

IMOVÁTORI

IMOVATORS

Peter, Jamnický

*Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b, Sk-852 35 Bratislava
tel.: +421 267 295 620*

Abstrakt:

Imitáciu a inováciu by sme nemali vnímať ako čiernobiely kontrast. Mali by sme ich vnímať v spektre farieb, ktoré vykresľuje ich vzájomné dopĺňanie sa a synergiu. Na imitáciu sa netreba pozerat' ako na prekážku inovácie, ale riadiaci článok správneho inovačného procesu. Imitácia je pre biznis rovnako dôležitá ako inovácia a systematický, strategický prístup k imitácii je nevyhnutný pre realizáciu cielenej, efektívnej inovácie.

Abstract:

The imitation and the innovation are important in the development of a company. They are not the black and white contrast but the top management should consider the imitation and the innovation in the context of synergy and interdependency (the imitation is not unlawful as the plagiarism and the forgery). The imitation is not the obstacle of innovation but it can be an important part of the innovation process of a company, which can be described as the systematic, strategic approach to the implementation of the goal-directed, efficient innovation.

Klíčová slova:

Inovácia, imitácia, synergia, vzájomná závislosť, strategický prístup

Key words:

Innovation, imitation, synergy, interdependency, strategic approach

JEL Classification: D21, M12

Úvod

Globalizácia a outsourcing zvyšujú počet a rozširujú výber konkurenčných firiem, a zároveň pomáhajú väčšej kodifikácii a šíreniu poznatkov. Mnohé firmy ich využívajú často nielen v podobe inovácie a imitácie. Podoba a výsledky imitácie sa veľmi líšia. Niektoré firmy kopírujú vzor úplne, iné ho prispôbujú svojim podmienkam alebo sa snažia originál markantne vylepšiť, avšak úspech je vždy závislý od implementácie zvoleného variantu. Michael O'Leary z firmy Ryanair Holdings hovorí, že „neurobili sme nič iné, len sme skopirovali úspešný model Herba Kellehera. V skutočnosti sme možno jedini, ktorí ho skopirovali úspešne, a možno sme zašli až tam, kam samotný Southwest nezašiel. Napriek všetkému, je to stále model firmy Southwest“. Imitácia nie je ilegálna ako plagiátorstvo a falšovanie, ktoré sú často rozšírené medzi podnikateľmi.

1. Southwest Airlines

Southwest Airlines fungujú od roku 1971, keď začali ponúkať lety medzi Dallasom z Texasu a mestami Houston a San Antonio, využitím troch lietadiel Boeing 737 v podobe medzimestských letov. Prvý komerčne úspešný poskytovateľ zliav - Southwest Airlines, zavádzal dramatické zmeny v leteckom priemysle. Keď tradiční diskontní prepravcovia, ktorí mali pôvodne len nepatrný podiel na domácom americkom trhu, začali kontrolovať jednu tretinu trhu, začali sa o firmu zaujímať veľkí leteckí prepravcovia.

Obchodný model firmy Southwest Airlines bol zdanlivo celkom jednoduchý. Lietať na krátke vzdialenosti a priamo z jedného miesta na iné bez prestupov (čiže nezapájať sa do leteckej siete vytváraním leteckého dopravného uzla), a tým aj zjednodušovať štruktúru letových trás, zrýchľovať a zjednodušovať prepravu batožiny. Používať len jeden typ lietadiel od jedného výrobcu a vďaka tomu ušetriť na nákupe príslušenstva, údržbe, personálnom obsadení a výcviku posádky, čím sa zvyšuje flexibilita letovej prevádzky. Držať lietadlá čo najdlhšie vo vzduchu, čo je kľúčová výhoda v kapitálovo náročnom odvetví, ich rýchlym otáčaním a podporovaním pružnosti práce. Pristávať na vedľajších alebo menej preťažených letiskách, čo umožňuje rýchlejšie otáčanie lietadiel. Tieto letiská nebývajú preťažené ani ovládané tradičnými prepravcami, účtujú si nižšie letiskové poplatky, no stále sú dostatočne blízko hlavných destinácií, takže to vyhovuje pasažierom.

Aplikované princípy jednoduchosti mali za následok, že zákazníci platili nižšie a prehľadnejšie cestovné poriadky, bez možností výberu lepších miest na sedenie, s jednoduchými, no napriek tomu dobrými službami a ochotnou posádkou. Aj keď spoločnosť Southwest konkurovala skôr autobusom firmy Greyhound než tradičným leteckým prepravcom, porazila práve svojich priamych konkurentov vo vzduchu. V roku 2008 prepravili aerolinky Southwest Airlines za celý rok spolu 104 miliónov pasažierov na 82 trhoch. V ostrom protiklade s celým leteckým odvetvím bola spoločnosť Southwest neustále zisková (firma vykazovala v roku 2006 náklady na jedno sedadlo na úrovni 8,27 centa), pričom ovládla väčší trhový podiel než všetci konkurenční tradiční leteckí prepravcovia (legacy carriers) dohromady.

Avšak práve tak, ako bol Southwest inovátorom, keď ako prvý zaviedol svoj inovačný obchodný model, tak bol aj horlivým a úspešným imitátorom. Model firmy sa sčasti opieral o ponaučenia z predchádzajúcich neúspechov diskontných prepravcov, najmä v podobe dôkladného výberu imitovaných prvkov a infraštruktúry informačných technológií. Manažment firmy dobre vedel, že tieto nedostatky majú rovnaký vplyv, ak nie väčší, aj na ďalšie znižovanie nákladov a zvyšovanie prevádzkovej výkonnosti pri zachovaní kvality. Preto sa ich snažili odstrániť tak, že vylepšovali tie modely prevádzky, kde sa tieto nedostatky prejavovali. Každý centimeter vnútornej aj vonkajšej plochy lietadla sa využíva ako reklamný priestor, napr. pre požičovne áut.

2. Problém úspešnej konverzie

Keď firma Southwest bola nakoniec úspešná, z imitátora sa stal inovátor, ktorého začali napodobňovať imitátori. Konkurenti spozorovali zdanlivo jednoduchý model, o ktorom si mysleli, že sa dá ľahko skopírovať. Jedna skupina imitátorov ValuJet (dnes AirTran) a Spirit sa vydali cestou emulácie (napodobňovania pozorovateľných výsledkov), ktorá zaostáva za presnosťou skutočnej plnohodnotnej imitácie, pretože nedokáže zachytiť všetky dôležité prvky¹.

¹ Takého jednostranné kopírovanie zodpovedá tomu, čo biológovia nazývajú imprinting – inštinktívne napodobňovanie konania. Imprinting funguje vtedy, keď je vzor dokonale pozorovateľný a konanie je zreteľne prepojené s predmetom imitácie, no len zriedka dokáže byť užitočný v prípade zložitých či nejasných situácií. Káčatko nenasleduje v prvých dňoch po vyliahnutí inštinktívne len svoju matku, ale môže sa fixovať aj na akýkoľvek pohybujúci sa objekt. Jeho konanie je v oboch prípadoch podobné, ale výsledok môže byť výrazne odlišný, a v tom druhom prípade môže mať dokonca fatálne následky.

Niektorí imitátori sa snažia uchrániť svoj už fungujúci obchodný model tým, že imitácii dajú priestor iba v rámci samostatnej divízie, oddelenej od hlavných prevádzok. Zámerom je vyťažiť výhody imitovaného modelu pri zachovaní existujúcich investícií a infraštruktúry, získať nové trhy a nových zákazníkov pri udržaní existujúcich, a obísť existujúce pracovné zmluvy a firemnú kultúru, ktoré neumožňujú zmeny. Tento koncept je lákavý preto, lebo vzbudzuje nádej, že môžete ujsedať z koláča, zatiaľ čo váš koláč ostane celý, a zdanlivo si nevyžaduje odhalenie a riešenie problému úspešnej konverzie.

Najlepšími príkladmi úspešného importu modelu Southwest sú dve európske letecké spoločnosti – Ryanair a EasyJet. Aj keď sa problém úspešnej konverzie týka viacerých imitátorov, importéri musia riešiť viac náročných úloh, keďže „presádzajú“ model do novej zeme a musia zväziť rozdiely dvoch odlišných prostredí, avšak rozmachu firmám pomohla deregulácia leteckého trhu v roku 1993 najmä odstránenia pasových a vízových bariér, čo následne vytvorilo dopyt.

Niektorí imitátori nie sú úspešnejší než druhí. Dôvodom je, že príliš zjednodušujú originál v nádeji, že ich kópia prinesie rovnaké výsledky, pričom však nezachytia komplexnosť a podmienené prvky vzoru – skryté vlastnosti, ktoré ovplyvňujú celkový jeho účinok. Iná skupina imitátorov, reprezentované firmami Skybus a Circuit City, sa pokúsili o prístup „racionálneho kupujúceho“ zlučením viacerých vzorov, avšak bez odhalenia a odstránenia ich vzájomných protikladov.

Možno vyvodit' záver, že zlyhali tí imitátori, ktorí sa nepodujali na skutočnú imitáciu, a najmä nevyriešili, alebo sa dokonca vôbec nezaoberali problémom úspešnej konverzie. Preto nedokázali vytvorit' fungujúcu repliku, nie to ešte prispôbiť model meniacim sa podmienkam. Naopak, úspešní imitátori dokázali riešiť úspešnej konverzie viacerými spôsobmi. Jedna skupina, reprezentovaná firmami Ryanair, ValuJet a Dollar General, vylepšila model v súlade, a dokonca nad rámec základných kodifikovaných princípov. Ďalšia skupina, reprezentovaná firmami JetBlue, Target a Best Buy, napodobnila kľúčové prvky modelu, no pritom si dala záležať na odlíšení sa v ďalších aspektoch, predovšetkým kvalitnejšími službami. Problém úspešnej konverzie sa nedá obísť, nakoľko imitátor musí neskôr spravovať dva konkurujúce si systémy, ktoré sa nedajú zladit', ani úplne izolovať. Výsledkom býva polovičatá imitácia, ktorá namiesto najlepšieho, prináša to najhoršie z oboch alternatív.

Najúspešnejšími boli zdanlivo imitátori, ktorí preniesli model do iného prostredia. Táto skupina uskutočnila svojim spôsobom arbitráž, keď vyťažila výhody svojej pozície priekopníka na novom území, no zároveň eliminovala riziká tým, že napodobnila niečo, čo už fungovalo v prostredí s podobnými alebo lepšími podmienkami. Zároveň sú však aj inovátormi. Firmy, ktoré sú imitačné modely imitovaných firm, sú konzumnými imitátormi. Napodobňovali druhých, ale cestou selektívneho výberu a riešenia problému úspešnej konverzie, pričom sa dôkladne sústredili na kľúčové strategické styčné body. Takto postupovala aj spoločnosť Southwest Airlines, keď napravila osudový prešlap firmy People's Express s nevyhnutým informačným systémom.

3. Kombinačný model firmy a imagineering

Niektoré firmy neustále preukazujú schopnosť efektívne imitovať až v takej miere, že opakovane preberajú vedúcu pozíciu od priekopníkov a inovátorov, ako to urobila firma IBM, najprv v prípade sálových počítačov a neskôr aj s osobnými počítačmi. Na druhej strane, sú firmy, ktoré opakovane prehrávajú, napriek lekciám z predchádzajúcich neúspechov, či už vlastných alebo cudzích. Keď vezmeme do úvahy všetky fakty, je jasné, že výsledok imitačného úsilia vo veľkej miere ovplyvňujú určité predpoklady a schopnosti firmy.

Jednou z najdôležitejších schopností sú imitačné schopnosti, ktoré umožňujú rozlúštiť zložitý kombinačný model iných firiem, a potom ho interpretovať a aplikovať na podmienky, potreby a firemnú kultúru imitátora. Tieto schopnosti sú nasledovné podľa O. Schenkara²:

1. Pripravenosť – vybudovanie takej firemnej kultúry a zavedenie takej spôsoby uvažovania, ktoré budú snahy o imitáciu nielen akceptovať, ale si ich aj ceniť a podporovať rovnako ako snahy o inováciu.
2. Posudzovanie – schopnosť nájsť a zamerať sa na potencionálne hodnotné imitačné vzory.
3. Hľadanie, lokalizovanie a triedenie – schopnosť hľadať, lokalizovať a vybrať produkty, procesy, služby, metódy, nápady a vzory, ktoré sa oplatí imitovať.
4. Chápanie súvislostí (kontextualizácie) – schopnosť identifikovať relevantné faktory prostredia a vnímať originál a imitáciu ako súčasť konkrétneho špecifického prostredia.
5. Hĺbkový prienik – schopnosť uskutočniť hĺbkový prieskum, ktorý presahuje možnosti jednoduchej analýzy vzájomných súvislostí a zachytáva komplexné vzťahy medzi príčinou a následkom.
6. Implementácia – schopnosť rýchle a efektívne zachytiť, včleniť a rozvinúť imitované prvky a docieľiť ich fungovanie vo vlastnom systéme.

Budovanie imitačnej kultúry nie je len o otvorenosti³. Stigma hamby sa dá vyhnúť zavedením substitučného pojmu, ktorý nebude evokovať negatívne asociácie, ale bude pozitívnu podporou úsilia o imitáciu. Jeho obľúbeným pojmom je *imagineering* (pojem kombinujúci predstavivosť a techniku). Odborná literatúra rozlišuje tri imitačné koncepcie podľa vybraných vzorov. Prvá, označovaná ako *imitácia na základe počtynosti*, je imitáciou prevládajúceho sa správania v rámci priemyselného odvetvia. Druhá, *imitácia na základe vlastnosti*, je nasledovaním správania sa firiem, ktoré sa firmy najviac podobajú – napríklad rovnako veľkých firiem alebo firiem s rovnako veľkým trhom. Tretia koncepcia, *imitácia na základe výsledkov*, je imitáciou toho, čo prináša firme dobré výsledky.

Dve desaťročia bola firma Southwest považovaná za typickú regionálnu leteckú spoločnosť a konkurenti si ju všimli až vtedy, keď vytlačila aerolinky American Airlines z ich leteckého dopravného uzla v San Jose. To už však mala dostatočnú veľkosť a zdroje na to, aby sa dokázala brániť pred etablovanými leteckými firmami aj novými diskontnými prepravcami. (vyplýva z toho ponaučenie, že dnes neznámi hráči môžu byť zajtra víťazmi, zatiaľ čo dnešní ťažiadostivci môžu zajtra sklamať, presne ako vzorové spoločnosti v Hľadaní dokonalosti od T. J. Petersa a R. H. Watermana).

Neúspechy však poskytujú mnoho ponaučení. Nielenže učia pokore a skromnosti, odhaľujú aj príčinnno-následné vzťahy, ktoré sú dôležitými väzbami z pohľadu skutočnej imitácie. Posudzovanie neúspechov je pre úspešné firmy veľmi dôležité, pretože úspech zvykne tlmiť sondovanie a prináša jednosmerný, zjednodušený pohľad. Preto je dôležité posudzovať inovátorov rovnako ako firmy, ktoré imitujú. Inovátorov by sme mali sledovať preto, lebo nám to umožní stať sa rýchlym druhým hráčom alebo odlišujúcim sa oneskorencom. Imitátorov by sme si mali všímať preto, aby sme sa poučili z ich skúseností a prekonávania prekážok. Juhokórejskí výrobcovia polovodičov napodobnili japonské firmy, ktoré predtým imitovali americké spoločnosti.

² SHENKAR, O.: Imitátori – ako šikovné firmy využívajú imitáciu na získanie strategického výhody.

Vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava 2011. 176 s. ISBN 978-80-8109-164-3.

³ Je to aj o dosahovaní lepších výsledkov a získanie všeobecného uznania. Výsledkom týchto tlakov je vynútený izomorfizmus. Imitačný izomorfizmus sa spája s kopírovaním úspešných hráčov a normatívny izomorfizmus s nasledovaním štandardov a noriem daného odvetvia. Ten posledný je umocňovaný vplyvom módných trendov, pri ktorom nasledovníci kopírujú prvých imitátorov.

Ekonomovia⁴ zistili, že hoci je jedno pozorovanie postačujúcim stimulom pre imitáciu, opakované pozorovanie a jeho spracovanie výrazne znižuje výskyt reprodukčných chýb a pomáha znižovať náklady na rozširovanie a vstrebávanie poznatkov, ktoré tvoria 20% celkových nákladov na transfer technológií. Lokalizovanie je schopnosť identifikovať a vybrať tie najideálnejšie imitačné ciele z rôznorodého súboru. Efektívne lokalizovanie si nutne vyžaduje dynamický proces simulácie toho, ako potencionálny prvok zapadne do systému príjemcu, a nasadenie ľudí, ktorí sú stotožnení s víziou firmy a sú mimoriadne zvedaví. Lokalizátori by mali viesť inžiniering napred: tak, ako je spätný inžiniering opätovným zostavením originálneho procesu zhotovovania produktu alebo zavedenia novej služby, tak si inžiniering napred vyžaduje schopnosť vizualizácie, ako imitácia zapadne do už existujúce alebo budúceho produktu, radu produktov, procesov či modelu.

Kontextualizácia nie je vnímaním imitačných možností z pohľadu izolovaných prvkov, ale z pohľadu vzájomne prepojených častí komplexného systému, v ktorom sú zasadené, čo podmieňuje ich formu a výsledok. Ako poznamenal Stan Vriends – šéf výroby firmy Carraro, „*imitácia bez pochopenia produktu alebo služby v širších súvislostiach nefunguje*“, pretože nezohľadňuje nevyhnutné úpravy kľúčových charakteristických prvkov prostredia, ktoré sú v prípade modelu iné než v prípade imitátora. Rozvíjanie schopností kontextualizácie si vyžaduje myslenie typické pre daný región, odvetvie a spoločnosť, ktoré umožňuje dôkladne a zmysluplne preskúmať imitačný cieľ a zväžiť jeho eventálne prispôbenie sa novým podmienkam.

Analýza modelu firmy Southwest bola prehnane zjednodušená a zamenila vzájomnú koreláciu s kauzalnosťou. Jeden manažér spoločnosti Continental povedal: „*Zhromaždili sme údaje o firme Southwest za posledných 10 rokov a späť sme ich analyzovali. Povedali sme si, že ak urobíme x, dosiahneme y. Vyčíslili sme, že ak znížime cestovné o určitú sumu, dosiahneme určitú mieru vyťaženia. Nezohľadnili sme však potenciál vyťaženia jednotlivých dvojíc miest*“. Hĺbkový prienik si vyžaduje rozvíjanie schopností a zlepšovanie firemnej kultúry a pracovných postupov, čo sú predpoklady na sofistikovanú analýzu príčin a následkov imitácie.

Kognitívna teória riadenej imitácie navrhuje dešifrovať zložitý model formou dekompozície, resp. kognitívnym rozdelením výsledku na čiastkové aspekty, výberom zásadných cieľových aspektov a hierarchickým usporiadaním cieľov a nástrojov firmy, ktorá imituje. Dekompozíciu docielíme rozborom fungovania, t.j. rozložením činnosti na jednotlivé zložky, zavedieme a vypustíme alebo nahradíme jednotlivé prvky podľa ich logického poradia.

Rozbor sám o sebe môže byť kontraproduktívny, pokiaľ vedie k zanedbaniu vzájomných vzťahov medzi jednotlivými prvkami, preto by ho malo dopĺňať pochopenie, ako rôzne súčasti zapadajú do jedného celku a ako sa vzájomne ovplyvňujú. Toto poznanie nadobudneme preskúmaním funkcie každého komponentu väčšieho systému, stanovením priorít a identifikovaním kľúčových riadiacich prvkov. Tento proces je intenzívny, a hoci v ňom nie sú prípustné kompromisy, vyberá aj spája prvky rozličných, hoci aj protichodných pohľadov skúmania. A práve preto presvedčivo vedie k systematickej a premyslenej inovácii, napriek tomu, že mnohé firmy sú mladé a majú málo praktických skúseností.

Vynález bez implementácie neprináša žiaden výsledok. Plán implementácie by mal zohľadňovať schopnosti imitujúcej firmy a rozumné rozmiestňovanie zdrojov, ktoré má k dispozícii. Ako

⁴ GREENSTEIN, S.: Imitation happens. *Micro Economics*, May-June, 67-69; Agam, Y., Galperin, H., Gold, B. J. and Sekuler, R. 2007. Learning to imitate novel motion sequences. *Journal of Vision* 7 (5), 1, 1-17; TEECE, D. J. 1977. Technology transfer by multinational firms: The resource costs of transferring technological know-how. *Economic Journal* 87, 242-261.

v každom procese imitácie, aj na jej konci po implementácii vzorového modelu osoží vytváranie interdisciplinárnych tímov, z ktorých každý prináša inú perspektívu.

Imitácia by nemala byť pevným, nepružným procesom. Treba k nej pristupovať systematicky, no zároveň kreatívne, s neustálym zreteľom na intenzívnu, selektívnu a cyklickú povahu imitačného procesu. Tempo imitácií sa zrýchľuje a to si vyžaduje urýchlené vyvíjanie a zavádzanie imitačných stratégií.

4. Vzťah inovácie a imitácie

Imitácia môže byť procesom vytvárania replík existujúceho produktu, procesu alebo modelu a zároveň môže prinášať na trh alebo do regiónu úplné novinky. Ďalšou formou imitácie je vytváranie dostatočne odlišných kópií, ktoré majú len najkľúčovejšie vlastnosti imitovaného vzoru. Pri spojení s inováciami a ďalšími imitáciami – vytvárajúc osobitnú kombináciu – importovanie a zavádzanie nápadov, praktík a modelov nielenže podporuje kľúčové činnosti, ale tiež posilňuje kľúčovú konkurenčnú výhodu firmy. Dá sa byť ako firmy Apple alebo Wal-Mart, ktorí si požičiavali prvky od iných a potom ich kombinujú s vlastnými silnými stránkami, aby tak získavali konkurenčnú výhodu.

Pre vytvorenie ľahko realizovateľnej opornej štruktúry sú kľúčové strategické dilemy premietnuté do základných otázok – kde (odvetvie alebo oblasť, z ktorej sa dá čerpať), čo (predmet imitácie: produkt, proces alebo celý obchodný model), koho napodobňovať (konkrétny objekt: firma), kedy (načasovanie imitácie) a ako (podoba a proces imitácie – napríklad hrubá alebo detailná). Imitácií sú otvorené aj odvetvia, ako je ľahký priemysel, najmä tam, kde sú vlastné značky normou. Pre imitátorov je naopak ťažké preniknúť do odvetví ako je chemický priemysel, pre dobre definovanú právnu ochranu a povahu silno regulovaného odvetvia, náročného na kapitál a výskum. Podobné obmedzenia imitácie existujú vo farmaceutickom priemysle, kam preniknú len talentovaní imitátori, ktorí disponujú infraštruktúrou na prekonanie týchto bariér.

Vo všeobecnosti sa imituje ľahšie v odvetviach, kde nie je právna ochrana taká silná a kde sa dodatočné aktíva nemôžu použiť na ochranu inovátorov. Obchodné modely sú chránené najmenej, a sú často najslubnejším cieľom imitácie v tom zmysle, že ponúkajú možnosť kopírovať overený funkčný systém. Taktiež je možné sa pokúsiť o internú imitáciu. Najlepšia prevádzka firmy môže byť až dvojnásobne produktívna v porovnaní s tou najhoršou prevádzkou, a preto je rozumné imitovať interne. Ako tvrdí C. Kohrt z firmy Battelle, „*zle načasovaná imitácia je pravdepodobne odsúdená na neúspech*“. Je samozrejmosťou, že imitátori nasledujú priekopníka alebo inovátora, no zvyčajne majú možnosť vybrať si, či budú skorým alebo neskorým vstupujúcim hráčom na trh. V ojedinelých prípadoch môžu dokonca predbehnúť originál.

Hlavnými strategickými rozhodnutiami o načasovaní imitácie sú tri voľby: byť rýchlym druhým hráčom na trhu (za inovátorom), nastúpiť s oneskorením (ako neskorý účastník, ktorý ide v stopách prvých imitátorov a používa silné prvky odlíšenia) a byť importérom – priekopníkom (prvým hráčom vstupujúcim na trh v inom čase a priestore, nech je to iná krajina, iné odvetvie či iný produktový trh). Každá stratégia má svoje výhody a nevýhody a každú ovplyvňuje jej vlastný súbor okolností. Aj najmenší a menej vybavení hráči sa môžu riadiť stratégiou rýchleho druhého hráča, využitím taktík kompresie času akou je napríklad mobilizácia dodávateľov. Ale zvyšovanie rýchlosti imitácie má svoju cenu, takže výhody musia vyvážiť mimoriadne výdavky a riziká, ktoré súvisia so vstupom ďalších imitátorov na trh, ktorí sa budú snažiť konkurovať cenami.

Na mnohých trhoch nových produktov nasleduje po úvodnej fáze pomalého rastu vzostup, dozretie a nakoniec zostup, pričom priekopník stráca svoju cenovú výhodu vo fáze dozretia, čo je šesť a viac rokov po jeho vstupe na trh. Tento životný cyklus produktu poskytuje oneskorenému imitátorovi množstvo času na dôkladné zoznámenie sa s potrebami používateľov alebo lepšie pochopenie

základných prvkov systému. Táto cesta si vyžaduje aj mimoriadne implementačné schopnosti, pretože imitujúca spoločnosť vstupuje na trh, ktorý je obsadený nielen inovátormi, ale často aj imitátormi. Disney bol úspešným neskorým vstupujúcim na trh nielen preto, že sa profiloval ako kvalitný poskytovateľ, ale tiež preto, že bol ochotný a schopný investovať do svojej imitácie.

Imitátori sa musia jednak jasne rozhodnúť, ako budú imitovať, no zároveň si musia vypracovať detailný plán, ako vytýčené ciele dosiahnuť. Toto plánovanie by malo zahŕňať jasné určenie pracovných síl, zodpovedností a procesov, od samotného začiatku až po implementáciu imitácie. Vyriešenie problému úspešnej konverzie si vyžaduje vynikajúce schopnosti kontextualizácie a hĺbkového prieniku, aby sa objavili viac než len zreteľné kodifikované prvky na povrchu modelu. Tento proces si zvlášť v prípade komplexného modelu vyžaduje analýzu príčin a následkov pri origináli a aj u imitátora. Ak sa nepodarí dešifrovať kauzálnosť originálneho modelu, je prakticky nemožné, aby sa kauzálnosť zaviedla v imitačnom systéme. Potom sa musia prekonfigurovať kauzálne väzby a zaviesť kompenzačné prvky, ktoré nahradia tie, ktoré nie sú dostupné alebo sa nehodia do prostredia imitácie.

Je užitočné si pripomenúť, že imitácia si vyžaduje nemalé náklady, hoci v porovnaní s inováciou bývajú tieto náklady výrazne nižšie v priemere asi 70%. Vychádzajú z potreby imitátora zopakovať mnohé kroky inovátora, vrátane aplikovaného výskumu a špecifikácie produktu, investície do závodov a zariadení, konštrukcie prototypov, výroby a marketingu. Aj ponáhlenie sa na trh, čo je súčasť stratégie rýchleho druhého hráča, má svoju cenu: na každé jedno percento skrátenia času sa náklady zvyšujú v priemere o 0,7%.

Imitácia automaticky neznižuje riziko, len ho nahrádza iným; kým inovátor postupuje riziko tým, že investuje prostriedky do výskumu a vývoja niečoho, čo nemusí fungovať alebo sa nemusí ujať na trhu, imitátor postupuje iné riziká, medzi nimi napríklad riziko vstupu na trh, ktorý je preplnený ďalšími imitátormi. Imitátor napríklad môže uprostred imitačného procesu zistiť, že nie je schopný produkt napodobniť (čínska verzia Boeingu 707) alebo nedokáže svoju kópiu predávať sa ziskom, čím stráca svoju investíciu a riskuje vytvoreniu vákua, ktoré môže prilákať konkurentov k ďalším produktovým radom. Imitátor znáša aj právne riziká, keď narazí na inovátorov, ktorí sa snažia chrániť svoje duševné vlastníctvo, riziko, ktoré sa líši v závislosti od produktu, rozsahu imitácie, presnosti kópie a vyjednávacej sily zúčastnených strán.

Ďalším rizikom pre imitátora je skutočnosť, že investovaním do kopírovania určitej stratégie alebo infraštruktúry obmedzí svoje potencionálne možnosti, pretože oslabí jeho schopnosť nasledovať iný spôsob konania, ktorý sa môže ukázať sľubnejší. Imitátori podstupujú tiež riziko straty reputácie v tom zmysle, že povest' imitátora môže skompromitovať ich schopnosť účtovať si vysoké ceny nielen za imitovaný produkt, ale aj za iné produkty a služby. Pri hodnotení rizika imitácie je preto dôležité hodnotiť celkové produktové portfólio a zväžiť aj strategické zámery do budúcnosti.

Potencionálni imitátori by mali zhodnotiť aj potencionálne výhody odlišného vstupu na trh, ktoré vyplývajú z lepšej pozície, oproti nákladom tohto odlíšenia. V istých prípadoch chýba imitačnému úsiliu strategická dôvera, keď si imitátori nie sú vôbec istý tým, čo budú imitovať alebo čím budú kompenzovať svoj oneskorený vstup na trh. Dokonca aj úspešní imitátori len zriedkakedy pristupujú k imitácii strategicky. Firmy, ktoré uplatňujú stratégiu kauzálnej⁵ nejasnosti, bránia tretím stranám dešifrovať a pochopiť ich produkty, procesy, alebo obchodné modely. Japonské firmy zvyknú uplatňovať stratégiu citlivého miesta, pri ktorej majú kľúčové poznatky a právomoci len úzky okruh dôveryhodných zamestnancov.

⁵ Príčina a následok (dôsledok).

Imitátorom sa úspešne darí vďaka dôkladnému spájaniu rôznych poznatkov a vytváraníu absorbovateľnej kapacity, ktorú ekonomická veda vyhradzuje pre inovátorov. Imitátori, ktorí nadobudnú kombinačné poznatky, môžu získať chýbajúce vstupné zdroje od poskytovateľov, ktorí potrebné kapacity majú. Imitátori so schopnosťami hĺbkového prieniku dokážu identifikovať substitučné prvky, ktorými vyplňajú prázdne miesta.

Imitátori môžu byť konkurencieschopnými ponúknutím produktu so zdokonalenou, no overenou technológiou za nižšiu cenu, ktorá je lákavá pre mnohých zákazníkov. Tento vstup potom imitátori využijú ako odrazový mostík pre vývoj novších technológií alebo pre kombináciu existujúcich technológií v novom balíku. Ešte väčšou príležitosťou pre útok imitátorov je signalizácia vytváraním prebytočných kapacít. Ide o metódu, ktorá má potencionálnemu imitátorovi povedať, že inovátor urobí čokoľvek pre to, aby si uchránil svoj trhovú podiel, a že nahromadí všetky zdroje, bez ktorých nebude imitátor schopný vstúpiť na trh.

Vytváranie prebytočných kapacít je nákladné a riskantné, najmä ak sa dopyt nezvýši na úroveň kapacít, alebo ak sa vkus zákazníkov či technológia zmení. Potom táto stratégia nahráva do karát schopnému imitátorovi, obzvlášť takému, ktorý dokáže produkovať vylepšené produkty alebo substitúty. Odborníci v oblasti marketingu tvrdia, že spotrebiteľia budú neustále preferovať prvý produkt na trhu, pretože ho rešpektujú a stáva sa porovnávacím štandardom pre posudzovanie nováčikov na trhu. To však imitátorom nebráni priniesť na trh niečo lepšie, lacnejšie alebo hodnotnejšie.

Konkrétne formy prebytočných kapacít, napríklad zapĺňanie regálov produktmi, ktoré nepripúšťajú konkurenčné produkty sú právne napadnuteľné, a imitátori môžu nájsť alternatívne cesty, ako to urobil H. J. Heinz v segmente hotových polievok. Najbežnejšia marketingová prekážka – značka – sa dá prekonať cestou predaja pod vlastnou značkou, akvizíciou etablovanej značky spojením s renomovaným subjektom alebo firmou lepších záručných podmienok. Značka je však kľúčovou bariérou, obzvlášť v prípade silnej ochrannej známky, silnej lojality voči produktu či vtedy, keď sa spája s kontrolou prístupu k distribučným kanálom.

5. Pravidlá inovácie

Popri právnych nástrojoch ako sú patenty a registrácia ochranných značiek, no zvyčajne popri ich kombinácii, využíva zloženú ochranu, pri ktorej každý jej odberateľ či dodávateľ prichádza do kontaktu a poznáva len časť celku firemnej skladačky. To znamená, že inovátori musia sústrediť svoje úsilie len na niekoľko základných vecí, a potom môžu vytvoriť novú a kreatívnu rekombináciu imitovaných a inovačných prvkov (inovácia). Tejto kombinácii sa určite budú brániť inovátori, ktorí opovrhujú imitáciou a vidia v nej rozpor a deklarovanou víziou a požiadavkami firmy.

Kým tieto firmy neakceptujú imitáciu (trvalé postupné zlepšovanie produktu a jeho variácií) ako rovnocennú, budú znášať riziká a náklady „vo firme objaveného“, a pritom sledovať konkurentov, ako spájajú inováciu a imitáciu, t.j. imovujú do víťazného vzorca. Ide o spojenie, ktoré nazývame imovácia – ktoré už využívajú mnohé spoločnosti ako IBM či Apple a ďalšie. Prvým krokom k imovácii je využitie základov, ktoré majú inovácia a imitácia spoločné. L. Nowell⁶ tvrdí, že inovácia a imitácia nie sú od seba až tak vzdialené, ako sa môže zdať, a že mnohé skúsenosti a schopnosti, ktoré potrebuje efektívny inovátor, si rovnako vyžaduje aj efektívna imitácia.

Inovátori aj imitátori musia rozložiť rôznorodú skladačku na jednotlivé zreteľné časti bez toho, aby stratili pohľad na jej kombinačnú štruktúru, a musia dôkladne analyzovať kauzálne vzťahy v náležitom kontexte podnikania. Inovátori, rovnako ako imitátori musia pracovať v viacerými modelmi,

⁶ L. Nowell bol viceprezident a finančný riaditeľ firmy PepsiCo.

rozlišovať ich, triediť a vyberať tie najslubnejšie možnosti, variácie a kombinácie, a v prípade rýchlo sa meniaceho prostredia musia aj improvizovať.

Vo všeobecnosti sú imitátori lepšie pripravení na vyriešenie problému úspešnej konverzie, ten má však rovnaký význam aj pre inovátorov a priekopníkov. Priekopníci sú často natolko zaslepení svojim novým výtvorom, že zabúdajú na praktickú stránku svojej iniciatívy a nevidia širší kontext, do ktorého bude ich výsledok práce zasadený. Keďže imitátori si nemôžu voľiť vlastné tempo, pretože sa musia rýchlo chopiť nových príležitostí a možností práve vtedy, keď sa im ponúkajú, zvyknú si vypestovať (najmä rýchli druhí hráči) lepšie implementačné schopnosti.

Popri tom dokážu byť imitátori aj kreatívni a pri tvorbe lepších a lacnejších lákadiel pre zákazníka využívajú predstavitivosť, čo sa automaticky vyžaduje od inovátorov. Nakoniec, inovátori sú lepšími staviteľmi účinných ochranných bariér pred potencionálnymi imitátormi, zatiaľ čo imitátori sú expertmi na hľadanie spôsobov, ako tieto bariéry prekonať. Pri kombinácii oboch týchto schopností dokáže inovátor vytvoriť efektívnejší obranný múr proti konkurencii a zároveň obchádzať a zneškodňovať obranu svojich konkurentov. Inovátori by mali vychádzať z nasledovných pravidiel: neobjavujte už objavené koleso, vzbudte záujem o imitáciu, napodobňujte konkurenciu, nedržte sa bežných predstáv, dávajte veci do kontextu, spojte jednotlivé časti skladačky, vytvorte hodnotnejšiu návnadu, hrajte ofenzívne aj defenzívne pamätajte, že načasovanie nie je všetko.

Záver

Imitáciu a inováciu by sme nemali vnímať ako čiernobiely kontrast. Mali by sme ich vnímať v spektre farieb, ktoré vykresľuje ich vzájomné dopĺňanie sa a synergiu. Na imitáciu sa netreba pozerať ako na prekážku inovácie, ale riadiaci článok správneho inovačného procesu. Imitácia je pre biznis rovnako dôležitá ako inovácia a systematický, strategický prístup k imitácii je nevyhnutný pre realizáciu cielenej, efektívnej inovácie.

Literatúra

- [1] ASHKENAS, R.: Sila jednoduchosti – ako zjednodušiť chod firmy a zefektívniť jej činnosť. Vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava 2010. 196 s. ISBN 978-80-8109-135-3.
- [2] CEJTHAMR, V.– DĚDINA, J.: Management a organizační chování. Grada, Praha 2010. 341 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [3] ČOREJ, J.: Univerzity, priemysel a partnerstvo. Doktorantské štúdium a transfer poznatkov. Žilinská univerzita/EDIS, Žilina 2006. 215 s. ISBN 80-8070-526-7.
- [4] KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. VEDA, Bratislava 2006. 621 s. ISBN 80-224-0775-5.
- [5] KELEMEN, J. a kol.: Kapitoly o znalostnej ekonomike. Iura Edition, Bratislava 2009. 393 s. ISBN 978-80-8078-209-2.
- [6] LEŠČIŠIN, M. – LÍBAL, V. – ŠPERLICH, A. : Organizácia a riadenie výroby. ALFA/SNTL, Bratislava/Praha 1985. 589 s. ISBN 63-557-85.
- [7] MAUBOSSIN, M. J. : Dvakrát meraj – umenie robiť správne manažérske rozhodnutia a vyvarovať sa drahých chýb. Vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava 2010. 205 s. ISBN 978-80-8109-136-0.
- [8] ORRELL, D. – VAN LOON, B.: Ökonomie, ein Sachcomic. TibiaPress Verlag GmbH, Überlingen 2011. 176 s. ISBN 978-3-935254-31-1.
- [9] Ryanair kündigte höhere Ticketpreise an. *Die Presse*, 2011, roč. 163, č. 19107***, s. 13.
- [10] ŘEZÁČ, J.: Moderní management. Manažér pro 21. století. Computer Press, Brno 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

- [11] SHENKAR⁷, O.: Imitátori – ako šikovné firmy využívajú imitáciu na získanie strategickém výhody. Vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava 2011. 176 s. ISBN 978-80-8109-164-3.
- [12] VAVRINČÍK, P. – DUGAS, J. – FERENCZ, V.: Základy manažmentu inovácií. Vydavateľstvo Ekonóm, Bratislava 2011. 228 s. ISBN 978-80-225-3184-9.

⁷ Oded Schenkar je prezidentom spoločnosti Ford Motor pre riadenie svetového obchodu, profesorom manažmentu, východoázijských štúdií a RLZ na Fisher College of Business (Ohio State University) a poradca univerzity Chinese University of Hong Kong.