

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Hanna Jurek

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Szwajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mails: s.cyfert@ue.poznan.pl, k.krzakiewicz@ue.poznan.pl

IMITACJA W EPOCE INNOWACJI – DYLEMAT I PARADOKS WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA

IMITATION IN THE PERIOD OF INNOVATION – DILEMMA AND THE PARADOX OF CONTEMPORARY MANAGEMENT

DOI: 10.15611/pn.2016.420.16

JEL Classification: O3

Streszczenie: U podstaw opracowania leży założenie, iż imitację należy uznać nie tylko za działanie krytyczne z perspektywy długookresowego przetrwania i rozwoju organizacji (podobnie jak ma to miejsce w przypadku innowacji), lecz także za przedsięwzięcia niezbędne dla zapewnienia efektywności procesów innowacyjnych jako takich. Imitacja stanowi rzadką i złożoną zdolność strategiczną, którą organizacje powinny we właściwy sposób rozwijać i umiejętnie wykorzystywać. Imitatorzy dostarczają odbiorcom nie tylko udoskonalony, lecz także tańszy produkt. W opracowaniu, włączając się w dyskusję nad procesami innowacji w kształtowaniu dynamicznych zdolności organizacji, podjęto próbę przedstawienia natury i istoty imitacji, wskazując na korzyści wynikające z umiejętnego kopiowania działań innych podmiotów.

Słowa kluczowe: imitacja, innowacje, paradoksy zarządzania.

Summary: The purpose of the this article is to discuss the nature and essence of imitation and its impact on the dynamic capabilities management process. The study attempts to outline the concept of dynamic capabilities, define the concept of innovation and imitation and subsequently discuss the relationship between innovation and imitation in the context of dynamic capability of the organization.

Keywords: imitation, innovation, management paradoxes.

Imitacja to nie tylko znacznie bardziej rozpowszechnione zjawisko niż innowacja, lecz także znacznie bardziej popularna droga do rozwoju biznesu i zysku.

Teodor Levitt

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu z obszaru nauk o zarządzaniu wskazać można na liczne publikacje podkreślające znaczenie innowacji i traktujące o tym, jak w efektywny sposób należy tworzyć innowacje i jak sprawnie nimi zarządzać. W opracowaniach tych jako coś oczywistego eksponuje się korzyści wynikające z innowacji, wnioski z nich zaś jednoznacznie wskazują, że organizacje powinny funkcjonować według zasady „poszukiwanie i wdrażanie innowacji albo śmierć”. Autorzy tych publikacji dowodzą, że imitatorzy, jeżeli w ogóle przetrwają, skazani będą na ciężki los i będą musieli zadowalać się tym, co pozostawią im innowatorzy, sama zaś imitacja przedstawiona jest jako proces spontaniczny, o niesprecyzowanym wyrażnie celu, przed którym innowatorzy mogą łatwo się obronić poprzez tworzenie wysokich barier wejścia do sektora i zwiększanie skali działalności.

Imitacja oznacza kopiowanie, rekonstrukcję lub odtwarzanie innowacji lub nowego rozwiązania. Przedmiotem kopiowania może być produkt, usługa, proces, procedura lub model biznesu. Imitacja może być dokonywana według zasady „tak samo” lub może stanowić pewną modyfikację, względnie adaptację oryginału. Może ona także zmienić swój charakter od dokładnej kopii po przejmowanie idei. Może wreszcie oscylować między intuicyjnym naśladowaniem i pełnym kopiowaniem.

W początkach XIX wieku na skopiowanie innowacji potrzeba było około stu lat. W latach 1877-1930 czas upowszechnienia imitowanych produktów uległ skróceniu do 23,1 roku, w latach 1930-1939 było to już tylko 9,6 roku, w latach zaś 1940-1961 – 4,9 roku. W latach 80. XX wieku na opracowanie imitacji potrzebowano zaledwie 12-18 miesięcy [Mansfield 1985, s. 217-223]. Skrócenie czasu potrzebnego na opracowanie imitacji dotyczy praktycznie wszystkich typów produktów. Imitacja fonografu pojawiła się po 30 latach, a imitacja odtwarzacza CD pojawiła się po trzech latach. W latach osiemdziesiątych nieopatentowane leki generyczne w USA miały udział w rynku na poziomie około 2-6% rynku leków na receptę, w roku 2010 zaś było to już ponad 70%.

Imitację należy rozpatrywać jako swoistego rodzaju strategię działania nie tylko skoordynowaną z przedsięwzięciami innowacyjnymi, lecz także niezbędną dla koncentracji i efektywnego wykorzystania innowacyjnych zdolności. Podczas gdy innowatorzy, ponosząc ogromne nakłady finansowe, wytyczają nowe kierunki rozwoju, innowatorzy podążają za nimi z „darmowymi biletami”, redukując nie tylko poziom zaangażowania w sferze B+R, lecz także w obszarze reklamy i promocji.

Ponieważ imitatorzy nie są związani inwestycjami, koniecznymi do realizacji w przypadku innowatorów, mogą elastycznie dopasowywać swoje produkty do potrzeb rynku, uwzględniając zmieniające się gusty odbiorców lub wdrażając technologie nowej generacji.

Należy zauważyć, że największe korzyści wynikające ze wzrostu produktywności związane są nie tyle z pierwotnymi innowacjami, lecz z pojawiającymi się po nich udoskonaleniami, imitatorzy bowiem mogą dostarczyć odbiorcom nie tylko produkt udoskonalony, lecz także znacznie tańszy [Drucker 2001]. Przy niskiej marży różnica w poziomie kosztów ma ogromne znaczenie. Pozwala ona imitatorom na podejmowanie działań zwiększających konkurencyjność, począwszy od obniżania cen, przez oferowanie produktów o wysokiej jakości, aż do doskonalenia dystrybucji i obsługi posprzedażnej lub wydłużenia okresu i poprawy warunków gwarancji. Z drugiej strony zaoszczędzone środki można przeznaczyć na innowacje.

Imitatorzy są także mniej skłonni do „spoczywania na laurach”, co często charakteryzuje zauroczonych sukcesem innowatorów i rynkowych pionierów, którzy nie dostrzegają potencjalnych zagrożeń. Imitatorzy częściej myślą o tym, kto może iść ich drogą i lepiej są przygotowani na pojawienie się nowych konkurentów. Należy także podkreślić, że imitatorzy, mając do dyspozycji kilka wzorcowych, potencjalnych modeli wdrażania innowacji, są świadomi tego, że rozwój organizacji może być realizowany w następstwie wdrażania różnych scenariuszy. Stanowi to dla nich podstawę dla efektywnego wdrażania kolejnych imitacji i zogniskowanych innowacji. Nie może zatem dziwić, że najbardziej zyskowne innowacje mają często duży udział imitacji [Bayus, Erikson, Jacobson 2008, s. 198].

Opierając się na powyższych rozważaniach, wskazujących na relacje pomiędzy innowacjami i działaniami imitacyjnymi, celem opracowania uczyniono przeprowadzenie dyskusji nad naturą i istotą imitacji i jej wpływem na proces kształtowania dynamicznych zdolności organizacji.

2. Imitatorzy – zmieniające się podejście do imitacji

W przeszłości imitacje nierzadko stanowiły rezultat przypadkowego splotu okoliczności, a nie przemyślanych i zaplanowanych działań, co przekładało się na niewykorzystanie wielu szans biznesowych. Badania nad zachowaniami innowacyjnymi największych firm prowadzone przez T. Levitta [1976a, s. 33-37] pozwoliły na wypracowanie spostrzeżenia, że żadna z badanych firm nie dysponowała procedurami pozwalającymi na reagowanie na działania innowacyjne konkurentów, skutkiem czego nawet w sytuacjach, kiedy inicjowane były działania imitacyjne, okazywały się one nieskuteczne.

Działalność imitacyjna powinna stanowić fragment ogólnej strategii firmy. Powinna być wykorzystywana w sposób selektywny, przy uwzględnieniu cech biznesu i możliwości firmy, oraz ściśle związana z działalnością innowacyjną. Imitatorzy pojawiają się zwykle wówczas, gdy pionierzy lub pierwsi naśladowcy zajmują silną

pozycję w sektorze albo gdy nasycą rynek swoimi produktami. Wielu z nich ponosi porażkę, gdyż bezkrytycznie kopiuje formułę działania konkurentów, nie mając zarówno ich potencjału, jak i dynamicznych zdolności.

Nie łatwo jest znaleźć złoty środek między innowacją a imitacją, ponieważ przesłanki obu typów zachowań organizacyjnych ulegają zmianie. Na przykład firmy farmaceutyczne na początku XX wieku podzielone były na innowatorów i imitatorów. Jednakże w ciągu kilku dziesięcioleci zmiany w systemie formalnoprawnym spowodowały wyłonienie się kategorii producentów leków generycznych, którzy zdobyli ponad połowę rynku leków recepturowych. Zmiany te uderzyły silnie w modele biznesowe innowatorów i zmusiły ich do przyjęcia imitacji jako uzupełniającej strategii.

Analizując funkcjonowanie firm imitatorów, można dostrzec, że wiele z nich to także innowatorzy. Wśród nich są takie firmy, jak Wal-Mart, IBM (którą to firmę P. Drucker nazwał najbardziej kreatywnym imitatorem na świecie [Drucker 2001]), Apple czy Procter&Gamble. General Electric, legendarny innowator i jedna z firm, która jest najczęściej naśladowana, wykorzystuje imitacje, aby wyprzedzić konkurentów dysponujących nowoczesnymi technologiami. General Motors niejednokrotnie kopiował metody działania innych firm, na przykład systemy pozyskiwania operatywnych danych na temat rynku stosowane przez Wal-Mart lub metodykę opracowywania nowych produktów HP.

Tego typu firmy można nazwać imowatorami. Ich kierownictwo zrozumiało, że imitacja nie przeczy innowacji, lecz ją dopełnia. L. Nowell, były wiceprezes zarządu i dyrektor finansowy Pepsi Co., stwierdził: „nawet jeżeli dążymy do tego, aby tworzyć innowacje, chcemy także wiedzieć, co robią inni, dlatego część innowacji, jak bardzo zabawnie by to nie brzmiało, rozwija się dzięki imitacji” i w rezultacie „nawet kiedy chcemy coś kopiować, uważamy, że powinniśmy wnieść w to ulepszenie i w efekcie uzyskujemy prawie innowacyjny produkt” [Shenkar 2010, s. 25].

Należy przy tym zauważyć, że w procesie imitacji dyferencjacja dokonuje się nie dzięki nowym elementom, lecz przez strukturyzację elementów systemu. Sposób ten można określić jako zmianę wewnętrznej architektury produktu. Imowatorzy poszukują racjonalnych decyzji dotyczących tego, kiedy należy podjąć działania innowacyjne, a kiedy poszukiwać równowagi między innowacją a imitacją. Dla imowatorów integracja innowacji i imitacji stanowi kluczowy strategiczny punkt zetknięcia się tych dwóch form aktywności. Imowatorzy tworzą modele biznesu na podstawie dynamicznych zdolności ukształtowanych przez innowatorów i imitatorów. Takie zdolności obejmują umiejętność selekcji danych i wykorzystywania bazy wiedzy w różnych obszarach i kierunkach. Oprócz tego imowatorzy mają zdolność unikania wykorzystania uproszczonych modeli do analizowania złożonych zjawisk realnego świata i potrafią analizować złożone problemy, wyodrębniając niezależne komponenty bez utraty ich relacji z wewnętrzną architekturą całości.

Imowatorzy wiedzą, jak tworzyć i efektywnie wykorzystywać specyficzne cechy produktu związane z imitacją. Potrafią prowadzić szeroko zakrojone poszuki-

wania danych w czasie realnym, działać, opierając się na kilku modelach biznesu, określać, jakie miejsce zajmuje produkt lub model na rynku, a także potrafią szybko i skutecznie realizować zaplanowane przedsięwzięcia, modyfikując je elastycznie stosownie do zmieniających się warunków otoczenia. Imowatorzy dokonują zatem „twórczej imitacji”, integrując skopiowane elementy z podejściem innowacyjnym i znajomością uwarunkowań sytuacyjnych.

Należy odejść od postrzegania imitacji jako wstydlivego zajęcia na peryferiach biznesu i należy jej kluczową rolę dostrzec zarówno w strategicznym, jak i operacyjnym wymiarze funkcjonowania organizacji. Imitacja i innowacja nie są wzajemnie wykluczającymi się zjawiskami, lecz tworzą zintegrowany układ związany z wzajemnie dopełniającymi się cechami i efektem synergicznym, co oznacza, że imitacja nie powinna być postrzegana jako przeszkoda, lecz jako stymulator prawidłowo zorganizowanego procesu innowacyjnego.

W warunkach globalizacji nikt nie jest zabezpieczony przed presją działań konkurencyjnych i firmy, które nie są w stanie zaprojektować albo zaadaptować swoich działań, narażone są na eliminację. Gwałtowne zmiany technologii przekładają się na szybkie starzenie się moralne produktów, a wynalazcy i pierwsi naśladowcy zwykle okazują się bezradni w momencie pojawienia się nowszych produktów. Następuje osłabienie ochrony prawnej, a jednocześnie kodyfikacja, standaryzacja, nowe technologie produkcji i rosnąca mobilizacja kadr coraz bardziej upraszczają procesy imitacji.

Nałożenie się całego zbioru zmiennych, począwszy od globalizacji aż po kodyfikację wiedzy, powoduje przekształcenie ery innowacji w erę imitacji. Dodatkowym czynnikiem jest rozszerzenie i uzupełnienie kanałów transferu wiedzy. Nowi gracze z krajów rozwijających się w dużym stopniu opierają się na imitacji, aby kompensować niedostatki kapitału i *know-how*. Korzyści, które osiągają, oszczędzając na sferze B+R i wykorzystując starsze technologie, mają istotne znaczenie dla ich pozycji konkurencyjnej. W nowych warunkach działania imitacyjne odnoszą się do coraz szerszego spectrum produktów, usług, procesów i modeli biznesu i stają się bardziej racjonalne ze względu na ponoszone nakłady i potencjalne zyski. Te realia przekształcają imitację w ważny czynnik strategiczny, którego firmy nie mogą ignorować. „Dni wielkich umysłów minęły, obecnie efektywność strategii wymaga umiejętnej imitacji” [Bonabeau, 2004, s. 45-54].

3. Zdolności dynamiczne i procesy imitacyjne

Imitowanie może przybierać różne formy. Niektóre firmy kopiują wzorce działań bez wprowadzania jakichkolwiek zmian, inne adaptują je do nowych warunków lub wnoszą widoczne ulepszenia. Niektóre dokonują analiz właściwości przejmowanych modeli, inne zaś zadowolają się powtarzaniem ich najbardziej widocznych cech. Zagrożenia wynikające z imitacji powodują, iż większość firm koncentruje swoje wysiłki na tym, aby zbudować bariery uniemożliwiające imitację innowacji

przez potencjalnych naśladowców i nie myślą o korzyściach, jakie mogłyby uzyskać, imitując innych. Nie są w stanie przełamać stereotypów dotyczących postrzegania imitacji. Większość menedżerów reaguje negatywnie, gdy sugeruje się, że ich firmy zajmują się imitacją, nawet jeżeli jest oczywiste, że przejęli pomysły i koncepcje od konkurentów.

Jednakże nawet menadżerowie, którzy dostrzegają celowość i zasadność imitacji, przyznają, że w ich firmach nie ma systematycznego i metodycznego podejścia do wykorzystywania potencjału imitacji.

Podczas gdy niektóre firmy starają się skopiować konkretny komponent biznesu, inne podejmują próby kopiowania całych modeli biznesu. Jeżeli kopiowany system jest złożony, ma formę ustrukturyzowaną (na przykład produkcja urządzeń pamięci elektronicznej), jednym z wzorców zachowań jest dokładne kopiowanie, polegające na stworzeniu przedsiębiorstwa posiadającego precyzyjnie odwzorowany proces produkcyjny. Zakłada się przy tym, że pełne zrozumienie funkcjonowania systemu nie jest możliwe, jednak zbudowanie dokładnej jego kopii zapewni odpowiedni poziom jakości i niezawodności rezultatów, nawet przy niepełnej znajomości związków przyczynowo-skutkowych. Problemy narastają jednak, kiedy imitacja odnosi się do modelu biznesu firmy, która obserwowana jest z zewnątrz przez pryzmat widocznych działań i elementów. W takim przypadku rozszyfrowanie skomplikowanej sieci relacji między różnorodnymi elementami składającymi się na złożony system może okazać się dla imitujących bardzo trudnym zadaniem. Firmy imitujące wykorzystują jako wzorce do naśladowania najczęściej liderów rynkowych, firmy duże, o uznanym prestiżu i wysokim poziomie skuteczności, działania firm zaś, które nie mają silnej pozycji w swoim sektorze, kopiowane są relatywnie rzadziej.

W świecie biznesu niektóre firmy konsekwentnie demonstrują zdolność do wysoko efektywnych imitacji, nieustannie przechwytyjąc pozycję lidera od inauguratorów lub innowatorów. Z drugiej strony, wiele firm wciąż ponosi fiasko, nie ucząc się na swoich i cudzych niepowodzeniach.

Zarówno sukces, jak i niepowodzenie stanowią rezultat oddziaływania wielu czynników, wśród których duże znaczenie ma czynnik ryzyka. Jednak szczegółowa analiza działań innowacyjnych i imitacyjnych pozwala dostrzec, że rezultat imitacji zależy przede wszystkim od bazowych, dynamicznych zdolności firmy. Istotnym osiągnięciem neurofizjologów pracujących nad problemem imitacji stało się odkrycie lustrzanych neuronów, odpowiadających za racjonalny stosunek i empatię do działań innych. Neurony te warunkują zjawisko, które w kognitywistyce nazywane jest symboliczną imitacją lub imitacją piątego szczebla, kiedy to zachowanie obserwatora nie jest w pełni zgodne z zachowaniem wzorca. W przypadku organizacji odpowiednik lustrzanych neuronów stanowią zdolności do imitacji, pozwalające na identyfikację i zdiagnozowanie kombinacyjnego i zintegrowanego modelu funkcjonowania innej organizacji, a następnie przeniesienie i zaadoptowanie go do swojej kultury, potrzeb i warunków.

Uwzględniając zjawiska zachodzące w sferze praktyki gospodarczej, zdiagnozowane podczas przeprowadzonego przez autorów postępowania badawczego, można podjąć próbę zdefiniowania zestawu zdolności, które firmy powinny posiadać i które powinny podlegać doskonaleniu celem zapewnienia optymalnego poziomu imitacji. Chociaż każda z umiejętności ma swoją specyfikę, są one ze sobą silnie wzajemnie powiązane i współzależne. Należy tu wymienić:

- odpowiednie przygotowanie: zdolność do kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej i wytycznych, które nie tylko akceptują imitację, lecz stymulują ją podobnie jak działania innowacyjne;
- korelowanie: zdolność do kształtowania modeli zachowań potencjalnie istotnych dla działań imitacyjnych i do orientowania się na te modele;
- poszukiwanie, identyfikacja i dobór: zdolność do poszukiwania, rozpoznawania i doboru produktów, procesów, usług, procedur, idei i modeli, które warto kopiować;
- kontekstualizacja: umiejętność identyfikacji istotnych czynników otoczenia i analizowania oryginału i kopii w kontekście obiektywnych uwarunkowań;
- szczegółowa analiza: zdolność do prowadzenia szczegółowych badań wychodzących poza granice prostej analizy korelacji i obejmujących złożone relacje przyczynowo-skutkowe;
- realizacja: zdolność do szybkiego i efektywnego opanowania, integrowania i wdrażania kopiowanych procesów na wszystkich szczeblach zarządzania organizacją.

Kształtowanie odpowiedniej kultury imitacji wymaga nie tylko otwartości, lecz także skromności i niewywyższania się, niezależnie od własnych sukcesów. Badania psychologiczne dowodzą, że zachowania naśladowcze zakładają rezygnację z własnych rozwiązań w warunkach, kiedy te rozwiązania wbudowane są we własne kompetencje. Okazało się, że im mniejszą wyższość okazywali badani w stosunku do kompetentnych rywali, w tym większym stopniu ich działania imitacyjne były skuteczne [Quiamzade 2007, s. 243-258]. Nie oznacza to, że należy na pewien okres zrezygnować z własnych osądów. Raczej należy uczyć się większej skromności i nie odrzucać informacji i opinii płynących z różnych źródeł.

Jak już zostało wspomniane, większość menedżerów i badaczy problemów zarządzania zaabsorbowana jest poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie o sposoby przeciwdziałania imitacji, kwestia barier imitacji zaś jest przez nich marginalizowana. Potencjalne bariery imitacji mają różny charakter, od pewności siebie i ograniczonego spojrzenia na rynek do statycznych, wąskich interesów, przywiązania do utrwalaonych metod działania i nadmiernego samozadowolenia z własnych osiągnięć.

Ciekawe, że takie podejście utrwaliło się wśród innowatorów. Jak wskazują badania, firmy z bogatym doświadczeniem w sferze technologii i nowoczesnymi działaniami B&R, pierwsze wprowadzające na rynek nowe technologie, nie akceptują „prostej imitacji”. Tymczasem nawet najlepsze firmy nie są w stanie tworzyć

wszystkich najlepszych idei w swoich działach B+R lub marketingu. W efekcie w praktyce negatywne skojarzenia związane z imitacją stają się największą przeszkodą na drodze skutecznej komercjalizacji wielu pomysłów i koncepcji [Shenkar 2011].

Aby traktować imitację jako coś prawidłowego, niezbędna jest elastyczność, otwartość i akceptacja zmian [Henderson, Clark 1999, s. 9-30]. To, że takie cechy wymienia się w odniesieniu do innowacji, nie jest przypadkowe. W przypadku imitacji istnieje jednak istotna przeszkoda – uprzedzenia. Z problemem tego typu styka się wiele firm. Jego istota, a także możliwość rozwiązania, związana jest z systemem motywowania. Bódcze pozytywne skierowane są bowiem przede wszystkim do innowatorów, a tych pracowników, którzy proponują imitowanie, traktuje się jako drugoplanowych, mniej cennych [Levitt 1976, s. 69-70]. Coraz częściej podkreśla się, że sukcesy w imitacji powinny być dostrzegane i wyróżniane. Jednak czy w jakiejś firmie wręcza się nagrody za skuteczne imitacje? Czy wywiesza się w halach produkcyjnych portrety imitatorów roku wraz z partnerami innowatorów? Można postawić tezę, iż należy w jednakowy sposób wynagradzać innowatorów i imitatorów. W praktyce dokonuje się także prób zamiany określenia „imitowanie” na inne, niemające negatywnej konotacji, pozwalające na tworzenie wokół imitowania pozytywnej atmosfery – na przykład na określenie „odtworzenie”.

W literaturze wskazuje się na trzy tendencje w sferze imitacji w zależności od wybranych modeli. Pierwsza, imitacja na bazie częstotliwości zjawisk, stanowi kopiowanie najbardziej rozpowszechnionego zachowania w danej zbiorowości, najczęściej dominującego w firmach tego samego sektora. Druga, imitacja oparta na podobieństwie, polega na kopiowaniu zachowań firm, w stosunku do których dostrzega się największe podobieństwo, na przykład dotyczące wielkości lub pozycji na rynku. Trzecia, imitacja na bazie rezultatywności, zakłada kopiowanie tego, co może przynieść najbardziej korzystne rezultaty [Shenkar 2010].

Wielkie znane i efektywne firmy stanowią atrakcyjny obiekt do naśladowania nie tylko dlatego, że wskazują drogę do najlepszych rezultatów, lecz także dlatego, że dają gwarancję legitymacji naśladowcy, co jest szczególnie istotne w warunkach niepewności. Tego typu nacisk sytuacyjny prowadzi do wymuszonego izomorfizmu. Z kolei mimetyczny izomorfizm polega na kopiowaniu najbardziej efektywnych firm, a normatywny izomorfizm na podążaniu za standardami i normami branżowymi. Ostatni typ izomorfizmu zakłada nasilenie „efektu stadnego”, kiedy za wczesnymi imitatorami postępują ich kontynuatorzy [Haunschild, Miner 2007, s. 472-500; Korn, Baum 1999, s. 171-193].

Wszystkie trzy formy imitacji nakładają się często na siebie, tworząc powszechne dążenie do imitacji. Przykładem może być przyjęcie w XIX wieku przez wszystkie kraje europejskie pruskiego modelu ubezpieczeniowego. Dokonało się to dzięki powszechnemu oczekiwaniu sukcesu, innowacyjnemu statusowi, legitymacji, a dla późniejszych naśladowców – szybkiemu przekształceniu w system norm formalnych.

Imitacja na podstawie podobieństwa oparta jest na wyobrażeniu, że kopiowane kompetencje są istotne dla sprawności funkcjonowania firmy imitującej. Firmy te włączane są często w grupy benchmarkingu, co szybko czyni z nich potencjalne modele dla imitacji. Jednak biolodzy przestrzegają, że kopiowanie najbardziej zbieżnego lub prestiżowego modelu (wzorca) nie zawsze stanowi optymalne rozwiązanie, ponieważ niektóre charakterystyki nie muszą koniecznie być skorelowane z dobrą formą fizyczną. Koncentrując się na podobnych do siebie, organizmy często nie wykorzystują możliwości kopiowania korzystnych, lecz mniej dostrzegalnych form [Zentall 2006, s. 335-353].

W działalności biznesowej benchmarking przyciąga uwagę do wyraźnie prezentowanych, lecz nie zawsze tak samo ważnych cech benchmarków, kosztem pełniejszego zrozumienia czynników wysokiej efektywności. Taka praktyka stanowi element bardziej ogólnej tendencji – zajmowania się nie globalnymi, lecz lokalnymi poszukiwaniami, tzn. orientowania się na sektor, w którym funkcjonują, produktową kategorię, wewnętrzny rynek. W takim przypadku dłuższa perspektywa, dalsze obszary czy też oddalone w czasie niepowodzenia nie są brane pod uwagę [Huber, 2001, s. 88-115]. W praktyce firmy analizują jedynie relatywnie nowe zdarzenia, przyjmując, że są one najbardziej istotne i reprezentatywne. Poszukiwanie na poziomie lokalnym traktuje się jako bardziej pogładowe, ponieważ wzorzec i imitator funkcjonują w podobnych warunkach, co pozornie można oznaczać, że niezbędne zmiany i korekty mogą być ograniczone. Kojarzą się one także z większą legitymizacją, gdyż przewidują badanie porównywalnych organizacji. Taki sposób postępowania może przekładać się na realne zagrożenie „niedocenianego rozwoju” – wiele innowacji powstaje daleko poza granicami danej branży, kraju czy regionu.

Można postawić tezę, że niczym niewyróżniający się dzisiaj gracze jutro mogą stać się zwycięzcami, a obecni liderzy rynkowi – outsiderami. Tak stało się z niektórymi wzorcowymi firmami opisanymi w bestsellerze T. Petersa i P. Watermana *In Search of Excellence*. Pogoń za liderami może odciągać uwagę imitatorów od firm – pechowców. W praktyce nawet jeżeli menedżerowie analizują ich przypadki, przykładają do nich znacznie mniejszą wagę niż do analizy firm osiągających sukcesy. Menedżerowie dystansują się także od wzorców zachowań, które nie przyniosły sukcesu, twierdząc, że nie nadają się one do zastosowania w ich firmie. Tymczasem niepowodzenia mogą stać się podstawą wielu cennych przemyśleń. Zmuszają one nie tylko do większej skromności, lecz także ułatwiają identyfikację relacji przyczynowo-skutkowych, niezbędnego elementu procesu imitacji.

Precyzyjny monitoring i analiza otoczenia w procesie poszukiwania innowacji stanowią główne przesłanki sukcesu biznesowego.

W świecie nadmiaru zasad, koncepcji, idei i pomysłów ważny jest nie tylko dostęp do informacji, lecz także ich prawidłowy dobór. Prawidłowa selekcja rzadko kiedy charakteryzuje się systematycznością. Tymczasem bez odpowiednich instrumentów i procedur obserwowania nowych produktów i modeli zachowań organizacyjnych szanse na uzyskanie satysfakcjonujących rezultatów są niewielkie.

Identyfikacja oznacza zdolność postrzegania w otoczeniu zbioru przydatnych dla imitacji obiektów. Efektywna identyfikacja wymaga dynamicznego modelowania określającego, w jaki sposób imitowany obiekt może wpisywać się w adaptujący go system, a także pracowników doskonale rozumiejących wizję organizacji i mających zdolności kreatywne. Osoby identyfikujące obiekty imitacji powinny mieć umiejętności pozwalające im na dostrzeganie możliwości tkwiących we wzorcach do naśladowania, obecnych w obszarach dalekich niekiedy od głównego nurtu zainteresowań obserwatora.

Kontekstualizacja zakłada ocenę możliwości imitacji nie w izolacji, lecz jako wzajemnie powiązanych części kompleksowego systemu, w który jest wpisana i który określa jej formę i rezultaty. Imitacja nie odniesie sukcesu bez zrozumienia kontekstu produktu lub usługi, gdyż w takim przypadku nie dokonuje się niezbędnej korekty zgodnej z istotnymi cechami otoczenia, które różnicują wzorzec i kopię. Znajomość różnic pomiędzy otoczeniem, w którym funkcjonuje wzorzec, a otoczeniem, w którym funkcjonuje kopia, jest krytycznie ważne.

Szczegółowa analiza wymaga kształtowania odpowiednich dynamicznych zdolności firmy, kultury organizacyjnej i procedur, pozwalających na przeprowadzenie złożonych badań relacji przyczynowo-skutkowych. Dla dokonania identyfikacji złożonych wzorców imitacji przydatne jest wykorzystanie dekompozycji – tzn. kognitywne rozdzielenie działań na poszczególne czynności, dobór krytycznie ważnych elementów i tworzenie hierarchii celów i środków. Dekompozycja dokonana jest przez analizę zachowań organizacyjnych, która dzieli proces działań na komponenty i pomaga zrozumieć go, realizować i zmieniać jego elementy zgodnie z logiką procesu.

Tego typu analiza sama w sobie może okazać się mało produktywna, jeżeli zostaną pominięte istotne relacje między elementami. Dlatego musi ona być wsparta wiedzą na temat architektury procesu i zrozumieniem miejsca poszczególnych komponentów w systemie jako całości i efektów współdziałania. Kształtowanie tego typu wiedzy wymaga badania roli każdego elementu w ramach systemu, oceny priorytetów i określenia kluczowych czynników funkcjonowania systemu. Jest to intensywny proces wymagający szczególnej staranności i równocześnie mający eklektyczny charakter, tak samo jak proces innowacyjny. Jest on szczególnie trudny w biznesie, gdyż za każdym razem dotyczy konkretnych przypadków i realizowany jest w warunkach ograniczonego doświadczenia.

W ślad za J. Schumpeterem ekonomiści rozróżniają wynalazek i innowację. Podczas gdy wynalazek nie ma kontynuacji bez praktycznej realizacji, skuteczna imitacja wymaga nie tylko zrozumienia funkcjonowania modelu wzorca, lecz także zdolności do jego powtórzenia. Plan realizacji powinien uwzględniać możliwości organizacji w zakresie imitacji, w tym zasoby, które powinny być uruchomione lub przegrupowane.

Cały proces imitacji powinien być możliwie elastyczny. Imitacja wymaga systematycznego podejścia oraz kreatywności bez utraty intensywnego, eklektycznego

i cyklicznego charakteru procesu. Identyfikacja po interesującej idei prowadzi zwykle do nasilenia monitoringu pozwalającego na uzyskanie dodatkowej informacji dotyczącej imitowanego wzorca. Poza tym powstanie problemów we wczesnym stadium realizacji może wymagać powrotu do szczegółowej analizy w celu określenia ich źródeł. Innowacja i imitacja mają wiele wspólnych cech, a uzyskanie przewagi konkurencyjnej zależy od umiejętności połączenia obydwu zjawisk w jednolity proces.

Jednym z głównych czynników zwiększających dostępność i ograniczających koszty imitacji jest kodyfikacja wiedzy. Stanowi ona przekształcenie pozasystemowej, słabo ustrukturyzowanej wiedzy w wiedzę zunifikowaną i dobrze ustrukturyzowaną. Dostępność urządzeń elektronicznych pozwala kodyfikować i przedstawić w skwantyfikowany sposób ogromne ilości danych oraz przekształcać wiedzę w towar, który można kupować, sprzedawać i powielać.

Kodyfikowana informacja występuje w formie schematów lub formuł, które łatwo przechowywać, odszukiwać, wykorzystywać i przekazywać przy znacznie mniejszych nakładach niż koszty ich przygotowania. Wraz z rozwojem systemów łączności elektronicznej ograniczeniu ulegają koszty zmienne kodyfikacji, a zatem w miarę wzrostu wykorzystania kodyfikacji rośnie jej rentowność, co stanowi bodziec do zwiększania jej zakresu. Wskazuje się przy tym, iż za pomocą metodyk modelowania i systemów sztucznej inteligencji można obecnie kodyfikować nawet wiedzę ukrytą [Hurley, Chotler 2007]. Przeczy to dominującemu paradygmatowi strategii, według którego wiedza ukryta, którą trudno identyfikować i rozszyfrować, stanowi pełną gwarancję obrony przed potencjalnymi imitatorami.

Kodyfikacja pozwala firmom na bardziej efektywną koordynację działalności różnych jednostek organizacyjnych, umożliwia efektywne zorganizowanie systemu monitoringu, analizowanie i doskonalenie wewnętrznych procesów. Jednak konsekwencją takiego stanu rzeczy jest możliwość prostszego i tańszego naśladowania i kopiowania. W efekcie im bardziej skodyfikowany i zestandaryzowany system, tym łatwiej można go rozszyfrować i skopiować.

Kiedy wiedza nie poddaje się kodyfikacji i jest niedostępna, firmy zaczynają poszukiwać możliwości współpracy z organizacjami, od których mogą pozyskać wiedzę. Alianse, których liczba w ostatnich dziesięcioleciach znacznie wzrosła, uważane są za najbardziej efektywny instrument uczenia się, szczególnie dla integracji wiedzy ukrytej. Dotyczy to w szczególności spółek typu *joint venture* zakładających istotną symbiozę partnerów, w których specjaliści i menedżerowie obu firm spędzają razem wiele czasu, wymieniają się opiniami na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa i wspólnie rozwiązują złożone problemy. Taka sytuacja stwarza istotne zagrożenie dla podmiotu dysponującego konkretną wiedzą. Partnerzy aliansu strategicznego, którzy nie są konkurentami, mogą stać się nimi albo też mogą przekazać wiedzę trzecim firmom, które następnie mogą skopiować wyrób, usługę lub model biznesu. Niektórzy konsultanci dowodzą, że celem przeciwdziałania utracie technologii należy po prostu unikać aliansów. Jednakże taka taktyka nie zawsze jest korzystna. Z jednej strony, niektóre rządy oferują rozwiązania prawno-finan-

sowe korzystne dla aliansów. Z drugiej natomiast, globalny biznes staje się coraz bardziej złożony i nie zawsze można rezygnować z tego typu współpracy.

4. Strategiczne aspekty procesu imitacji

Już pół wieku temu T. Levitt wskazał na konieczność rozwoju strategii imitacji, dowodząc, iż nawet bardzo sprawnie zarządzane firmy, których kierownictwo przywiązywało dużą wagę do innowacji, nie traktowałyby imitacji jako „zaplanowanego i precyzyjnie realizowanego procesu”, lecz raczej jako „przypadkowe, drugorzędne i relatywne działania, (...) prawie ślepe reakcje na działania innych organizacji”. Żadna z badanych przez niego firm nie miała strategii imitacji [Levitt 1966, s. 65]. Dwadzieścia lat później badania R.C. Levina, A.K. Klevoricka, R.R. Nelsona i S.G. Wintera na próbie 129 firm wykazały, że średnia liczba firm zdolnych do naśladowania procesu lub produktu stanowiła od 6% do 10%. W przypadku bardziej złożonych procesów lub produktów wskaźnik ten spadał do 3-5% [Levin i in. 1987]. Jeżeli problem dotyczył bardzo skomplikowanych zadań, na przykład kopiowania modeli biznesu i pytano menedżerów o istnienie strategii imitacji, odsetek takich firm był jeszcze mniejszy.

Własne obserwacje autorów i wywiady przeprowadzone z menedżerami potwierdzają, że we współczesnych firmach brakuje strategii imitacji. Wielu menedżerów, z którymi rozmawiano, odrzucało jakikolwiek udział w imitacji. Także ci, którzy nie odrzucali takich działań, stwierdzali, że ich firma nie dokonuje imitacji w sposób systematyczny, nie mówiąc już o podejściu strategicznym. Według L. Nowella, firmy rozpoczynają działania imitacyjne po tym, kiedy poniosły porażkę w działaniach innowacyjnych, a nie w ramach przemyślanej strategii [Shenkar 2010, s. 126].

Można zatem przyjąć, że te firmy które osiągnęły sukces dzięki imitacji, osiągnęły go w rezultacie szczęśliwego przypadku, korzystając z błędów popełnianych przez pionierów rynkowych. Imitatorzy zatem nie tyle „wypierają z rynku pioniera i wczesnych kontynuatorów z rynku”, ile oni sami „w większym lub mniejszym stopniu dokonują samodestrukcji” [Bryman 2004]. Interesujące, że dzieje się tak wciąż, pomimo wielokrotnych niepowodzeń imitacji, nasilaniu się konkurencji i coraz bardziej popularnych opinii biologów i kogniwiistów, traktujących imitację jako złożoną, ważną i rzadką zdolność podmiotu.

Według M. Portera, strategia kształtuje się na podstawie unikatowej działalności i świadomego wyboru wyróżniających spośród innych firm form działalności dla uzyskania unikatowego zbioru wartości [Porter 1996]. Na pierwszy rzut oka imitacja nie odpowiada temu twierdzeniu, ponieważ z definicji oznacza przyjmowanie czegoś od innych. Niemniej imitacja może być pochodną różnych rodzajów działalności, mając przy tym wyraźną odrębność w formie lub wewnętrznej architekturze. Oprócz tego, ma ona zdolność do tworzenia unikatowej wartości, szczególnie w połączeniu z innowacją, a niekiedy nawet niezależnie od niej. Pojęcie „unikato-

wa” rodzi pytanie „w jakim miejscu?” i „w jakiej formie?”. Imitacja może stanowić kopię istniejącego produktu, procesu lub modelu, lecz równocześnie być nowością dla jakiegoś rynku lub regionu lub pochodnym wariantem o istniejących cechach odróżniających, występujących w roli głównego źródła wartości.

Przejęcie i adaptacja idei, metod działania i modeli, dopełniając innowację i imitację i tworząc z nich zintegrowaną całość o unikatowych charakterystykach, nie tylko wspiera działalność podstawową, lecz także wzmacnia główne przewagi konkurencyjne firmy. Bardzo trudne jest powielenie modelu biznesu czołowej firmy wraz ze wszystkimi jego wzajemnie powiązаныmi elementami, lecz możliwe jest stworzenie modelu przez jego kopiowanie i doskonalenie jego skodyfikowanych elementów lub można także zostać „integratorem”, przejmując idee z innych firm, a następnie łącząc je z własnymi silnymi stronami w celu ukształtowania przewagi konkurencyjnej.

Aby zbudować strategię imitacji, należy udzielić odpowiedzi na pytania: gdzie? (z jakiej branży lub sektora pozyskiwać idee dla imitacji), co? (co powinno być obiektem imitacji: produkt, proces lub cały model biznesu), kogo? (którą organizację imitować), kiedy? (czas imitacji) i jak? (forma i proces imitacji, na przykład jedynie podstawowe elementy lub dokładne naśladowanie).

Poszukiwanie odpowiedzi na powyższe pytania związane jest z rozwiązaniem problemu adekwatności (koniecznością przełamania granicy między oryginalnym modelem i kopią). Możliwości imitacji są powszechne, jednak można wskazać na sektory, w których działanie to należy uznać za szczególnie zasadne. P. Drucker przyjmuje, że koncentracja uwagi w sektorze wysokich technologii na rozwiązaniach technologicznych, a nie na rynkach, powoduje otwarcie tego sektora na przewidujących imitatorów, dobrze znających popyt lub potrafiących wytwarzać tanie kopie wyrobów lub zdywersyfikowane produkty [Drucker 2001]. Imitacja możliwa jest także w innych branżach, na przykład w przemyśle lekkim i produkcji wyrobów powszechnego użytku, w których rozpowszechnione są konkretne marki. Z drugiej strony imitacja napotyka wiele problemów w takich dziedzinach, jak przemysł chemiczny. Związane jest to głównie z kapitałochłonnością, niezbędnymi nakładami na sferę B+R oraz silną ochroną prawną. Podobne bariery występują w przemyśle farmaceutycznym.

Generalnie imitacja jest łatwiejsza tam, gdzie nie jest zbyt silna ochrona patentowa i gdzie nie jest możliwe wykorzystanie szczegółowych środków dla ochrony innowatorów. Szczególnie łatwo dają się kopiować te wyroby i usługi, które stały się przedmiotem szerokiego wykorzystania. Na przykład komputery, odtwarzacze DVD lub podstawowe usługi bankowe. Nie stanowi większego problemu kopiowanie niektórych markowych produktów, jak na przykład chemii gospodarczej. Natomiast w znacznie mniejszym stopniu imitacji poddają się złożone usługi, chyba że można rozdzielić je na poszczególne moduły, względnie można utworzyć alians z silnymi konkurentami. Trzeba równocześnie zauważyć, że w przypadku procesów mniejszy jest zakres ich ochrony prawnej. Dlatego imitatorzy są w stanie skopiować

praktycznie każdy proces, który potrafią zdiagnozować i poddać analizie, począwszy od nowych technologii produkcji aż po unikatowe metody dystrybucji. Słabą ochronę zaobserwować można także w przypadku modeli biznesu, co powoduje, że stanowią one częsty cel imitacji. Jednakże pełne skopiowanie modelu biznesu jest bardzo trudne, wymaga bowiem odpowiednich zdolności firmy, zapewniających adekwatność odwzorowania.

Możliwości kopiowania pojawiają się jednak zawsze. Nawet jeżeli innowatorzy blokują działania imitujące firm o ograniczonych zdolnościach strategicznych, te ostatnie mogą osiągnąć sukces, oferując niższe ceny i stopniowo rozwijając swoje zdolności, tak aby w efekcie końcowym zaproponować rozwiązanie samodzielnie lub wspólnie z partnerem aliansu.

Ocena stopnia złożoności imitacji jest niezwykle ważna, lecz w istocie stanowi dopiero pierwszy etap procesu, który kończy zagadnienie zbieżności oryginału i kopii oraz ocena zdolności imitatora do stworzenia odpowiedniej wartości w wyniku kopiowania. Bez rozwiązania powyższych problemów imitacja staje się bardzo ryzykownym i chaotycznym działaniem.

Niezwykle istotnym problemem jest uświadomienie tego, co można i należy imitować i gdzie znajduje się obiekt imitacji. Niestety, nawet jeżeli kierownictwo firm zadaje sobie te pytania, to z reguły już po podjęciu decyzji dotyczących innowacji. Innymi słowy, firmy imitują tam, gdzie nie są w stanie dokonać samodzielnie innowacji. Decyzja dotycząca imitacji powinna wynikać z celów strategicznych firmy, jej zdolności do efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów i możliwości zachowania podstawowych źródeł jej funkcjonowania, a nie być prostym odbiciem konkretnego modelu biznesu.

Szczególne trudności stwarza imitacja elementów kilku różnych modeli. Istotne jest nie tylko uwzględnienie wzajemnie dopełniających się cech, lecz także potencjalnych sprzeczności i konfliktów między różnymi modelami biznesu, z których każdy funkcjonuje w specyficznych warunkach i ma konkretne ograniczenia. Nie należy także zapominać o wewnętrznych barierach, takich jak opór pracowników („syndrom cudzego wzorca – wynalazku”).

Niekiedy początkowy cel imitacji ulega zmianie w procesie jej dokonywania. Kierownictwo firmy może być tak zafascynowane jakimś elementem modelu biznesu, że zaczyna dążyć do rozszerzenia celu imitacji, aby objąć imitacją inne elementy lub cały model. Niezaplanowane rozszerzenie zakresu zwiększa prawdopodobieństwo tego, że kopiowany model nie zostanie odpowiednio przeanalizowany, szczególnie w aspekcie jego założeń i współzależności elementów. W efekcie kierownictwo może utracić wpływ na przebieg procesu kopiowania i nakierowanie go na pierwotny, podstawowy cel. Może także pojawić się sytuacja odwrotna. Firma może rozpocząć od kompleksowego imitowania modelu biznesu, a następnie przejść do imitowania niektórych jego elementów. Przyczyną niepowodzenia może być wewnętrzny opór przeciwko zmianom lub trudności realizacyjne. W efekcie kopiowane mogą być elementy, które nie umożliwiają osiągnięcia zamierzonego celu.

Nie wystarczy zatem dokonanie racjonalnego wyboru przedmiotu imitacji. Niezbędnym działaniem staje się podejmowanie decyzji na podstawie precyzyjnej analizy strategicznej a także przekazywanie informacji i wyjaśnianie członkom organizacji, jakie są przesłanki imitacji, co będzie przedmiotem imitacji, kto będzie jego podmiotem i jaki będzie sposób imitacji. Ewentualne korekty procesu imitacji są dopuszczalne, nie powinny jednak mieć charakteru chaotycznych działań, lecz być częścią racjonalnych działań o charakterze strategicznym.

Problem imitacji rozpatruje się najczęściej w ramach koncepcji porównywania się z innymi firmami (benchmarkingu). Należy jednak zauważyć, że tradycyjne naśladowanie czołowych, wielkich i efektywnie funkcjonujących firm nie zawsze jest najlepszym rozwiązaniem. Realizowane w praktyce rozwiązania mogą być związane z dominującym typem narodowej lub organizacyjnej kultury, a produkty lub procesy mogą być już skopiowane przez firmy konkurencyjne, co ogranicza potencjalne korzyści. Należy zatem analizować modele biznesu skutecznych imitatorów, tzn. firm, które konsekwentnie udowadniają, że wiedzą, gdzie, co, kiedy, jak i kiedy imitować, potrafią znajdować rozwiązania problemu adekwatności nowych procesów i mają zdolność tworzenia nowej wartości dzięki procesom imitacji. Można także wykorzystać doświadczenie firm, które systematycznie doznawały niepowodzeń przy dokonywaniu prób imitacji.

Problem dotyczący sposobu imitacji związany jest z modelem, procesem i kolejnością działań, przez które firma określa cel imitacji i dokonuje jej analizy, adaptacji i realizacji. Kierownictwo musi określić stopień zbieżności kopii z oryginałem. Jest to szczególnie istotne w przypadku modeli biznesowych. Należy także określić, kto będzie dokonywał pozyskiwania informacji dotyczącej przedmiotu imitacji i jakie są główne źródła tych informacji. Należy określić warunki zachowania konfidencyjności i przeciwdziałać pojawieniu się nowych imitatorów.

Kopiowanie modeli biznesu wymaga stworzenia struktury wspierającej ten proces. Próby włączenia kopiowanego modelu do funkcjonującego dotychczas systemu organizacyjnego okazują się z reguły nieskuteczne z wyjątkiem przypadków, w których utworzone zostały oddzielne jednostki organizacyjne mające odpowiedni zakres zadań i uprawnień oraz dysponujące własnymi zasobami. Potencjalne strategiczne korzyści wynikające z integracji starego i nowego (kopiowanego) modelu mogą być istotne, lecz z reguły nie kompensują wzrostu złożoności zarządzania dwoma różnymi modelami biznesu. Naśladowcy muszą zatem nie tylko podejmować racjonalne decyzje dotyczące sposobów imitacji, lecz także opracować szczegółowe plany realizacji działań imitacyjnych. Powinny one uwzględniać podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności jednostek organizacyjnych i członków organizacji, a także precyzyjne określenie metodyki ich realizacji.

Należy tutaj rozwiązać tzw. problem zgodności, związany z koniecznością transformacji obiektu imitacji do kopii z zachowaniem pozytywnych cech oryginału. Rozwiązanie problemu zgodności wymaga od firmy imitującej wysokich umiejętności kontekstualizacji i precyzyjnej analizy, zdolności do głębszego spoj-

rzenia i nieograniczania się tylko do zewnętrznych i kodyfikowanych elementów oraz powierzchniowych ocen. Niezbędna jest tutaj analiza przyczynowo-skutkowa relacji obu zmiennych oryginału i kopii. Jeżeli nie udaje się zidentyfikować relacji przyczynowo-skutkowych oryginalnego modelu, nie będzie możliwe określenie ich dla odwzorowanego modelu. Trzeba wówczas przetransponować przyczynowo-skutkowy łańcuch odwzorowanego systemu, włączając nowe elementy w miejsce tych, które albo okazują się niedostępne, albo nie wpisują się w otoczenie, w którym dokonywana jest imitacja.

Należy w tym miejscu przywołać pytanie stawiane w podejściu kognitywnym: „w jaki sposób postrzegane działanie innego obiektu transmituje się w analogiczne zachowanie obserwatora?” Aby uzyskać odpowiedź na tak postawione pytanie, firmy muszą dysponować ekwiwalentami lustrzanych neuronów, niezbędnych dla przekształcenia kadrowych parametrów obserwowanej rzeczywistości w uzyskiwane umiejętności [Hurley, Chater 2007]. W korporacyjnym świecie lustrzane neurony stanowią nie tylko członkowie organizacji z rozwiniętymi kognitywnymi nawykami, lecz także kultura organizacyjna pozwalająca postrzegać zjawiska zachodzące w otoczeniu „cudzymi oczyma”, co jest charakterystyczne dla firm mających duże doświadczenie w tworzeniu strategicznych aliansów.

W przypadku braku zadowalającego rozwiązania problemu zgodności tworzenie imitującego obiektu oznacza działanie „w ciemno”. Jeżeli trudno dostrzec sens takiego działania na etapie projektowania, nie będzie można stwierdzić zasadności w trakcie realizacji przedsięwzięcia, a zatrzymanie rozpoczętego procesu nie będzie proste. Można tutaj stosować tradycyjne procedury heurystyczne, na przykład powierzając niektórym członkom organizacji rolę „advokata diabła”. Realizacja powyższych działań pozwala na dokonanie ocen wartościujących, pozwalających na udzielenie odpowiedzi na pytanie: jaką wartość jest w stanie wytworzyć planowana imitacja? Oceny potencjalnej wartości należy dokonywać na podstawie analizy kosztów i ryzyka w zestawieniu z oceną potencjalnych korzyści, prawdopodobieństwa sukcesu, posiadanych zasobów, a także zdolności do imitacji.

Imitacja związana jest ze znacznymi kosztami, choć są one znacznie niższe od kosztów, które trzeba ponieść w przypadku innowacji. Badania wskazują, że finansowe nakłady na imitację stanowią średnio 65-75% nakładów na innowację. Nakłady te, związane z koniecznością śledzenia działań innowatorów, w tym badań i specyfikacji produktu, inwestycji w zakresie wyposażenia technicznego, przeznaczone są również na produkcję i marketing [Mansfeld, Schwartz, Wagner 1991, s. 907-918]. W ocenie ogólnych nakładów nie można zapomnieć o kosztach przełamania barier wejścia na nowy rynek zarówno już istniejących, jak i potencjalnych. Koszty, podobnie jak korzyści działań imitacyjnych, zależne są także od planowanych przedsięwzięć imitacyjnych innych firm, ich zdolności imitacyjnych i wreszcie przewidywanych reakcji odbiorców.

5. Zakończenie

Przyjęcie założenia, iż współczesne firmy zmuszone są do konkurowania w „erze imitacji”, stanowi przesłankę do wyprowadzenia generalnych konkluzji, stanowiących jednocześnie zbiór wytycznych dla zarządzających organizacjami:

- firmy, które ignorują korzyści wynikające z imitacji, zwiększają ryzyko swojego rozwoju;
- tempo imitacji skorelowane jest z tempem innowacji, a niekiedy nawet je przewyższa;
- niektórzy imitatorzy osiągają sukcesy, podczas gdy inni doznają niepowodzeń z powodu braku niezbędnych dynamicznych zdolności lub niewłaściwie realizowanego procesu zarządzania strategicznego;
- działalności imitacyjnej nie należy postrzegać w kategoriach przedsięwzięć substytucyjnych dla działań innowacyjnych, lecz działań komplementarnych, ponieważ umiejętnie wykorzystanie imitacji działa stymulująco na innowacje;
- w rezultacie połączenia imitacji i innowacji powstaje zjawisko imowacji, nakierowane na wykorzystanie przewag konkurencyjnych.

Jednocześnie można określić zbiór zdolności, których doskonalenie stanowi podstawę zapewnienia wysokiego poziomu skuteczności działań imitacyjnych:

- przygotowanie: kształtowanie kultury i sposobów zachowań, które nie tylko akceptują, lecz także dowartościowują i wspierają imitację w równym stopniu jak innowacje;
- korelacja: zdolność do określania modeli zachowań potencjalnie przydatnych dla imitacji i orientowania się na nie;
- poszukiwanie, identyfikacja i selekcja: zdolność do poszukiwania, identyfikacji i selekcji wyrobów, procesów, usług, procedur, idei i modeli, które należy kopiować;
- kontekstualizacja: umiejętność określania odpowiednich czynników w otoczeniu i analizowanie oryginału i kopii w kontekście towarzyszących im warunków;
- szczegółowa analiza: zdolność do prowadzenia szczegółowych badań, uwzględniających złożone związki przyczynowo-skutkowe, wychodząca poza prostą analizę korelacji;
- realizacja: zdolność do szybkiego i skutecznego opanowania nowej idei i realizacji kopiowanych obiektów.

Innowacja stanowi niezwykle ważny czynnik przetrwania, wzrostu i rozwoju firmy. To źródło zysków wynikających z monopolistycznej pozycji, które firmy mogą dyskutować dopóty, dopóki nie pojawią się naśladowcy. Jednak pojawienie się naśladowców jest nieuchronne. W krótkim okresie najbardziej przedsiębiorczy i efektywni spośród naśladowców zdominują twórcę oryginału, który stanie się niewielkim graczem na stworzonym przez imitację ogromnym rynku. W praktyce, pomimo negatywnych stereotypów, działalność wielu imitatorów rozwija się tak pomyślnie, że innowator pozostaje daleko w tyle.

W miarę rozwoju systemów ICT pojawiają się nowe możliwości dla imitacji. Globalizacja i postęp techniczny zwiększają szeregi imitatorów, czyniąc tym samym imitacje w większym stopniu dostępnymi, ekonomicznie efektywnymi i szybszymi.

Literatura

- Bayus B.L., Erikson G., Jacobson R., 2008, *The financial rewards of new product introductions in the personal computer industry*, Management Science, nr 2/49.
- Bonabean E., 2001, *The perils of the imitation age*, Harvard Business Review, June 2004, s. 45-54.
- Bryman A., 2004, *The Disneyization of Society*, SAGE Publications, New Delhi.
- Drucker P.F., 2001, *The Essential Drucker*, Harper Business, New York.
- Gray R., Owen D., Sopher M.J., 1998, *Setting up a control system for your organization*, Nonprofit World, vol. 16, no. 3, s. 65-76.
- Haunschild P.R., Miner A.S., 2007, *Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty*, Administrative Science Quarterly, nr 42/3, s. 472-500.
- Henderson R.M., Clark K.B., 1999, *The reconfiguration of existing product technologies and the future of established firms*, Administrative Science Quarterly, nr 35, s. 9-30.
- Huber G., 2001, *Organizational learning*, Organization Science, nr 2, s. 88-115.
- Hurley S., Chotler N., 2007, *Perspectives on Imitation: From Neuroscience to Social Science*, MA: MIT, Cambridge.
- Korn H.J., Baum J.A., 1999, *Chance, imitative and strategic antecedents to multimarket contact*, Academy of Management Journal, nr 42/2, s. 171-193.
- Levitt T., 1976a, *Innovation and imitation*, Harvard Business Review, September-October, s. 69-70.
- Levitt T., 1976b, *The management of reverse R&D or how to imitate your competitor's products before it's too late*, Harvard Business Review, September-October s. 33-37.
- Mansfeld E., Schwartz M., Wagner S., 1991, *Imitation costs and potents: An empirical study*, Economic Journal, nr 91, December, s. 907-918.
- Mansfield E., 1985, *How rapidly does new industrial technology leak out*, Journal of Industrial Economic, nr 34/2, s. 217-223.
- Porter M.E., 1996, *What is strategy*, Harvard Business Review, Nov/Dec. s. 61-78.
- Quiamzade A., 2007, *Imitation and performance in confrontations between competent peers: The role of the representation of the task*, European Journal of Psychology of Education, nr 22/3, s. 243-258.
- Shenkar O., 2010, *How smart companies use imitation to gain a strategic edge*, Harvard Business Press, Boston.
- Zentall T.A., 2006, *Imitation: Definitions, evidence, and mechanisms*, Animal Cognition, nr 9, s. 335-353.