этом рационального смысла. Действия могут начаться с контр наступления и постепенно привести к полноценному наступлению на позиции конкурентов-изобретателей.

Типичным примером конкурентов-эксплуататоров являются *паразитирующие конкуренты* — они становятся таковыми благодаря приверженности тактике паразитирования.

Типичными паразитирующими конкурентами являются производители различного рода подделок известных брендов, которые выдают второсортный товар за фирменный. Паразитирующие конкуренты могут также производить товар, похожий на продукцию

известной фирмы, для того чтобы ввести в заблуждение потребителей.

Так, в мае 2015 г. суд обязал прекратить производство и реализацию масла сливочного традиционного «Вологодские дворики» и масла сливочного «Вологодские зори». Традиционно вологодское масло в России славится своим качеством. Но указанные выше производители в действительности производили и продавали не сливочное масло, а подделки: доля молочного жира в некоторых образцах не превышала 5%<sup>3</sup>.

Исполнение роли конкурентов-эксплуататоров содержит специфические риски, связанные с тем, что участникам рынка необходимо постоянно удерживаться поблизости от конкурентов-изобретателей, не допуская ухода тех в инновационный отрыв. Вместе с тем им приходится заботиться и о том, чтобы их не настигли конкуренты-конформисты, что становится возможным, если их собственные усилия по присвоению чужих достижений обернутся фиаско.

Лучший способ преодоления таких рисков — наличие административных ресурсов и поддержка со стороны влиятельных покровителей в органах власти. Такая поддержка может состоять в том, что достижения разработчиков изымаются у них и передаются эксплуататорам, которых провозглашают, например, ведущими производителями. Эта поддержка может закреплять также права владения изобретениями за эксплуататорами, лишая конформистов легкой возможности воспользоваться ими.

### **Группировка участников рынка в соответствии с профилем их деятельности**

Участники рынка могут иметь конкурентный статус многопрофильной компании, ведущей диверсифицированный бизнес на разных секторах рынка товаров/услуг/ра-

бот, либо статус специализированной компании, если стараются удерживать и развивать определенную рыночную нишу, в том числе — узкую.

Многопрофильным и специализированным участникам рынка свойственны разные стратегии и тактические модели конкурентных действий [Рубин, 2014; 2015b]. Крупные, средние и небольшие многопрофильные компании отличаются от специализированных компаний приверженностью к сочетанию различных стратегических и тактических подходов к разным соперникам, с которыми приходится взаимодействовать одновременно.

Между тем перед специализированными компаниями (их называют также компаниями, окопавшимися в рыночных нишах, фирмами-нишевиками), как правило, успешными в прошлом занять новую рыночную нишу, стоят лишь задачи по ее разработке и недопущению в нее серьезных соперников. Обычно эти ниши не предполагают массового или серийного производства, речь идет об очень специфических товарах, услугах или работах.

Теперь участники рынка, занятые специализированным бизнесом, пожинаяют плоды предшествующих действий, а также продолжают окапываться в своих нишах, не подпуская к ним потенциальных конкурентов. Они озабочены сохранением и усилением конкурентных позиций именно в этих занятых и освоенных нишах и обычно не замышляют ничего иного.

Для этого участники рынка должны обладать необходимыми материальными, финансовыми, управленческими, прежде всего кадровыми ресурсами — уникальной командой специалистов и управленцев, способных к освоению и удержанию за собой соответствующей ниши.

Для удержания рыночной ниши участники рынка могут быть и изобретателями, и конформистами, и эксплуататорами — но внутри одной-единственной, очень ограниченной ниши.

<sup>3</sup> <http://vppress.ru/stories/lzgotovitelei-falshivogovologodskogo-masla-otdali-pod-sud-30135>

Для обеспечения развития своих ниш такие участники рынка становятся изобретателями. Новшества могут иметь широкий масштаб и охватывать значительные элементы бизнеса. Участники рынка занимаются этим потому, что любая остановка чревата недовольством окружения и, как следствие, вторжением в занятую нишу конкурентов, которые были бы счастливы начать окапывание в той же нише, сменив предшественников.

«Окапывание» не следует путать со злоупотреблением доминирующим положением. Узкие специалисты не являются монополистами, а занятая ниша может заинтересовать любого потенциального конкурента, как только тот усомнится в устойчивости их позиций.

Вместе с тем окапывание ниши осуществляется участниками рынка, которые понимают, что их нишевыми инновациями могут воспользоваться лишь они сами. Перехватывать инициативу и эксплуатировать их новые разработки некому, кроме них самих.

Именно с этими действиями связаны их надежды на получение гарантий сохранения, а при случае — и усиления конкурентных позиций в тех рыночных нишах, где у них, по сути, пока нет серьезных прямых соперников.

Соперники не должны возникать и в будущем. Поэтому окапывание предполагает постоянное поддержание превосходства в максимально возможном числе элементов бизнеса — от применения суперсовременных технологий производства и сбыта продукции до обеспечения преимуществ в отдельных статьях расходов на создание или сбыт продукции.

Нишевое инновационное творчество сопровождается у участников рынка применением элементов эксплуатации чужих новшеств. Все ценное, что создано другими, должно обязательно быть проанализировано и по возможности внедрено.

Для успешного окапывания в нишах участники рынка могут привлекать к своей деятельности VIP-клиентов и VIP-партнеров.

Их могут интересовать громкие предпринимательские проекты, успешное исполнение которых ждет широкий и заслуженный общественный резонанс. Выполнение данных проектов сопровождается широкомасштабным оповещением окружения о новых достижениях и свершениях участников рынка.

Владельцы и руководители подобных фирм стараются также обеспечить себе доступ во властные и управленческие структуры государства или личное присутствие в них для более успешного лоббирования своих проектов.

Другие участники рынка вполне обоснованно полагают, что чем меньше внимания окружения они обратят на свои действия, тем лучше.

### **Группировка участников рынка по роли в обеспечении конкурентной гонки**

В условиях, когда участники рынка опережают друг друга или стремятся к опережению, в конкурентной среде складывается соревновательный драйв, напоминающий состязания гоночных машин. Одни вырываются вперед, другие стараются не отпустить их далеко и при случае самим оказаться во главе гонки преследования, третьи упорно держатся в основной группе, четвертым важно не отстать от нее.

Подобная картина характерна для современного рынка. Одни участники рынка лидируют, другие пытаются сделаться лидерами, третьи не пытаются превратиться в лидеров процесса, но стараются выдержать гонку, навязываемую лидерами, четвертые не выдерживают конкурентной гонки, превращаются в отстающих, на фоне которых особенно отчетливо проявляются достижения лидеров. Так выглядит типичная *конкурентная гонка* — процесс движения участников рынка вперед, в котором одни гонщики обгоняют других.

Участвующие в конкурентной гонке на рынке товаров/услуг/работ субъекты

предпринимательства становятся обладателями конкурентного статуса соответственно:

- либо лидера,
- либо претендента на лидерство,
- либо устойчивого середняка, не претендующего на лидерство,
- либо аутсайдера.

### Конкурентный статус лидера — ведущего участника рынка

Одним из наиболее популярных понятий в научных трудах по предпринимательству и конкуренции является понятие «лидер». Довольно часто в различных публикациях можно встретить выражения «лидеры рынка», «лидеры продаж», «лидерство по издержкам», «лидерство в ценообразовании», «лидеры в инновациях» и др.

В предпринимательстве лидер (от английских *to lead* — возглавлять, вести за собой, *leader* — ведущий, возглавляющий процесс, процессию) — это один из субъектов предпринимательства, который признается ведущим в совершении тех или иных действий.

В бизнесе, так же как в спорте или в театральном искусстве, важное значение имеет деление ролей на ведущие и ведомые. Участники рынка могут становиться лидерами (ведущими фирмами) в областях:

- сокращения издержек на создание и сбыт товаров/услуг/работ;
- расширения или специализации ассортимента;
- применения и обновления технологий;
- маркетинга, брендинга, рекламы и/или продаж;
- бизнес-моделирования;
- продажного/послепродажного сервиса;
- организации бизнеса, развития структуры управления бизнесом;
- регулирования бизнес-процессов;
- расположения административных офисов, производственных зданий и складских помещений;
- развития персонала и консолидации сотрудников;

- создания привлекательного имиджа, PR- и/или GR-активности;

- генерирования, продвижения или перехвата новых бизнес-идей; др.

В конкуренции *лидер* — это один из участников рынка, который признается ведущим конкурентом в той или иной отрасли, на том или ином рынке (рис. 2). Как *ведущий конкурент* он:

- является самостоятельным драйвером конкурентной среды;

- превосходит конкурентов, устойчиво опережая их в совершении конкурентных действий, формировании и использовании конкурентного потенциала, в конкурентных результатах;

- ведет за собой других соперников, действующих в той же отрасли или на том же рынке, служа им положительным примером и ориентиром;

- оказывает влияние, иногда определяющее, на конкурентные действия других участников рынка, отстающих от них;

- оказывает влияние на развитие той или иной области бизнеса, отрасли, рынка и/или на развитие экономики в целом.

Участники рынка могут быть лидерами на местном рынке, локальными лидерами, отраслевыми лидерами, национальными лидерами (лидерами на национальном рынке), мировыми (глобальными) лидерами.

*Лидерство в конкуренции* — это выполнение функции лидера в конкурентной среде, на рынке любого масштаба. Участники рынка признаются лидерами либо по результатам конкуренции, либо по наличию в их арсенале конкурентных ресурсов, либо потому, что они лучше других выполняют те или иные конкурентные действия.

«Лидеров вообще» не существует. Поэтому важно разграничивать конкурентное лидерство в выполнении тех или иных конкурентных действий и в использовании имеющихся ресурсов, с одной стороны, а также конкурентное лидерство в достижении результатов при совершении этих действий, с другой стороны.

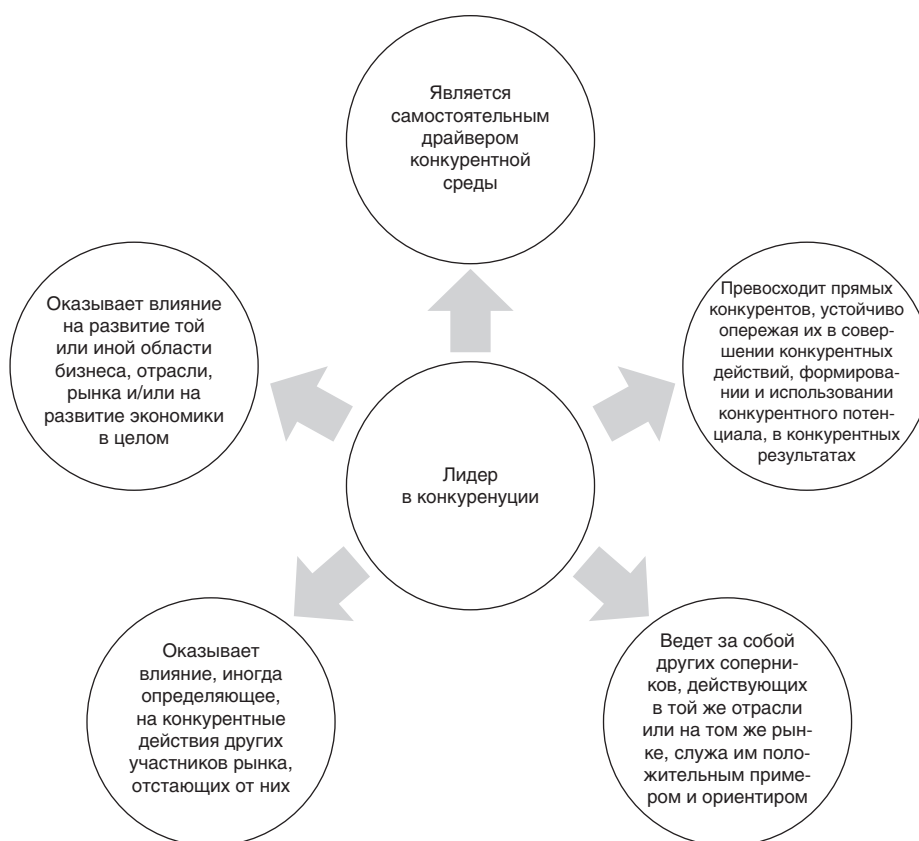


Рис. 2. Лидер в конкуренции

Fig. 2. Leader in competition

*Лидерство в результатах деятельности* предполагает оценку того, каковы результаты этой деятельности:

- для самого конкурента (получение и удержание конкурентных преимуществ в уровне рентабельности бизнеса, величине доли освоенного рынка, числе вновь захваченных рынков сбыта, размерах личного благосостояния владельцев/сотрудников, др.);
- для его окружения (повышение уровня благосостояния общества, развитие граждан, повышение конкурентоспособности государства и национальной экономики, инновационное развитие отрасли, др.);
- для конкурентной среды (поддержание правил добросовестного соперничества, улучшение конкурентного климата, разработка новых конкурентных действий, слу-

жащих примером и ориентиром для других представителей конкурентной среды, др.).

Так, отраслевой лидер цементирует разрозненных и противостоящих друг другу предпринимателей, объединяя их в одну группу под названием «сектор/сегмент рынка» (или «отрасль бизнеса») для отстаивания общих интересов, связанных с развитием данной отрасли. Национальные лидеры часто выступают флагами национального бизнеса, а нередко и основными бюджетобразующими субъектами национальной экономики. По деятельности таких лидеров иногда оценивают темпы и перспективы того или иного сектора национального рынка, а порой и всей национальной экономики.

*Лидерство в ресурсах* свидетельствует о том, что признаваемые лидерами участни-



ки рынка превосходят соперников в формировании конкурентного потенциала. Их потенциал признается эталонным, и они становятся примерами для других участников рынка, образцами конкурентоспособности.

В лидерстве в конкурентных действиях проявляется постоянная забота участников рынка о сохранении собственного положения в качестве законодателя мод, ориентира для преследователей, своего рода конкурентного маяка. В условиях конкуренции это положение лидера напоминает положение мотоциклиста в «гонках за лидером» в велосипедном спорте или положение «фальшивого зайца» в собачьих бегах. Постоянное лицемерие спины лидера в сочетании с осознанием того, что тот и в самом деле является лидером, усиливает естественное желание преследователей догнать убежавшего или хотя бы не допустить большего отставания.

В отличие от претендентов на лидерство лидер всегда заинтересован в сохранении ранее сложившегося на рынке собственного лидерства и его усиления — дальнейшего ухода в отрыв от соперников.

Лучше всего для характеристики лидеров в конкуренции участников рынка подходят аналогии с лидерами в спорте. Лидер — это всегда олицетворение того или иного вида спорта, это — мастер, на которого равняются остальные, любимец болельщиков, гордость спортивной федерации, а иногда и национальное достояние. В то же время лидер — это не икона, а действующий спортсмен, стремящийся отстаивать свое положение в постоянном соперничестве с конкурентами.

В легкой атлетике лидер — это спортсмен, который опережает других в ходе забега, в соревнованиях по прыжкам, метанию копья, толканию ядра, показывая более высокие результаты. В фигурном катании — это спортсмен, набирающий более высокую сумму баллов. В боксерском поединке — спортсмен, более быстро действующий на ринге, благодаря чему навязывающий сопернику свою тактику и манеру боя.

В чемпионатах по футболу и другим спортивным играм лидерами признаются те команды, которые возглавляют турнирные таблицы чемпионатов.

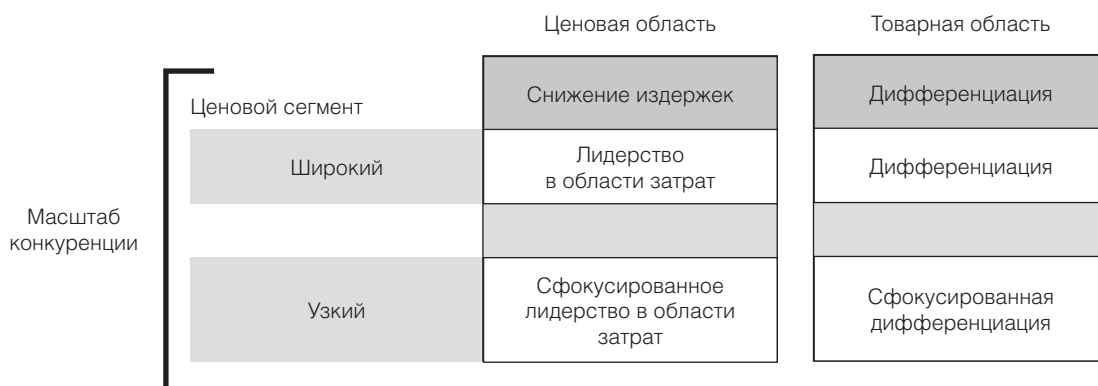
Поэтому участникам рынка приходится становиться лидерами конкурентных действий — лидерами наступления, лидерами контрнаступления, лидерами в формировании альянсов, лидерами в издержках, в ценах, в применении неценовых методов конкуренции, лидерами в ситуационном маневрировании и т. п.

Так, к примеру, лидерство в издержках рассматривалось Майклом Портером как одна из стратегий конкуренции. М. Портер выделял лидерство в издержках, как и успешную товарную дифференциацию, как естественные действия фирм в конкурентной среде (рис. 3). При этом неценовые методы конкуренции не исчерпываются лишь усилиями участников рынка по дифференциации товаров/услуг/работ. Лидерство в каждом из методов ценовой и неценовой конкуренции является функцией, которую возлагает конкурентная среда на ведущего участника рынка.

Каждому лидеру важно добиться устойчивого сочетания лидерства в результатах, ресурсах и конкурентных действиях.

Можно, к примеру, лидировать в процессе конкурентной деятельности, добиваться наилучших показателей в привлечении и использовании ресурсов, но не оказаться в лидерах при подведении итогов участия в этой деятельности. А можно, сильно не напрягаясь и рассчитывая лишь на прежние заслуги, постепенно утратить лидерство в ресурсах или в конкурентных действиях.

В спорте стать чемпионом незаслуженно, случайно нельзя даже в условиях необъективного судейства (проиграть случайно можно). В бизнесе, однако, подобное происходит в странах с неустойчивой рыночной экономикой, когда официальными лидерами, ведущими производителями явно объявляются или неявно признаются фирмы, принадлежащие родственникам админи-



**Рис. 3.** Лидерство фирм в издержках и товарная дифференциация по М. Портеру

**Fig. 3.** Firms Cost Leading and Product Differentiation by M. Porter

стративных начальников, их друзьям, одноклассникам, соседям по даче или им самим.

Вместе с тем на долгую жизнь могут рассчитывать и бренды, бывшие на слуху многие десятилетия. Покупательские стереотипы бывают порой очень сильны, и клиентам некомфортно расставаться с привычными названиями и предпочтениями.

Поэтому истинный лидер в конкуренции — это участник рынка, сочетающий лидерство в результатах участия в конкуренции с лидерством в конкурентном потенциале и в конкурентных действиях.

### Типовая конкурентная диспозиция лидеров

Лидеры формируют по отношению к преследователям двойственную конкурентную диспозицию. Они должны быть впереди, в том числе не допуская ухода соперников в инновационный отрыв. В то же время они призваны быть для них образцом для подражания. Такая диспозиция обуславливает необходимость обязательного совмещения лидерами наступательных и оборонительных действий.

Лидерам приходится отбиваться от преследователей и одновременно наступать на них же. Именно к лидерам в полной мере относится часто цитируемая формула К. Клаузевица, согласно которой лучшей формой обороны является наступление.

Многие приверженцы милитаристских аналогий в теории конкуренции нередко используют данное выражение, почерпнутое из военных мемуаров, для придания художественной образности и убедительности своим рассуждениям на темы наступательных и оборонительных конкурентных действий. При этом порой забывается то обстоятельство, что наступательные действия могут производиться лишь предпринимательскими фирмами, обладающими достаточным ресурсным и конкурентным потенциалом для применения именно данного вида конкурентных действий. Компании весьма часто не могут наступать и потому вынуждены лишь обороняться, поскольку они не обладают предпринимательскими, организационными, кадровыми, финансовыми, маркетинговыми или управленческими ресурсами для проведения полноценного наступления. Лидирующие на рынке фирмы такими ресурсами, как правило, обладают в полной мере.

Лидерам свойственно постоянное совмещение обороны и наступления для выстраивания линии фронта на свой вкус в целях поддержания или усиления собственного лидирующего положения. Такой подход постоянно применяется лидерами в рекламе и продвижении продукции, развитии технологий, дифференциации продукции и сбытового сервиса, балансировании уровней цен и качества продукции,

участию в престижных цепочках ценности, ведении разведки и контрразведки, укреплении материальной базы бизнеса, формировании штатного расписания и кадрового резерва и др.

Сочетая наступательные действия на переносимых и иных направлениях с оборонной, лидеры обеспечивают не только развитие бизнеса, но устойчивую защиту от преследующих конкурентов.

### **Бремя лидерства и неправомерность отождествления лидеров в конкуренции и монополистов**

При оценке того, какие позиции занимают лидеры по отношению к окружению, многие люди вольно или невольно отождествляют лидерство в конкуренции с монополизацией рынка. Поэтому лидеров часто отождествляют с монополистами или обладателями доминирующих позиций на рынке тех или иных товаров/услуг/работ.

Если руководствоваться оценкой результатов конкурентной деятельности участников рынка, в которых отражаются лишь интересы самих фирм, то, вероятно, такое отождествление имеет под собой основания. В этом случае в качестве лидеров можно представлять, например, любую фирму, приобретшую монопольные позиции хотя бы на одном секторе рынка. Если же она имеет такие позиции на всех рынках, где разворачивается ее бизнес, ее в соответствии с рассматриваемой логикой можно назвать *фирмой-чемпионом*.

Такие фирмы с доминирующими позициями на рынке могут считать себя лидерами, но их нельзя рассматривать в качестве лидеров в аспекте интересов окружения и объективных потребностей развития конкурентной среды.

С этих позиций они и определяются не как лидеры, а как монополисты, деятельность которых содержит угрозу рынку, развитию конкурентной среды. Их статусы монополиста или доминирующего конкурента не имеют

отношения к тому лидерству в конкурентной среде, в котором заинтересован рынок.

Лидеры с признаками доминирования на рынке являются прежде всего фирмами-эгоистами. Ведь доминирующие позиции дают им возможность навязывать, порой беспрепятственно, свои интересы обществу, людям, государству. Поэтому самим монополистам наименование лидеров, конечно, гораздо более симпатично, чем обозначение их как узурпаторов рыночной власти.

Отождествление лидеров и монополистов ведет к романтизации монополистов. Поэтому дети любят игру «монополия». Во взрослой жизни такое отождествление целенаправленно сеет иллюзии относительно мудрости монополистов, которые якобы повсеместно живут интересами общества и являются «отцами нации» и благодетелями страны.

В действительности узурпаторы рыночной власти часто становятся *привилегированными конкурентами*. Органы государственной власти наделяют таковых искусственными конкурентными преимуществами и особыми правами, прежде всего правом на монополизацию рынка или на доминирование на нем, пока обыкновенные конкуренты добросовестно соперничают между собой.

Для этого их объявляют ведущими производителями, а затем и национальной гордостью. Билборды и СМИ внедряют в массовое сознание их положительные образы. Например, гражданам рассказывают о том, что их мечты могут сбываться только благодаря наличию таких монополий-лидеров. Обыватели должны свято верить в то, что своей карьерой, успехами в жизни и работе, счастьем, даже здоровьем они обязаны исключительно привилегированным конкурентам и их представителям в органах власти.

Многим людям начинает ошибочно казаться, что «привилегированный конкурент» — это некий исключительный конкурентный статус. Он является исключительным вовсе не потому, что его обладатели

наделяются исключительными достоинствами, а лишь потому, что они получают привилегии в порядке исключения.

Иногда можно услышать о том, что для обеспечения высокой степени конкурентоспособности некоторых российских организаций на мировом рынке необходимо искусственно обеспечить им исключительное финансирование на внутреннем рынке, поставив их там вне конкуренции. Подобные привилегии, однако, не оборачиваются положительными результатами. Не умея конкурировать на отечественном рынке, фирма, скорее всего, окажется неконкурентоспособной и на международном.

Конкурентный статус лидера, приобретенный участниками рынка вследствие действий органов власти по предоставлению им искусственных преференций, как правило, не является устойчивым. При очередной смене власти вполне возможно появление новых привилегированных конкурентов взамен прежних.

Лидерство не следует путать с властью и тем более — со злоупотреблением властью и доминирующим положением. Лидер — это вовсе не тот, кто монополизировал рынок, доминирует на нем, навязывая всем свои интересы и свою якобы необыкновенную значимость. Это тот, кто ведет за собой, кто на самом деле является ведущим конкурентом отрасли, рынка, государства.

Спрос общества на лидеров предполагает наличие особой ответственности лидеров перед обществом — «бремени лидерства». *Бремя лидерства* — это не просто образное выражение. Это определение того, чем интересен любой лидер конкурентной среде, того, почему конкурентная среда, рынок, общество соглашаются на выделение отдельных участников рынка в качестве своих лидеров. Статус лидера — ведущего конкурента — требует от участников рынка не просто превосходить соперников, но и вести их за собой, постоянно доказывая рынку, что они действительно заслужили право называться лидерами.

Потребность общества в лидерстве реализуют не привилегированные конкуренты, назначенные лидерами рынка в кабинетах высокопоставленных чиновников. Лидерами трудно стать по указанию или распоряжению органов власти. Государство, конечно, может назначить кого-то из них лидером, но надо, чтобы у этих лидеров были еще внутренние предпосылки лидерства. А затем возникла и ответственность лидера.

Лидерами в конкуренции быть хоть и приятно, но тяжело. Ведь лидеры должны служить эталонами, маяками для других участников рынка, многие из которых мечтают опередить их, а некоторые — даже при малейшей возможности устранить с рынка. За лидерами наблюдает все окружение. Они не могут совершать ошибки — ни одна не останется без последствий: потребители отвернутся, конкуренты воспользуются, органы власти разочаруются, а СМИ — подвергнут осмеянию. Они обязаны постоянно развивать свой бизнес, опережая соперников и в этом.

При этом им надо постоянно (ежегодно, ежедневно) доказывать свое право на лидерство — на роль ведущих исполнителей тех или иных действительно необходимых для конкурентной среды действий по обновлению бизнеса и обеспечению рыночного драйва. Тогда их лидерство будет признано как достойный ответ на запросы общества и рынка.

Этого, например, не смогла обеспечить на рубеже «нулевых» — 2010-х годов компания Nokia — безусловный лидер «нулевых» в производстве и продаже мобильных телефонов.

### **Сочетание лидерства и участия в инновационном преобразовании бизнеса**

Лидеры в конкуренции могут быть конкурентами-изобретателями и конкурентами-эксплуататорами. Лидеры локального или местного рынка могут быть также конкурен-

тами-конформистами в масштабах национального рынка.

С лидерством в конкуренции часто жестко связывают исполнение участниками рынка исключительно инновационной роли и видят в них исключительно инновационных лидеров. Однако инновационное лидерство не является синонимом лидерства как такового.

В действительности лидеры стандартного бизнеса, как правило, выступают в амплуа конкурентов-эксплуататоров и по возможности стараются контролировать действия конкурентов-изобретателей, в том числе субъектов профессионального инновационного предпринимательства. Лидеры специализированного бизнеса обычно умело сочетают в своих действиях роли и изобретателя, и эксплуататора, и — отчасти — конформиста.

В стандартном бизнесе конкуренты-изобретатели не являются лидерами массовых продаж. Их конкурентные действия направлены прежде всего на удержание лидерства в инновациях. В то же время конкуренты-эксплуататоры стремятся удерживать лидерство во внедрении новых разработок, независимо от того, кто является их автором. Для них большую важность, чем участие в изобретениях, имеет обеспечение наилучшей устойчивости фирмы при внедрении инноваций.

Они гораздо чаще являются не инновационными, а адаптационными лидерами, опережая соперников во внедрении инноваций и в обеспечении их признания рынком. Правильный выбор лидерами стандартного и специализированного бизнеса характера исполнения конкурентной функции в процессе обновления бизнеса позволяет им долго (иногда бесконечно) оставаться лидерами.

### **Конкурентный статус претендента на лидерство**

Конкурентный статус лидера является приманкой для многих участников рынка. Но далеко не все из них включаются в гон-

ку за лидерские лавры. Окружение лидеров можно разделить на две части: фирмы, претендующие на лидерство, и фирмы, на лидерство не претендующие.

Претенденты на лидерство отличаются от других участников рынка стремлением стать самостоятельными драйверами конкурентной среды, которыми они пока не стали. Претензии на лидерство — это не мечта, втайне взращиваемая вдалеке от рынка, а конкретные предъявляемые рынку действия, направленные на получение конкурентного статуса лидера. Участники рынка, претендующие на лидерство, бросают вызов окружению, лидерам, всему сложившемуся на рынке положению дел.

На любом секторе рынка / в любом его сегменте лидером является, как правило, одна фирма. Лидер в предпринимательстве, как и в спорте, всегда один; изредка их бывает два, и они образуют лидирующий тандем. Но их не может быть много. Выражения «лидеры бизнеса», «лидеры рынка», «лидеры отрасли» являются не более чем образными — чем больше лидеров, тем более внушительной выглядит картина! В действительности большинство «лидеров рынка» — лишь претенденты на лидерство.

Конкурентная среда предъявляет спрос на такую категорию участников рынка именно потому, что их стремление стать лидерами, лишив этого статуса соперников, делает их драйверами конкурентной среды. Специфика исполнения ими конкурентной функции состоит в том, что им постоянно приходится решать задачи по превращению в лидеров. Как стать лидером — задача не для лидера, а именно для претендента на лидерство. Для ее решения им приходится поддерживать и усиливать конкуренцию в секторах/сегментах рынка, в которых они ведут бизнес и совершают конкурентные действия.

Их роль в обеспечении развития рынка и эволюции конкурентной среды многообразна. Прежде всего претенденты на лидерство постоянно стремятся к повыше-

нию уровня собственной конкурентоспособности, своему усилению на рынке, чего за них не сделает никто другой. При этом их стремление сделаться лидерами полезно для общества, рынка, конкурентной среды. Его реализация способствует повышению конкурентоспособности любой национальной экономики, ее отраслей, разнообразию и обновлению корзины предложений, оптимизации цен, развитию потребностей, развитию человеческих ресурсов и повышению личной профессиональной конкурентоспособности людей.

Практика реализации участниками рынка претензий на лидерство показывает, в чем уязвимость действующих лидеров, в чем они перестают быть ведущими участниками рынка, начиная уступать претендентам, какими действиями и ресурсами, с какими издержками (какой ценой) надо и можно добиваться лидерства, а с какими — не следует.

Как и лидеры, претенденты на лидерство являются примерами и ориентирами для других участников рынка, в том числе для других претендентов на лидерство, фирм, не претендующих на лидерство, но стремящихся к развитию, и даже для самих лидеров, которым часто есть чему поучиться у претендентов. Претендентам на лидерство надо доказать закономерность своих амбиций. Окружение должно судить об этом по результатам их работы, наличию достаточного потенциала, качеству совершаемых конкурентных действий.

Претензии на лидерство в конкуренции предъявляются на всех рынках. Наиболее широкие возможности открываются перед претендентами на лидерство в новых отраслях и на новых рынках. На них пока нет устоявшихся лидеров. В лидеры бизнеса рвутся многие участники рынка, которых можно определить как *чистых претендентов на лидерство*. Чистыми претендентами на лидерство являются также участники рынка, формирующие новые технологии производства и продажи продукции, новые организационные структуры бизнеса, новые бизнес-модели в инновационном предпринимательстве. Они становятся таковыми на определенный срок, пока разработанные ими новшества не стали достоянием конкурентов (рис. 4).

Более многочисленную группу претендентов на лидерство в конкурентной среде составляют *претенденты на лидерство — преследователи*. Они действуют против фактических лидеров сформированных рынков. Они обладают лидерскими амбициями и некоторыми (возможно, многими) качествами, присущими лидерам. Но они пока не являются ведущими участниками рынка и в большей или меньшей степени зависят от лидеров, которые имеют возможность оказывать влияние на них. Преследователи действуют в окружении не только лидеров, но и других таких же претендентов на лидерство, соперничество с которыми очень часто оказывается гораздо более оживленным и жесто-

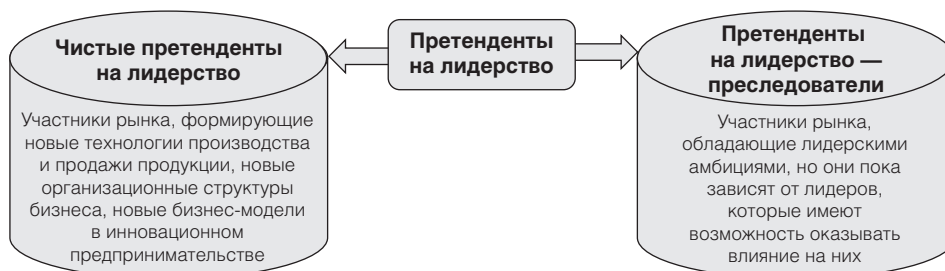


Рис. 4. Претенденты на лидерство

Fig. 4. Challengers for leadership



ченным, чем конкуренция с лидерами. Они, также как и лидеры, соперничают с фирмами, не претендующими на лидерство.

К числу преследователей относятся также претенденты на расширение зоны лидерства — фирмы, уже являющиеся лидерами на том или ином секторе/сегменте рынка и стремящиеся стать лидерами на другом. Стараясь расширить зону лидерства, эти участники рынка имеют возможность опираться на уже состоявшееся признание собственного лидерства в другом секторе/сегменте рынка.

Выдвигая претензии на лидерство, претенденты обязаны убедить в их весомости окружение, но в первую очередь эти претензии должны быть услышаны соперниками.

### **Конкурентные диспозиции претендентов на лидерство**

Определяющее значение для деятельности претендентов на лидерство — преследователей имеет конкурентная диспозиция «претендент — лидер». В сценариях, исходящих из нее, преследователям приходится обеспечивать опережение лидеров с помощью тактических операций, соответствующих масштабам их конкурентной силы.

Претенденты на лидерство не могут легко опережать лидера, часто они уступают ему и по размерам конкурентной силы. Тем не менее тактика действий преследователей всегда тяготеет к наступлению на лидера. Претенденты обязаны наступать, иначе они не смогут обрести статус лидера. Переход к обороне в качестве основной тактической модели конкурентных действий означал бы крах всех претензий на лидерство.

Двигаясь вслед за лидером, претенденты не только преследуют его, но и учатся у него. Успех тактики конкурентных действий преследователей в соперничестве с действительным лидером зависит от того, сумеет ли фирма-претендент в конце концов опередить лидера, который служит для нее ориентиром на рынке.

Претенденты могут играть роль как конкурентов-изобретателей, полагаясь на разработку новшеств, неизвестных лидеру, так и конкурентов-эксплуататоров, перехватывая инновации, в том числе те, на внедрение которых нацелились сами лидеры. Однако следует помнить о том, что успехи в перехвате чужих достижений в большей степени характерны как раз не для претендентов на лидерство, а именно для лидеров. Поэтому, если сами лидеры не умудряются допустить грубые просчеты в своих действиях, претенденты на лидерство со слабым изобретательским потенциалом не имеют ощутимых шансов на успех в соперничестве с ними.

Попытки опережения лидеров опираются у претендентов на ценовые и неценовые методы конкурентных действий, причем преобладают неценовые методы — в противном случае лидера опередить, как правило, не представляется возможным. Наиболее эффективными наступательными действиями догоняющих претендентов на лидерство являются новые товарные предложения, например:

- претендент выходит на рынок с улучшенными характеристиками традиционной продукции;
- претендент расширяет корзину предложений, обращаясь к потребителям с более обширной программой удовлетворения их потребностей («простое товарное расширение»);
- претендент расширяет корзину предложений, заходя при этом на новые сегменты рынка однородной продукции в расчете на привлечение внимания потребителей, представляющих эти и другие сегменты, за счет работы на любой вкус («многоцелевое товарное расширение»);
- претендент расширяет корзину предложений, диверсифицируя свой бизнес в расчете на укрепление позиций в стратегическом ядре за счет разнообразия видов деятельности и привлечения внимания людей, обладающих одновременно различными потребностями;

- претендент сужает корзину предложений, пытаясь добиться перелома в противостоянии лидеру за счет специализации («товарное сужение»);

- претендент обращается к рынку с особо престижной продукцией, рассчитанной на внимание VIP-клиентов;

- претендент выводит продукцию на новые локальные/местные/зарубежные рынки, лидеры которых имеют менее сильные позиции;

- претендент предлагает рынку новые виды продажного и послепродажного сервиса, новые каналы продвижения товаров и новые подходы в навязывании спроса.

Эти действия сопровождаются и иными методами конкуренции (реклама, PR, политическое лоббирование и др.).

Ценовые методы конкуренции также могут привести к успеху, но лишь на основе серьезных продвижений претендентов на лидерство в области дифференциации товаров/услуг/работ, бытовой и сервисной деятельности. Фирма-претендент, как правило, обращается к ценовым методам конкуренции, по существу, фактически став лидером.

Всем претендентам на лидерство нельзя забывать о том, что их деятельность происходит под неусыпным контролем других претендентов на лидерство и прочих участников рынка.

Было бы неверным сводить действия претендентов на лидерство лишь к их противостоянию действующим лидерам. Палитра конкурентных действий претендентов на лидерство весьма разнообразна.

Часто конкурентная диспозиция «претенденты — претенденты» оказывается более значимой для претендентов на лидерство, чем соперничество непосредственно с лидером. Добиваясь лидерства, претенденты вполне могут действовать против других претендентов. И если те, например, страдают в соперничестве с лидером, могут воспользоваться этим для приращения собственной доли продаж на рынке.

Если опережение лидеров является для претендентов на лидерство сладостной мечтой, то опережение других претендентов — повседневной необходимостью. Главными тактическими выгодами в случае успеха в соперничестве с другими претендентами на лидерство являются сужение круга таких претендентов и усиление собственных конкурентных позиций для дальнейшего наступления на лидера. Такое сужение не обязательно производится посредством устранения других претендентов на лидерство. Весьма эффективной может оказаться и кооперация претендентов для совместного противостояния лидеру.

Взаимное противостояние претендентов на лидерство с использованием всего богатства тактических моделей конкурентных действий составляет важное звено всей конкурентной интриги любого рынка товаров/услуг/работ, если тот не сделался объектом механической монополизации.

Опережение претендентами на лидерство других претендентов, достижение превосходства над ними являются лучшими доказательствами обоснованности их претензий на лидерство. В организационных сценариях, вытекающих из тактической диспозиции «претенденты — претенденты» отсутствуют явные приоритеты в использовании методов конкурентных действий.

Ценовая конкуренция является столь же эффективным орудием соперничества, как и неценовая конкуренция. Последовательное достижение конкурентных преимуществ над другими претендентами на лидерство в ценовой или в неценовой сфере либо в обеих сферах одновременно лишает соперников иллюзий лидерства. Если им удастся, например, доказать, что их собственные претензии являются наиболее весомыми, они становятся вице-лидерами.

*Вице-лидер* (заместитель лидера) — специфический титул для участника рынка, характеризующий его как главного претендента на лидерство. Он почти догнал ли-

дера, примеряется к роли лидера или пытается разделить с ним лидерские лавры. Именно такие претенденты на лидерство представляют наибольшую опасность для действующих лидеров. Поэтому вице-лидерство оказывается на определенное время (иногда продолжительное) особым конкурентным статусом того или иного участника рынка.

Важной конкурентной диспозицией является «*претендент на лидерство — фирма, не претендующая на лидерство*». Претенденты на лидерство окружены не только другими претендентами, но и участниками рынка, не претендующими на лидерство. Но осознанный и добровольный отказ от соперничества за лидерство не избавляет такие фирмы от участия в конкуренции, которое навязывается им их соперниками.

Необходимость выстраивания конкурентной диспозиции «претендент на лидерство — фирма, не претендующая на лидерство» обуславливается для претендентов на лидерство причинами, связанными с усилением собственных конкурентных позиций для последующего наступления на позиции лидера.

Такой претендент на лидерство имеет соответствующие претензии, но он не обладает необходимым конкурентным потенциалом для конкуренции с лидером и другими претендентами на лидерство. Подходящими соперниками для него признаются пока лишь иные участники рынка, поскольку они обладают определенной долей рынка одноименных товаров, захват которой сулит тактические выгоды.

Угрозы претендентов на лидерство в адрес таких фирм, различные сигналы и предложения этим фирмам могут звучать постоянно, так, чтобы окружение считалось с амбициями их авторов. Фактическое же приобретение участниками рынка влияния на такое окружение делает их претензии на лидерство более обоснованными.

Все конкурентные диспозиции претендентов на лидерство пересекаются меж-

ду собой. Так, приобретение вице-лидером влияния на других претендентов на лидерство автоматически приближает его к лидеру, поскольку действующий лидер тем самым утрачивает часть своего авторитета, постепенно перестает быть ориентиром для других участников рынка. Вырвавшись вперед, вице-лидер сам превращается в ориентир для соперников, становится объектом преследования и мишенью<sup>4</sup>.

### **Реакции и ответы лидеров на вызовы претендентов на лидерство**

Каждый действующий лидер обязан внимательно поглядывать на любые конкурентные действия претендентов на лидерство, происходящих на возглавляемом им секторе/сегменте рынка. Любые проявления этих действий могут оказаться опасными и содержать угрозы его ранее достигнутому лидерству.

Поэтому догоняющим претендентам на лидерство приходится помнить о том, что ни один лидер, как правило, не собирается сдавать свой честно или нечестно заработанный конкурентный статус без серьезного сопротивления.

При выборе поля неценовой конкуренции им следует быть осмотрительными, понимая, что лидеры могут оперативно произвести широкомасштабную кампанию по продвижению своих товаров, склонить ценных сотрудников конкурента к перемещению на свое предприятие, вызвав тем са-

<sup>4</sup> Анализ тактики действий претендентов на лидерство читатель может найти в кандидатских диссертациях А. С. Суханова «Конкурентное позиционирование претендентов на лидерство в предпринимательстве» и М. Ю. Стрельникова «Обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур на российском рынке услуг системной интеграции программного обеспечения», выполненных соответственно в 2006 и в 2014 гг. под руководством автора данной статьи. В настоящее время этими работами, по сути, исчерпывается список специальных исследований претендентов на лидерство в конкуренции, опубликованных на русском языке.

мым у конкурентов кадровый голод, убедить потребителей и контрагентов воздержаться от применения конкурирующей продукции. При случае они могут также вбросить в СМИ компромат на зарвавшегося претендента или «заказать» его, организовав судебное или иное преследование. Но самые большие неприятности для догоняющих претендентов на лидерство содержатся в ценовых интервенциях, производимых лидерами, в ходе которых претенденты на лидерство могут просто разориться.

Кроме того, лидеру небезразлично, как складывается взаимодействие наиболее опасных претендентов на лидерство с их окружением.

У лидера есть на вооружении два тактических сценария реакции на это взаимодействие, которое внешне происходит без его непосредственного участия и последующих ответов претендентам.

*Первый сценарий* — «тактика старшего брата» — состоит во вмешательстве в соперничество на стороне того из претендентов, который в настоящий момент представляет наименьшую угрозу либо угрозы которого в перспективе будут восприняты как наименьшие. Лидер принимает на себя миссию «старшего брата» и тем самым превращает на время одного из своих соперников в «младшего брата».

Способами такого вмешательства являются, например,

- товарная или сбытовая дифференциация или другие неценовые конкурентные действия, направленные исключительно против соперника «младшего брата»;
- организация действий по поглощению соперника «младшего брата»;
- ценовые удары, выгодные «младшему брату» и невыгодные его сопернику;
- публичная демонстрация отношений сотрудничества, даже кооперации, с «младшим братом» или их видимости.

Ощущая прилив конкурентной силы, «старший брат» целенаправленно воздействует на соперников «младшего брата»,

помогая тем самым «младшему брату» выдержать конкуренцию и добиться превосходства над этими соперниками.

Некоторые лидеры не забывают при этом, что «младший брат» может строить на этом свой собственный расчет. Другие порой забывают об этом, и тогда, увлекшись подавлением одного из соперников, тот или иной лидер вдруг с изумлением обнаруживает, что его «младший брат» не так уж и слаб, как ему казалось, и вполне способен при первом удобном случае доставить неприятности самому «старшему брату».

Некоторые фирмы охотно применяют «тактику младшего брата», подталкивая лидера к соперничеству со своими собственными противниками. Для этого они также демонстрируют отношения сотрудничества и кооперации со «старшим братом», не гнушаясь даже распространением слухов о якобы предполагаемой консолидации фирм, — их в этом случае устраивает и временный имидж слабого интегратора.

Опытные лидеры редко попадают на такую уловку. Чтобы не создавать в обществе даже намеков на «братские узы» в условиях, когда тактические выгоды от действия одному из претендентов на лидерство не представляются очевидными, а возможные угрозы от «брата-2», напротив — вполне вероятными, лидеры прибегают ко второму тактическому сценарию.

Его суть состоит в *поощрении соперничества претендентов на лидерство между собой*. Внешне лидер лишь наблюдает за соперниками, позволяя им воздействовать друг на друга любыми методами, если только это соперничество не затрагивает его собственные интересы и конкурентные позиции. В действительности он старательно поощряет такое соперничество с помощью различных тактических хитростей: переключения внимания, сеяния иллюзий, манипулирования и др. При случае лидер воспользуется результатами взаимного истощения соперников, укрепив конкурентные преимущества над обоими.

## Заповеди лидеров и претендентов на лидерство

И лидеры, и претенденты на лидерство следуют определенным правилам — заповедям (предписаниям), являющимся обязательными для них.

*Заповедь первая:* лидерство — это особая миссия.

Лидеры и претенденты на лидерство отличаются от других конкурентов тем, что стремятся опередить всех без исключения. При этом именно они «тянут бизнес», несут бремя лидерства, играя роль основных драйверов бизнеса в этом театре опережения.

*Заповедь вторая:* лидерство — это не только лавры и богатство, но и тяжелый труд.

Общество, рынок, конкурентная среда предъявляют спрос непосредственно не на тех лидеров, у которых все «в шоколаде», а на тех, кто, работая лидерами на благо процветания общества, обогащения рынка и развития конкурентной среды, заслужил и свои «шоколадные» результаты.

Чтобы быть признанным в качестве лидера, претенденту необходимо добиваться лидерства не «вообще», а в конкретных элементах конкуренции — ее результатах, ресурсах, действиях. Не надо стремиться во что бы то ни стало приобретать яркое формальное определение национального лидера — национального оператора, национального агентства, национального производителя. От великого до смешного, как известно, — один шаг; не стоит этот шаг делать добровольно.

*Заповедь третья:* любое лидерство, приобретенное вразрез с естественными потребностями общества, рынка, обречено.

Так, стремление к монополизации рынка не является стремлением к лидерству, так как не предполагает взваливание участниками рынка на свои плечи бремени лидерства.

Монопольные и доминирующие позиции, как правило, являются не действительным достижением участников рынка, а сладкими грезами их руководителей и владельцев. Они могут быть приобретены лишь в обход антимонопольного законодательства, других правил и норм, принятых в национальной или мировой экономике.

Фирмы, старающиеся доминировать на рынке или монополизировать его, всегда выглядят подозрительными в глазах органов по антимонопольному регулированию и чаще других становятся объектами проверок и разбирательств по поводу недостаточной прозрачности бизнеса. Договариваться о получении привилегированного статуса сложно, затратно; договоренности заканчиваются автоматически после увольнения с госслужбы коррумпированных чиновников.

Чемпионом проще стать на местном или локальном рынке, особенно благодаря протекции местных начальников. Но смена власти неизбежно приведет и к смене местного чемпиона. «Чемпионов на века» не бывает.

*Заповедь четвертая:* лидерство — это управляемый процесс.

Соперничество за лидерство опирается на рациональные ожидания, трезвый расчет эффективности стратегии и тактики конкурентных действий, предварительную диагностику собственного конкурентного статуса и конкурентного статуса соперников. Участники рынка должны четко представлять себе, обладатели какого статуса противостоят им на рынке, чем они полезны и чем опасны в своих претензиях.

*Заповедь пятая:* лидерство — это управление собой.

Наряду с желанием быть лидером надо обладать еще и личными или корпоративными ресурсами для этого. Владелец бизнеса и топ-менеджерам надо развивать в себе:

- способности быть лидером;
- профессиональные компетенции лидера;
- лидерские амбиции;

- лидерскую харизму<sup>5</sup>, внушающую окружению безусловную веру в обоснованность и неизбежность собственного лидерства.

Участникам рынка необходимо превращать названные свойства людей в неотъемлемую составную часть своих конкурентных отличий с помощью управления собой: планирования, мотивации, организации и контроля своих действий как лидеров или претендентов на лидерство.

*Заповедь шестая:* лидерство — это отсутствие страха и подверженности конкурентному синдрому.

Надо не бояться вести за собой целую отрасль, рынок или всю экономику страны и нести ответственность перед обществом за возможные провалы. Вынужденные лидеры, «лидеры поневоле» так же неавторитетны, как и назначенные лидеры.

В то же время нельзя давать простор *конкурентному синдрому* — тяготению, в отсутствие страха, к соперничеству со всеми подряд, к борьбе против всех одновременно. Претенденты на лидерство могут быть поражены этим синдромом. Именно поэтому они являются самой агрессивной, бесцеремонной, некорректной, а потому самой опасной для окружения группой участников рынка.

Однако настоящий лидер всегда избирателен в выборе стратегических, тактических и ситуационных соперников. Слишком велики риски, чтобы сражаться со всеми сразу.

*Заповедь седьмая:* лидерство — это особая этика поведения.

Наличие конкурентного статуса обязательно определяет и статусную этику их конкурентного поведения участников рынка. Лидеры не могут действовать так же, как

их соперники. Ведь они призваны служить примером для подражания. Они задают образцы не только в действиях, но и в этике предпринимаемых действий. Как они, так и другие. Обижаться потом будет не на кого.

*Заповедь восьмая:* лидерству нужно учиться и можно научиться.

Всему этому можно научиться, понимая, что профессиональное обучение охватывает не только вопросы, как делать бизнес, но и как сделаться лидером. Обучение лидерству является не менее сложной задачей, чем обучение методам стратегического маркетинга или современного менеджмента.

В процессе обучения следует развивать лидерские способности, прежде всего особую интуицию — лидерское чутье и лидерскую энергетику, увлекающую за собой окружение. Обучение лидерству позволяет формировать и усиливать профессиональные лидерские компетенции, такие как умение взаимодействовать по-разному с разными соперниками, умение создавать, поддерживать и укреплять авторитет лидера и др.

Необученные и неумелые претенденты на лидерство — это всегда авантюристы. Они обладают очень сильными лидерскими амбициями, выраженной предрасположенностью к лидерству и необходимой харизмой, но их претензии на лидерство опираются не на наличие достаточного конкурентного потенциала, а на завышенные самооценки. Их негласный девиз — «Пан или пропал!».

К авантюрным действиям их подталкивает неумная страсть выделиться и возвыситься над конкурентной средой, привлечь внимание окружения на свои претензии на лидерство, а при удачном стечении обстоятельств — превратиться в действительного лидера.

*Заповедь девятая:* лидерство отличается от его видимости.

Чтобы быть лидером, недостаточно выглядеть, как лидер. Но участники рынка иногда прибегают к блефу, когда хотят быть

<sup>5</sup> Популярное слово «харизма» (от греч. — милость Божия, дар свыше) означает приписываемый личности или признаваемый за ней набор таких свойств, которые обеспечивают преклонение перед ней, безоговорочное доверие и безусловную веру в ее неограниченные возможности. Харизма человека выглядит как его исключительность, непогрешимость, «особенность» в общей массе людей, сверхъестественность, святость.



не лидерами, а похожими на лидеров, иметь видимость лидерства. Они становятся похожими на лидеров вследствие массированных рекламных кампаний и присутствия на различных важных мероприятиях, в ходе которых потребителей и другое окружение пытаются убедить в их подлинном «лидерстве». Так действуют участники рынка во всем мире. Многие из них никогда не становятся лидерами. Но они становятся похожими на лидеров, приобретают «лидерский» имидж.

Пока этот блеф обращен лишь к окружению, его авторы могут достигать определенных результатов, воздействуя на излишне доверчивое окружение, и выдавать желаемое за действительное, видимость претензий на лидерство — за действительные претензии.

Их окружению приходится считаться с этими претензиями и по возможности противостоят им. Ведь блеф опасен не только для прямых соперников, но и для потребителей, других контрагентов, партнеров, государства, общества. Такие участники рынка нередко наносят серьезный ущерб имиджу национальной экономики.

На этом поприще участники рынка могут добиться временных, но весьма серьезных успехов. Пользы обществу от этого будет немного — основную пользу постараются извлечь владельцы «лидирующего» бизнеса и менеджеры/сотрудники таких фирм, обеспечив себе комфортное существование. Их статус лидера необоснован, зато долговечна их похожесть на лидера, видимость лидерства, имитация лидерства.

*Заповедь десятая:* лидерство — это работа на рабочем месте.

Чтобы стать полноценным лидером, недостаточно лишь побывать в образе лидера, развить в себе лидерскую харизму, продемонстрировать окружению наличие лидерских амбиций и склонностей. Необходимо поработать в качестве лидера, попробовать свои силы в качестве лидера продаж, маркетинга, продвижения бизнес-идей, раз-

вития персонала или снижения издержек на создание и сбыт товаров/услуг/работ.

Тогда можно сделать вывод о том, стоит ли стремиться к лидерству или, возможно, есть смысл поработать пока участником рынка, не претендующим на лидерство.

### **Устойчивые середняки, не претендующие на лидерство**

Наряду с лидерами и претендентами на лидерство конкурентная среда включает и участников рынка, не претендующих на лидерство. Эта категория участников рынка состоит из двух групп конкурентов.

Первую группу конкурентов составляют участники рынка, активно действующие в конкурентной среде, но не претендующие на лидерство, не вмешивающиеся в конкуренцию за лидерство, а также в соперничество претендентов на лидерство между собой (другую группу рассмотрим ниже). Их конкурентный статус определяется, с одной стороны, отсутствием признаков лидирования и лидерских амбиций, с другой стороны, сравнительно устойчивым положением на каком-либо рынке и отсутствием признаков хронического отставания от всех.

Эти участники рынка являются *устойчивыми середняками*. Они являются приверженцами амплуа конкурентов-конформистов во всех секторах/сегментах рынка. Их главной задачей является самосохранение в процессе взаимодействия с окружением. Они поддерживают усилия лидеров и претендентов на лидерство в обеспечении развития конкурентной среды, но в отличие от них являются драйверами-конформистами. Они двигают бизнес по-своему — ведь подражание и копирование являются признаками не застоя в развитии бизнеса, а его эволюции: бизнес развивается «вширь», охватывая новые потребительские сегменты, вписывая участников рынка в новые цепочки ценности.

Поэтому мы имеем основания использовать для определения их статуса в развитии

бизнеса также уже изученное нами понятие конкурентов-конформистов.

Устойчивые середняки действуют почти во всех отраслях экономики и обладают относительно устойчивыми конкурентными позициями. Делаясь конформистами, участники национального, локального, иного рынка обречены двигаться исключительно в кильватере инициатив, выдвигаемых соперниками.

Например, в отраслях, где осуществляется массовое производство товаров/услуг/работ, наблюдается множество небольших фирм (магазины, салоны красоты, частные прачечные, пекарни, ателье, адвокатские конторы, мастерские по ремонту машин, дизайнерские бюро, др.) в статусе конкурентов-конформистов. В этих отраслях устойчивые середняки составляют массовку современного бизнеса. Поэтому их можно также определить и как *участников массовки*.

Массовка — это специфический театральный термин, характеризующий исполнителей второстепенных ролей. Конкурентный статус участников массовки в бизнесе, действительно, на первый взгляд имеет второстепенный характер. Доли рынка, контролируемые участниками массовки, а также масштабы оборота инвестиционных и финансовых ресурсов и численность персонала, как правило, невелики. Доля отдельно взятого участника массовки обычно не превышает 1–3% на секторах консолидированного рынка и 10% на секторах раздробленного рынка.

Однако устойчивые середняки являются не безмолвной массовкой, а самостоятельными участниками конкурентной среды. В некоторых областях бизнеса участники массовки составляют явное большинство субъектов предпринимательства.

Они заслуживают особого статуса потому, что своим присутствием на рынке постоянно держат в напряжении лидеров и претендентов на лидерство. Ведь они не участвуют в лидерской гонке не потому, что изначально заряжены пацифизмом — в кон-

куренции такое невозможно, а в силу других обстоятельств, например:

- недавние дебютанты, успешно прошедшие стартап и достигшие состояния конкурентной устойчивости, они вынужденно ограничивают свои претензии, у них еще, возможно, все впереди;
- недавние лидеры или претенденты на лидерство, не удержавшиеся в соответствующем конкурентном статусе, но при удачном стечении обстоятельств готовые вернуться к исполнению прежней роли;
- фирмы, имеющие сравнительно устойчивое положение на том или ином участке рынка, среди привыкших к ним покупателей и другого окружения; в этой микросреде конкуренции они вполне конкурентоспособны и готовы противостоять лидерам.

Конкурентов-конформистов иногда называют [Томпсон, 1999] также «послушными последователями» лидеров и влиятельных претендентов на лидерство, обращая внимание на то, что такие фирмы обычно не предпринимают действий, которые могут быть истолкованы лидерами или агрессивными претендентами на лидерство как наступление на их позиции. Они вроде бы довольствуются своей небольшой долей рынка, не помышляют о большем и следуют в кильватере более сильных участников рынка.

Однако в действительности устойчивые середняки являются весьма влиятельными участниками рынка. Они активно взаимодействуют с участниками рынка, имеющими разный конкурентный статус, и воспринимаются теми как достойные контрагенты, партнеры или конкуренты в ситуационных, тактических и даже стратегических действиях.

Они находятся в сложных конкурентных диспозициях с лидерами. Нередко наличие устойчивых середняков устраивает лидеров. Их действия не содержат ощутимых угроз лидерам, но их скромное присутствие на рынке, особенно на локальном или местном, избавляет лидеров от обвинений в доминировании и злоупотреблении доми-

нирующим положением. Порой лидеры сами инспирируют создание таких фирм либо выступают их учредителями только для того, чтобы создать видимость высокого уровня интенсивности конкурентных действий.

Лидеры и устойчивые середняки также могут договариваться между собой и даже объединяться в альянсы для противостояния особо наглым и агрессивным претендентам на лидерство, представляющим опасность и тем и другим. Лидеры могут при этом без особой боязни выполнять миссию «старшего брата», а «младшие братья» — комфортно и уверенно чувствовать себя и вести дела под крышей более сильного партнера по бизнесу.

Реальную опасность для устойчивых середняков представляют претенденты на лидерство, действующие в рамках сценария «претендент на лидерство — фирма, не претендующая на лидерство». Опасность состоит в том, что претенденты на лидерство заинтересованы в захвате рыночных долей и конкурентных позиций, принадлежащих середнякам, для усиления собственных позиций в противостоянии лидерам и другим претендентам на лидерство.

Именно от претендентов на лидерство исходят основные угрозы устойчивым середнякам. Тем более что далеко не все эти претенденты обладают необходимыми объективными данными для приобретения лидерского статуса. Для отражения таких угроз середняки перестают выглядеть как «послушные последователи». Они вынуждены активно действовать для защиты своих позиций. Их встречные сценарии включают:

- приобретение солидной репутации у потребителей, других контрагентов, партнеров и особенно у VIP-представителей общественности; такая репутация может избавить устойчивых середняков от грубых наездов претендентов на лидерство;
- терпеливое маневрирование среди более сильных соперников с использованием противоречий между ними и применением тактических головоломок;

- совместное противодействие устойчивых середняков общим соперникам;

- достижение договоренностей с более сильными соперниками на платформе сотрудничества или размежевания с ними, в том числе за счет принесения в жертву каких-либо ранее освоенных секторов/сегментов рынка.

Маневрируя среди более сильных и агрессивно настроенных соперников, устойчивые середняки могут становиться:

- *контролируемыми мишенями*, вынужденными постоянно держать оборону;
- *неконтролируемыми (ускользающими) мишенями* или *уклонистами*, старающимися благодаря маневрам обратить внимание соперников на другие мишени;
- *самодостаточными марионетками*, действующими «под крышей» и часто от имени «старшего брата»;
- *солидарными самодостаточными союзниками*, входящими в альянсы со своими недавними соперниками.

В отношениях между собой устойчивые середняки обычно применяют стратегию простого обособления. В текущей обстановке, лишенной признаков форс-мажора, такие фирмы, как правило, не представляют опасности друг для друга. При необходимости они вправе вступать и во взаимную кооперацию, солидарно отстаивая общие интересы, а заодно нейтрализуя друг друга как вероятных соперников.

Картина может радикально измениться, если устойчивые середняки, накопив конкурентные преимущества, сами превращаются в претендентов на лидерство. Их диспозиции к лидерам, другим претендентам и фирмам, не претендующим на лидерство, становятся иными.

### **Аутсайдеры конкурентной гонки**

Вторую группу участников рынка, не претендующих на лидерство, составляют аутсайдеры конкурентной гонки (аутсайдеры бизнеса, рынка, конкурентной среды).

Аутсайдер — это тот, кто отстает от других в каком-нибудь деле. Аутсайдеры в спорте — это хронически отстающие участники соревнований. Например, под аутсайдерами понимают футбольные команды, занимающие нижние строчки в турнирной таблице.

*Аутсайдеры конкурентной гонки* — это неудачники, наиболее слабые фирмы, обладающие мельчайшими долями рынка, но продолжающие действовать, не покидающие рынок. Их отличают следующие признаки: убыточность бизнеса, ведение бизнеса, не пользующегося спросом, неплатежеспособность, отсутствие бизнес-идей и ресурсов, способных вывести фирму из такого состояния. Аутсайдеры — это участники рынка, постепенно выпадающие из конкурентной среды, из контекста, в котором действуют другие конкуренты<sup>6</sup>.

*Конкурентный статус аутсайдеров* необходим конкурентной среде, так как наличие таких хронически отстающих участников рынка, слабейших по конкурентным позициям, позволяет указать системе на то, что может случиться с каждым участником рынка при определенном стечении обстоятельств.

Их наличие позволяет также лучше оценивать сильные стороны конкурентов, имеющих другие конкурентные статусы — лидеров, претендентов на лидерство, устойчивых середняков, а также понимать, почему те не становятся аутсайдерами и продолжают более или менее успешно действовать в конкурентной среде.

Обстоятельства превращения участников рынка в аутсайдеров могут иметь объективный и/или субъективный характер.

<sup>6</sup> В литературе можно встретить и иную трактовку аутсайдеров — таковыми признаются фирмы, не входящие в данную отрасль, не работающие на данном рынке, но инвестирующие ресурсы в этот рынок извне в случае его развития. Аутсайдерами называются внешние инвесторы. Такая трактовка базируется на противопоставлении терминов «аутсайдеры» и «инсайдеры» (внутренние участники каких-либо процессов).

Объективно участники рынка становятся аутсайдерами и по не зависящим, и по зависящим от них обстоятельствам.

*Независящими обстоятельствами* являются падение роли рынка того или иного товара в национальной экономике, а также падение роли того или иного национального рынка в мировой экономике. Если фирма продолжает действовать именно на таком секторе рынка, рано или поздно она получит статус аутайдера и не сможет преодолеть его самостоятельно. Оказавшись заложницей бесперспективного рынка, такая фирма постепенно вытесняется на обочину бизнеса, за пределы основного потока его развития. Не зависят от участников рынка и форс-мажорные обстоятельства.

*Зависящими* от участников рынка *обстоятельствами* являются их временное неустойчивое положение на стадии стартапа, попадание в полосу хронической неплатежеспособности, в том числе по вине контрагентов или партнеров, выбор для реализации неперспективных бизнес-идей, непрофессиональный или неопытный менеджмент, переживание конкурентного стресса.

*Субъективно* участники рынка всегда становятся аутсайдерами по вине владельцев бизнеса, которые ведут его неквалифицированно, демонстрируют отсутствие профессиональных способностей, знаний, понимания и умения делать бизнес и взаимодействовать с конкурентами. У некоторых людей совокупность личностных качеств и склонностей формирует так называемый *комплекс аутайдера*, в состав которого входят:

- предрасположенность к выпадению из контекста конкуренции и неадекватность;
- психологическая зависимость от любого представителя окружения и неспособность к оказанию сопротивления;
- излишняя приверженность к паттерну послушного последователя;
- наличие всевозможных страхов и фобий в сочетании с неспособностью избавиться от них;

- отсутствие амбиций к достижению конкурентного успеха в сочетании со спокойным отношением к собственному статусу аутсайдера и к успехам конкурентов.

Наличие у владельцев бизнеса комплекса аутсайдера обязательно способствует восприятию окружением участника рынка как аутсайдера независимо от того, как объективно складываются его дела. Стоит ли таким предпринимателям вообще заниматься бизнесом?

По закону предпринимательством может заниматься любой дееспособный человек с любым набором личностных особенностей. Свобода выбора — в его руках. Но окружение может использовать наличие у него этого неподходящего для профессиональной работы комплекса как его конкурентный недостаток.

Статус аутсайдера конкурентной гонки, как и статус безработного на рынке труда, не является почетным. Ни один действующий субъект предпринимательства не желает признавать себя аутсайдером и слыть аутсайдером в конкурентной среде.

Если тот или иной участник рынка все же приобрел статус аутсайдера, он, как правило, действует, руководствуясь одним из трех возможных сценариев. Он может либо превратиться в слабого интегратора, юридически и организационно подчинившись более сильному сопернику, либо сделать попытку провести оздоровление бизнеса и активизировать конкурентные действия, либо перейти к реализации стратегии выхода из бизнеса.

Желание сыграть на интеграционных намерениях более сильных соперников является наилучшим выбором для любого аутсайдера. Большинство фирм, ощущая наличие труднопреодолимых производственных, финансовых, организационных, сбытовых или иных проблем, приходят к осознанию необходимости слияния с конкурентами. Однако надо понимать, что далеко не всякая преуспевающая фирма готова объединяться с аутсайдерами даже для того, чтобы устранить их с рынка.

Возможно иное решение: фирма-аутсайдер может подвергнуть себя санации и выйти из кризисного состояния, в том числе за счет добровольного ухода с отдельных секторов/сегментов рынка.

Стремление аутсайдеров любой ценой удержаться в бизнесе, даже в тех случаях, когда шансы на выживание ничтожны, следует определить как проявление *конкурентного синдрома*.

Это не совсем здоровое явление может быть преодолено с помощью третьего сценария конкурентных действий фирм-аутсайдеров, который состоит в их последовательном выходе из бизнеса.

### **Конкурентный статус безусловного дебютанта**

Дебют является обязательной стадией жизни любого бизнес-проекта. По его окончании участники рынка могут обладать разным конкурентным статусом. Но пока каждому участнику рынка свойствен *конкурентный статус дебютанта*, а точнее:

- либо статус безусловного дебютанта,
- либо статус условного дебютанта,
- либо статус профессионального дебютанта.

*Безусловными дебютантами* признаются участники рынка, впервые вступающие на рынок и находящиеся в положении стартаперов в течение 1–3 лет с даты регистрации новой фирмы или возникновения нового жизнеспособного бизнес-проекта. Дебют на рынке его нового участника делает любого новичка обладателем конкурентного статуса безусловного дебютанта.

Данный статус является неустойчивым. Дебют — это лишь прелюдия к закреплению за новым участником рынка окончательного конкурентного статуса устойчивого середняка, претендента на лидерство, лидера, вице-лидера или аутсайдера. Ему еще предстоит раскрыть свой потенциал, предъявить окружению реальные преимущества и доказать, что он дейст-



вительно состоялся как успешный конкурент.

По выходе из дебюта безусловные дебютанты приобретают устойчивый конкурентный статус. Если это статус аутсайдера бизнеса, они выходят из бизнеса, если это иной конкурентный статус — они устойчиво и уверенно ведут дело.

Как и другие типы конкурентного статуса участников рынка, статус безусловного дебютанта востребован конкурентной средой. Она испытывает постоянную потребность в появлении новых участников рынка, намеренных создать собственное полноценное дело и для этого бросить вызов окружению.

Благодаря безусловным дебютантам другие участники рынка не могут чувствовать себя уверенно, особенно в пору научно-технической революции. Именно дебютанты создали, к примеру, во второй половине прошлого века целую IT-отрасль экономики.

На стадии дебюта участникам рынка чрезвычайно важно иметь в наличии плодотворные дебютные идеи. Вступая в бизнес, безусловный дебютант должен понимать, что ему придется соперничать со старожилами рынка вплоть до вывода его бизнеса на «проектную мощность» и в состояние конкурентной устойчивости.

На стадии безусловного дебюта участники рынка особенно уязвимы для окружения, а прямые конкуренты могут легко уничтожить потенциально опасного соперника в случае распознавания грядущих угроз с его стороны. Безусловные дебютанты, как правило, неопытны, они напоминают подростков, которые не ведают что творят, но они не останавливаются потому, что у них нет другого выхода.

Они делают неуверенные шаги в пока еще не до конца понятном и потому кажущемся враждебным мире, но отчаянно пытаются состояться в качестве сильных конкурентов, мечтая об этом бессонными ночами. При этом одни готовы уступить, по незнанию, слабому сопернику, другие намерены бросить вызов всем на свете.

Главная проблема, которую предстоит решить безусловным дебютантам, — преодоление входных рыночных барьеров, другими словами, экономических, административных, технологических и иных ограничений, препятствующих их вступлению на рынок для конкуренции со старожилами рынка.

Такие барьеры создаются потребителями, поставщиками, прямыми конкурентами, государством. Они могут быть естественными (законными) и искусственными (незаконными). Для разных рынков характерны разные по высоте входные барьеры, с чем связаны и разные перспективы дебюта. Так, низкие входные барьеры, присущие раздробленным или новым секторам рынка, создают благоприятные возможности для уверенного дебюта и одновременно порождают ожесточенную конкуренцию дебютантов.

На решение проблемы преодоления входных барьеров направлены основные стратегические установки безусловных дебютантов, организационные сценарии проведения тактических операций и домашние заготовки для действий «по ситуации».

Безусловным дебютантам следует одновременно снимать подозрения и опасения тех представителей окружения, которые могли бы в перспективе стать их контрагентами или партнерами, усыплять бдительность сильных соперников и, напротив, всячески усиливать опасения и укреплять подозрения прямых конкурентов, которые, согласно предварительным расчетам, не представляют для них серьезной угрозы.

Безусловным дебютантам приходится считаться со вкусами потенциальных клиентов и трендами развития потребностей, запросами поставщиков, ресурсами партнеров-инвесторов, «правилами игры», требованиями закона и нравами окружения. При этом им необходимо использовать буквально каждую лазейку для утверждения на рынке. Порой искусство маневрирования выглядит в глазах окружения гораздо более весомым конкурентным преимуществом,



чем иные конкурентные действия. Наиболее сложными являются их конкурентные диспозиции по отношению к разным типам конкурентов.

Усыпление бдительности сильных конкурентов может опираться на стратегии кооперации и компромисса с конкурентами, стратегии обособления бизнеса (например, немедленное обозначение узкой нишевой специализации), даже на стратегию интеграции (в качестве слабого интегратора) либо на ее имитацию. Реализация стратегий конкуренции сопровождается тактическим и ситуационным маневрированием с широким применением различных гололомок. Приходится думать о том, что стартовая инициатива может стать наказуемой со стороны озабоченных и внимательных соперников.

Безусловные дебютанты выходят на рынок и утверждают на нем в условиях, когда:

- действующие участники рынка и раньше были агрессивны, защищая свои рыночные позиции от вновь входящих;
- они владеют важными финансовыми ресурсами, с помощью которых охраняют вход на свой рынок;
- они в состоянии воспользоваться своими связями с дистрибьюторами и потребителями для защиты своего бизнеса;
- они хотят и могут использовать политику снижения цен для сохранения своей доли на рынке;
- спрос на товары/услуги/работы растет медленно, и это ограничивает возможности рынка впустить участников рынка, желающих присоединиться к рыночному сегменту без ущерба для доходов конкурентов;
- для действующих участников рынка выход из рынка стоит гораздо дороже, чем «борьба до конца» [Градов, 2000].

Вместе с тем безусловные дебютанты могут оказаться сильными соперниками по отношению к другим дебютантам. Хотя они и не столь сильны, как фирмы-старожилы, имеющих сил может хватить на со-

перничество с другими новичками и на обретение устойчивого конкурентного преимущества над ними.

### **Конкурентные статусы условных дебютантов и профессиональных дебютантов**

*Условными дебютантами* признаются действующие участники рынка в период освоения нового бизнес-проекта, например в процессе диверсификации своего бизнеса. В отличие от безусловных дебютантов они уже работают в профессиональном предпринимательстве, поэтому их дебют и считается условным.

Приватизация играет важную роль в формировании конкурентной среды в период становления рыночных отношений. Одним из важнейших направлений этого процесса является разгосударствление предприятий, превращение их в частные. Определяющим фактором обеспечения потенциальной конкурентоспособности фирм являются методы и формы приватизации. Менее всего эффективна «приватизация», сводящаяся к простой смене вывесок — вместо государственного предприятия появляется формальное «акционерное общество», контрольный пакет акций которого принадлежит тому же государству. Сформировать полноценную конкурентную среду могут только те частные фирмы, которые в результате приватизации сумеют привлечь инвесторов, способных существенно усилить конкурентный потенциал компании за счет вложения в бизнес реальных средств. Если же большая часть акций находится в руках трудового коллектива предприятия, получившего их на льготных условиях, т. е. практически бесплатно, потока инвестиций не образуется, следовательно, предпосылок роста конкурентоспособности создано не будет.

На новом рынке или внутри приватизированной фирмы условные дебютанты подвержены почти таким же испытаниям, как без-

условные дебютанты. Им приходится следовать правилам успешного дебюта.

Однако ранее условные дебютанты приобрели вполне определенный и устойчивый конкурентный статус. Они начинают новые проекты, будучи лидерами другого бизнеса, претендентами на лидерство либо устойчивыми середняками. Поэтому, приступая к новому делу, эти участники рынка усложняют свой конкурентный статус, делают его *двойственным*.

Так, диверсификация бизнеса в межпродуктовом, отраслевом или межотраслевом направлениях всегда имеет признаки условного дебюта. Приступая к диверсификации бизнеса, участники рынка начинают одновременно проживать две жизни. Одна из них — это жизнь на освоенных секторах/сегментах рынка, другая — жизнь дебютанта.

Двойственный характер их конкурентного статуса, несомненно, оказывает влияние на освоение ими нового дела. Старожилам рынка, тем более сложившимся лидерам, всегда проще занять новую рыночную нишу, чем безусловным дебютантам.

Освоение нового сектора/сегмента рынка начинается для них не с нуля. Старожилы рынка пользуются накопленным опытом ведения бизнеса, узнаваемостью в потребительской среде, известностью и определенной репутацией у контрагентов, соперников и государства. Поэтому им не нужны дополнительные усилия по признанию себя на рынке. Гораздо важнее для них добиться экономии на масштабах деятельности, провести реструктуризацию портфеля вложений в дочерние и зависимые компании вплоть до продажи той или иной компании для извлечения средств на покупку новой.

С другой стороны, успехи фирм-старожилов или их отсутствие в освоении новых бизнес-проектов непременно отразятся на степени устойчивости ранее приобретенного ими статуса. Для одних эти последствия окажутся менее чувствительными, для других — более чувствительными.

Для одних участников рынка двойственность их конкурентного статуса будет менее рискованной, для других — более рискованной. Между тем безусловный дебютант — стартапер, не обремененный грузом воспоминаний, рискует меньше других. В случае провала ему останется лишь посетовать на превратности дебюта.

Новый бизнес-проект может быть связан и с управлением бизнесом в приватизированных предприятиях. Приватизация играет важную роль в формировании конкурентной среды в период становления рыночных отношений. Одним из важнейших направлений этого процесса является разгосударствление предприятий, превращение их в частные. Определяющим фактором обеспечения потенциальной конкурентоспособности фирм являются методы и формы приватизации. Менее всего эффективна «приватизация», сводящаяся к простой смене вывесок — вместо государственного предприятия появляется формальное «акционерное общество», контрольный пакет акций которого принадлежит тому же государству.

Сформировать полноценную конкурентную среду могут только те частные фирмы, которые в результате приватизации сумеют привлечь инвесторов, способных существенно усилить конкурентный потенциал компании за счет вложения в бизнес реальных средств. Если же большая часть акций находится в руках трудового коллектива предприятия, получившего их на льготных условиях, т. е. практически бесплатно, потока инвестиций не образуется, следовательно, предпосылок роста конкурентоспособности создано не будет.

*Профессиональными дебютантами* признаются участники рынка — профессиональные стартаперы. Их участие в предпринимательстве состоит в создании, обустройстве, раскрутке и последующей продаже новых бизнес-проектов. Продав готовый бизнес, эти участники рынка переходят к новому стартапу и вновь превращаются в профессиональных дебютантов.

## Заключение

Таким образом, конкурентным является статус участников рынка в конкурентной среде, посредством которого они выполняют определенные задачи по обеспечению ее развития и занимают определенное место в процессе ее эволюции.

Наличие в конкурентной среде разных участников рынка с разным конкурентным статусом необходимо для обеспечения жизнедеятельности всей системы. Одни участники рынка похожи на других и не похожи на третьих. В конкурентной среде должны быть, например, свои лидеры и аутсайдеры, свои изобретатели и распространители новшеств, свои ведущие и ведомые, свои претенденты на лидерство и устойчивые середняки. Лидеры несут свое нелегкое бремя, а претенденты на лидерство и дебютанты обзудуются перед самими собой и перед окружением соблюдать заповеди и правила.

Как и другие целостные общественные системы, конкурентная среда является устойчивой постольку, поскольку на рынке наблюдается потребность в существовании субъектов предпринимательства с разным конкурентным статусом, разных конкурентных групп, различающихся между собой функциональной принадлежностью. Поэтому конкурентная среда устойчива и долговечна, несмотря на острые внутренние противоречия и конфликты интересов и на стремление многих участников рынка к устранению соперников и достижению монополии.

## Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. — 358 с.
2. Березин А. А., Коваленко А. И. Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. №5 (47). С. 117–129.
3. Градов А. П. и др. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. 3-е изд. СПб.: СпецЛит, 2000.
4. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993.

5. Рубин Ю. Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014а. Т. 8. №2 (44). С. 121–143.
6. Рубин Ю. Б. Менеджмент конкурентных действий. Современная конкуренция. 2014с. Т. 8. №5 (47). С. 77–116.
7. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014б. Т. 8. №4 (46). С. 101–143.
8. Рубин Ю. Б. Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015а. Т. 9. №2 (50). С. 111–142.
9. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015б. Т. 9. №3 (51). С. 82–142.
10. Рубин Ю. Б. Театральные аналогии конкурентного соперничества // Практический маркетинг. 2004. №2.
11. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ. 1999. — 577 с.
12. Юданов А. Ю. Конкуренция: Теория и практика. 3-е изд. М.: Гном и Д, 2001.
13. Юданов А. Ю. Покорители «голубых океанов» (фирмы «газели» в России) // Современная конкуренция. 2010. Т. 4. №2 (20). С. 27–48.
14. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration // *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21. No. 1. P. 100–134.
15. Ferrier W. J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness // *Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 44 (4). P. 858–877.
16. Hunt S. D. A General theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. California. Sage Publications: Thousand Oaks, 2000.
17. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.

## Reference

1. Ansoff H. Strategic Management. *Palgrave Macmillan UK*. 2007.
2. Berezin A. A., Kovalenko A. I. Benchmarking in the system of firms competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (48), pp. 117–129 (in Russian, abstr. in English).
3. Chen M.-J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no. 1, pp. 100–134.
4. Ferrier W. J. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 44 (4), pp. 858–877.
5. Gradov A. P. *Ekonomicheskaya strategiya firmy* [Economic strategy of firm]. Saint Petersburg, SpetsLit Publ., 2000.
6. Hunt S. D. *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Sage Publications: Thousand Oaks, California, 2000.
7. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
8. Porter M. *Mezhdunarodnaya konkurentsia* [International competition]. Moscow, Mejdunarodnye otnosheniya Publ., 1993.

9. Rubin Yu. B. Competitive actions management. *Journal of Modern Competition*, 2014c, vol. 8, no. 5 (47), pp. 77–116 (in Russian, abstr. in English).
10. Rubin Yu. B. Competitive position of market participants in the competitive environment. *Journal of Modern Competition*, 2014a, vol. 8, no. 2 (44), pp. 121–143 (in Russian, abstr. in English).
11. Rubin Yu. B. Strategies for competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014b, vol. 8, no. 4 (46), pp. 101–143 (in Russian, abstr. in English).
12. Rubin Yu. B. Tactical models and operations competition. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 3 (51), pp. 82–142 (in Russian, abstr. in English).
13. Rubin Yu. B. Tactics of competitive actions of market participants. *Journal of Modern Competition*, 2015a, vol. 9, no. 2 (50), pp. 111–142 (in Russian, abstr. in English).
14. Rubin Yu. B. Teatral'nye analogii konkurentnogo soper-nichestva [Theatrical analogy of competitive rivalry]. *Prakticheskiy marketing — Practical marketing*, 2004, no. 4.
15. Thompson Arthur A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irwin, 2003.
16. Yudanov A. Y. Conquerors of Blue Oceans (Gazel-firms in Russia). *Journal of Modern Competition*, 2010, vol. 4, no. 2 (20), pp. 27–48 (in Russian, abstr. in English).
17. Yudanov A. Y. *Konkurentsiya: Teoriya i praktika* [Competition: Theory and practice]. Moscow, Gnom i D. Publ., 2001.

---

Yu. Rubin, University Synergy, Russian Association for Entrepreneurship Education (RUAAE), Moscow, Russia, yrubin@mfa.ru

## Competitive status of market participants

The author offers definition of the competitive status of a market participant, discloses notion of the competitive environment and competitive forces. The author identifies the competitive status of company as companies role in the innovative transformation of the market environment: innovator, conformist, exploiter, niche actor.

The author consistently reveals the peculiarities of firms in competitive status as a leader, challenger for the leadership, the middle peasants (the representative of the crowd), and the outsider. Also author identifies the main features of the paired competitive dispositions of firms with different competitive status.

Paper describes some tactical model, implemented by leader against challengers. The author reveals content of the concept of «burden of leadership» and formulates «commandments» of the leader and the challengers for the leadership.

The paper reveals the definition of the competitive status of market participants by comparison competition in business and competition in nature (by A. Yudanov). The article also describes the competitive status of the debutant, debutante types and formulates 10 rules of successful debut.

**Keywords:** competitive status, the market leader, the burden of leadership, the challenger for the leadership, firm-innovator, firm-conformist, market debutant.

### About author:

Yu. Rubin, Dr of Economics, Professor

### For citation:

Rubin Yu. Competitive status of market participants. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 1 (55), pp. 108–143 (in Russian, abstr. in English).