

Venované Miriam, Keshet, Josh a Riki.
Nenapodobiteľným.

Oded Shenkar: Copycats.
How Smart Companies Use Imitation to Gain A Strategic Edge
Original copyright © 2010 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business School Press.
All rights reserved.

Z anglického originálu preložila Lenka Polková.
V roku 2011 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

eastone  BOOKS
www.eastonebooks.com

Slovak edition © 2011 by Eastone Group, a. s.
Translation © 2011 Lenka Polková
Odborná redaktorka: Ing. Jana Péliová, PhD.
Zodpovedná redaktorka: Marianna Petrová
Korektorka: Erika Myslivcová

Tlač: Kasico, a. s.

Všetky práva vyhradené.
Okrem použitia krátkych ukážok pre účely recenzie a kritiky žiadna časť tejto knihy nesmie byť reprodukováná ani šírená v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek prostriedkami bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

ISBN 978-80-8109-164-3

Obsah

1. NENÁSYTNÍ IMITÁTORI	1
2. VEDA A UMENIE IMITÁCIE	15
3. ÉRA IMITÁCIE	29
4. IMITÁTORI A ICH VZORY	45
5. IMITAČNÉ SCHOPNOSTI A POSTUPY	79
6. IMITAČNÉ STRATÉGIE	99
7. VÝZVA IMOVÁCIE	121
Zdroje a poznámky autora	139
Poďakovanie	170
O autorovi	172
Register dôležitých mien, firiem a pojmov	174

1.

Nenásytní imitátori

Imitácia je nielenže rozšírenejšia než inovácia, ale aj častejšie využívaná na dosiahnutie obchodného rastu a zisku.

– THEODORE LEVITT, 1966

Pred pár rokmi som oslovil jedného známeho, senior manažéra veľkej domácej maloobchodnej spoločnosti, aby som mu predstavil marketingový nástroj vychádzajúci z novej technológie, ktorý vyvinula zahraničná start-up spoločnosť. Nástroj, využívajúci technológiu rozpoznávania hlasov, sa zdal byť mimoriadne vhodný pre jeho spoločnosť, ktorá určovala trendy vo svojom odvetví. Môj známy vtedy zareagoval otázkou: „Je to úplne nový koncept, alebo ho už niekto používa?“ Hrdo som mu odvetil, že nástroj je úplne nový a jeho firma by bola prvá, ktorá ho použije. „Tak v tom prípade nemáme záujem.“ Takúto odpoveď som od neho nečakal. Keď som ho požiadal o vysvetlenie, povedal mi: „Našou firemnou politikou je nikdy neskúšať nič nové ako prví; zvažujeme iba to, čo je už vyskúšané a overené.“

Moje prekvapenie možno ospravedlniť naliehavosťou inovácií, po ktorých prahnú firmy od New Yorku po Sydney. Inovácia je obrovská sila, významný faktor prežitia, rastu a prosperity firmy. Je zdrojom

monopolných ziskov, ktoré prúdia do firmy, až kým sa na scéne neobjavia imitátori. A tí sa nakoniec vždy objavia. Zakladateľ spoločnosti White Castle Walter Anderson, ktorému v roku 1921 ako prvému napadlo zriadiť sieť prevádzok rýchleho občerstvenia, sledoval mnoho svojich konkurentov, ako navštevujú jeho reštaurácie a zaznamenávajú si všetko od dizajnu prevádzky po zavedené pracovné postupy. Netrvalo dlho a niekoľko šikovných a pohotových imitátorov prekonal original, z ktorého je dnes už len minoritný hráč v prosperujúcom odvetví, ktoré objavil.¹

V skutočnosti sa aj napriek zákazu kopírovania darí mnohým imitátorom tak dobre, že inovátor je ten, kto končí porazený. Aj systémy úspešných „nasledovníkov“, akým je McDonald's, kopírovala ďalšia generácia imitátorov ako Rally's (napríklad koncepcia prejazdu autom „drive-through“, ktorú si McDonald's sám vypožičal od iných). Keď sa neskôr McDonald's preorientoval na ponuku zdravších jedál, jeho konkurent Yum Brands nezaváhal a rýchlo predstavil rovnakú ponuku vo svojich sieťach rýchleho občerstvenia Taco Bell a Pizza Hut, takže firmu McDonald's dobehol aj v enormných počtoch záujemcov o raňajky a večere.²

Ďalším príkladom je spoločnosť EMI, ktorá v roku 1973 získala prvenstvopriniesla na trhu so svojim CAT skenerom, avšak do šiestich rokov vedúce postavenie stratila. Dva roky nato EMI trh úplne opustila a prenechala ho vtedajším nováčikom, akým bola spoločnosť General Electric. Podobný osud mala RC Cola, ktorej inovatívne produkty, ako diétna kola, si veľmi rýchlo osvojili spoločnosti Coca-Cola a Pepsi.³ Firma Sony uviedla digitálny fotoaparát na trh v roku 1981, no čoskoro ju v tomto segmente predbehli japonskí výrobcovia klasických fotoaparátov aj americkí oneskorenci ako Hewlett-Packard.

Príkladov je neúrekom. Spoločnosť Diners Club bola prvým poskytovateľom kreditných kariet, no dnes má už len nepatrný podiel na trhu, ktorý ovládli Visa, MasterCard a American Express. Pritom žiadna z týchto spoločností nepomáhala firme Diners Club v úvodnom ťažkom boji predstavenia nového konceptu bankám, obchodníkom a verejnosti.⁴ Po tom, ako firma Sherwin-Williams vyvinula novú farbu pre exteriéry, ktorú možno nanášať už pri teplote 1 °C

(čím sa výrazne predĺžila sezóna maliarskych prác), prešli iba necelé tri roky, kým ďalší výrobcovia farieb uviedli na trh svoje konkurenčné produkty.⁵ A existuje mnoho ďalších príkladov.⁶

Tridsaťštyri zo štyridsiatich ôsmich významných svetových novinek sa odkopírovalo ešte vo fáze štúdie a vývoja. Miera imitácie už finálneho produktu aktuálne prekračuje 80 percent. V prípade niektorých kategórií produktov je miera imitácie dokonca vyššia; imitované sú napríklad všetky hlavné produkty v segmente cereálnych výrobkov.⁷ Rovnako je to s množstvom služieb, ktoré využívame, s našimi firemnými praktikami či obchodnými modelmi. Napodobňujú ich bezvýznamní hráči (ako sú stovky napodobenín webovej stránky YouTube) alebo veľkí lídri ako Hertz, ktorého služba požičiavania áut s názvom Connect sa nápadne podobá modelu firmy Zipcar.

Množstvo kníh propaguje kúzlo inovácie a ponúkne vám aj presný návod, ako inovovať. Všetky však považujú prednosti inovácie za samozrejmosť, a preto je ich východiskom tvrdenie, že organizácie „musia inovovať, inak zahynú“.⁸ Len zriedka v nich nájdete explicitne napísané to, čo čitateľovi skryto hovoria – že ak aj dokážu imitátori prežiť, potom sú odsúdení žiť v chudobe a živiť sa omrvinkami po geniálnych inovátoroch. Imitácia je vykreslená ako živelný a chaotický čin zúfalcov, a aby sa jej inovátori ubránili, musia postaviť vysoké bariéry a posunúť sa k významnejším a vyšším metám.

Na rozdiel od spomínaných publikácií, táto kniha nie je venovaná inovátorom. Je o imitátoroch. Vychádza z predpokladu, že imitácia je pre prežitie a úspech firmy rovnako dôležitá ako inovácia, ale dôležitá je aj pre efektívny proces samotnej inovácie. Táto kniha navyše tvrdí, že imitácia je unikátnou a komplexnou strategickou schopnosťou, ktorú je nevyhnutné starostlivo pestovať a správne rozvíjať.

Imitáciou je v tejto knihe myslené kopírovanie, opakovanie alebo napodobňovanie inovácií či priekopníckych postupov; treba však upozorniť na používanie tohto pojmu. Po prvé, imitovať možno produkt, metódu, postup alebo obchodný model. Po druhé, imitácia môže byť kópiou originálu alebo môže byť jeho obmenou, či prispôbením. Po tretie, môže mať akúkoľvek podobu od presnej kópie riešenia po hrubý náčrt myšlienky či nápadu. Po štvrté, imitáciou môže

byť čokoľvek od *inštinktívneho osvojovania si po vedomú, skutočne dokonalú a plnohodnotnú* imitáciu (autor ju nazýva ako *full-fledged imitation*, viac sa o nej dočítate v kapitole 2, pozn. prekl.). Po piate, ilegálnym formám imitácie, akými sú plagiátorstvo a falšovanie, ktoré sú tak závažné a rozšírené, sa v tejto knihe nevenujem. A nakoniec, imitácia nie je v žiadnom prípade opakom inovácie, ale nevyhnutnosťou cieľavedomého a efektívneho využívania inovačných schopností.

AKCELERUJÚCE TEMPO IMITÁCIÍ

Keď chceli ľudia a všetky živé tvory prežiť v nehostinnom prostredí, vyrobiť si nástroje či poraziť súperov a vodcov, museli vždy niekoho či niečo napodobňovať. Neobjavovali už objavené koleso, dokonca sa o to nesnažili ani skôr, než bolo skutočne vynájdené. S rozvojom komunikácie a prepravy vznikali nové príležitosti na imitáciu: vďaka globalizácii a technologickému pokroku sa rozšírili rady imitátorov a imitácia bola jednoduchšia, nákladovo efektívnejšia a rýchlejšia.

Trvalo sto rokov, kým inovácie devätnásteho storočia začali využívať aj menej rozvinuté národy. Avšak vynálezy z druhej polovice dvadsiateho storočia už boli skopírované v priemere do dvoch rokov.⁹ Priemerný čas šírenia imitácie klesol z 23,1 roka v období rokov 1877 až 1930 na 9,6 roka pri produktoch uvedených na trh v rokoch 1930 až 1939 a na 4,9 roka pri produktoch uvedených na trh po roku 1940; čas do príchodu imitátora na trh sa skrátil o 2,93 percenta.¹⁰ V roku 1961 bolo oneskorenie imitácie 20-ročné, no do roku 1981 kleslo na 4 roky a do roku 1985 iba na dvanásť až osemnásť mesiacov.¹¹

Akcelerujúce tempo imitácií možno pozorovať takmer pri všetkých produktoch. Imitácie fonografu sa objavili o tridsať rokov neskôr, no imitácie CD prehrávačov nechali na seba čakať len tri roky. Prvá imitácia minivanu automobilky Chrysler sa objavila až po desiatich rokoch; QQ – čínska kópia miniautomobilu General Motors však prišla na trh do jedného roka. V roku 1982 patril generickým liekom bezvýznamný dvojpercentný podiel na trhu liekov na lekárske predpis v USA, no do roku 2007 si generiká polepšili o 63 percent.

Začiatkom deväťdesiatych rokov, päť rokov po expirácii patentu, stratil liek Cardizem v prospech generických substitútov až 80 percent svojho trhového podielu; o desať rokov neskôr stratila Cardura rovnaký trhový podiel len za deväť mesiacov; a Prozac – senzácia od farmaceutickej firmy Eli Lilly, prišiel o rovnaký trhový podiel len za dva mesiace.¹²

KONKURENČNÉ VÝHODY IMITÁTOROV

Keď Bill Allen, prezident spoločnosti Boeing, pozoroval na medzinárodnej leteckej exhibícii Farnborough Air Show v roku 1950 prúdové lietadlo Comet, uvedomil si, že budúcnosť civilnej leteckej prepravy je v prúdovom pohone.¹³ Po niekoľkých pádoch lietadiel Comet ovládli civilný letecký trh firmy Boeing (s jeho 707-čkou) a McDonnell Douglas (s jeho DC-8).

Spoločnosť IBM, ktorú Peter Drucker označil za „najlepšieho svetového kreatívneho imitátora“, len nasledovala výrobcu písacích strojov Remington Rand, keď začala firmám predávať centrálné počítače, avšak pozíciu lídra získala IBM až štyri roky po uvedení originálu na trh.¹⁴ Tento ťah zopakovala firma IBM aj v prípade osobných počítačov, ktoré kombinovali tie najlepšie funkcionality počítačov od spoločností Apple, Commodore machines a ďalších. Boli prvými komerčne životaschopnými produktmi, ktoré prekonali až klony od firiem Compaq a Dell.

Existuje množstvo obdobných príkladov. Spoločnosť Nintendo bola jednou zo sedemdesiatich piatich imitátorov prvej videohry s názvom Pong, ktorú firma Atari predstavila v roku 1975. Práve firma Nintendo sa však stala určovateľom štandardu vo svete videohier. Verzia počítačového pevného disku od firmy Conner Peripherals z roku 1989 ukoristila 95-percentný trhový podiel, ktorý si ako prvý vydobyl 2,5-palcový pevný disk od priekopníka PrairieTek; firma Netscape urobila to isté spoločnosti Spry ešte predtým, než podľahla firme Microsoft a jej webovému prehliadaču Explorer. Automobilky Honda a Toyota si počkali, kým spoločnosti Ford a GM ako prvé

nasledovali firmu Chrysler vo výrobe minivanu, a potom ich svojimi modelmi vytlačili z trhu. Toto nie sú len anekdoty: mnoho štúdií potvrdzuje, že pohotovým nasledovateľom noviniek, a dokonca aj oneskorencom, sa veľmi darí.¹⁵

Prečo sú mnohí imitátori úspešní? Kým inovátor alebo priekopník razí cestu vpred (a platí za to), imitátor sa vezie na jeho účet. Nešetrí len na výskume a vývoji, ale aj na marketingu, pretože zákazníci sa už „naučili“ používať nový produkt či využívať novú službu. Imitátor neskončí v slepej uličke, nech už je tou slepou uličkou zlá voľba rozhodujúceho dizajnu, ako to bolo v prípade VCR formátu Betamax od firmy Sony, alebo je ňou novo vyvinutý liek na lekárske predpis, ktorý neúčinkuje.

Keďže zhruba 90 % liekov vo vývoji neprejde finálnou fázou testovania a po miliardovej investícii sa nakoniec vôbec nedostane na trh, potenciálne úspory imitácie liečiv sú obrovské. Aj keď má inovátor garantovaný monopol na určité časové obdobie, počas ktorého sa snaží získať svoju investíciu späť, jeho pohotoví nasledovateľ sa teší z vlastného monopolu: prvý výrobca generického lieku, ktorý podal námietku proti značkovému patentu, má garantované šesťmesačné exkluzívne obdobie, počas ktorého môže svoj produkt predávať až za 80 percent ceny značkového ekvivalentu. V prípade komerčne úspešného lieku ako Lipitor to predstavuje návratnosť jednej miliardy dolárov pri investícii vo výške 13 miliónov dolárov.¹⁶ To v žiadnom prípade nie je zlé. Vzhľadom na nízke riziko nasledovania vytýčenej trasy, ktorá sa ukázala ako vedecky a marketingovo správna, je to naopak mimoriadne výnosný obchod. Ak toto znie neuveriteľne, čo potom výsledok rozsiahlej štúdie z rokov 1948 až 2001: podľa jej záverov majú inovátori len 2,2-percentný podiel na súčasnej hodnote ich inovácií; z čoho môžeme vydedukovať, že zvyšok patrí imitátorom.¹⁷

Imitátori vďaka výhode pohľadu do minulosti ťazia z chýb prvých ponúk. Disney, napríklad, nielenže využil technické a organizačné inovácie prvých štúdií kreslených filmov, ťažil aj z pozície, z ktorej „videl nedostatky existujúcich kreslených filmov v ich nadmernej závislosti od jednoduchých kreslených postáv, v slabých či dokonca neexistujúcich príbehoch, v ich prehnannej závislosti od opakovania

vzorcov typu „naháňačky“, v nedostatočnom opise charakteru hlavných postáv a v ich slabej obrazovej kvalite“.¹⁸

Pretože imitátorov neťažia investičné náklady priekopníkov, môžu originál upraviť tak, aby spĺňal nové požiadavky zákazníkov, alebo môžu „preskočiť“ rovno na technológiu novej generácie. Ukázkovým príkladom je Samsung a mnoho ďalších juhokórejských výrobcov. Samsung beznádejne zaostával v analógových technológiách, keď skočil priamo do sveta digitálnych technológií. Vďaka pozorovaniu reakcií trhu môžu imitátori lepšie prispôbiť svoj produkt a umiestniť ho tam, kde sa ziskovosť javí byť istejšia a sľubnejšia.

Pretože nárast produktivity nie je výsledkom prvotnej inovácie, ale až následných vylepšení, imitátori sú často vo výhodnejšej pozícii a môžu zákazníkom ponúknuť niečo nielen potenciálne lepšie, ale aj podstatne lacnejšie. Imitácia si vzhľadom na nevyhnutnosť zopakovania mnohých, aj keď nie úplne všetkých krokov inovátora, vyžaduje nemalé investičné výdavky; avšak vo väčšine prípadov sú celkové náklady výrazne nižšie – spravidla na úrovni 60 až 75 percent nákladov inovátora.¹⁹ V časoch nízkych marží má takýto rozdiel obrovský vplyv. Dáva imitátorovi manévrovací priestor na konkurenčné ťahy – od stanovenia podstatne nižších cien (čím úspory na nákladoch prenáša na spotrebiteľa) po ponuku kvalitnejších tovarov (alebo služieb), lepšiu distribúciu a kvalitnejší servis alebo dlhší a komplexnejší záručný servis (ako kompenzáciu menej známej značky). Alebo môže úspory na nákladoch využiť napríklad na inovácie.

Imitátori až tak nepodliehajú uspokojeniu, ktoré je veľkým problémom inovátorov a priekopníkov. Tí bývajú zaslepení vlastným úspechom natoľko, že podceňujú nebezpečenstvá číhajúce za chrbtom. Imitátori, ktorí prichádzajú zozadu, zvyknú dávať pozor na vlastných nasledovateľov a sú lepšie pripravení odvrátiť útok. Prezident spoločnosti AsusTek Jonney Shih raz poznamenal: „Nikdy nezabúdame, že nás naháňajú.“²⁰ Keďže sa imitátori často snažia odlišiť od originálu, väčšinou vnímavejšie reagujú na zmeny technológií. Priekopnícke štúdiá kreslených filmov odmietali využívať zvuk a farbu hneď, keď boli dostupné, no Disney veľmi rýchlo vycítil ich príslub úspechu a využil ich na to, aby sa ukázal ako líder.

Napokon, keďže imitátori často vychádzajú z viacerých vzorových modelov, neustále majú na pamäti, že existuje viac než jedna cesta vpred, ktorá bude východiskom pre ďalšie imitácie, a aj pre dobre premyslenú inováciu. Nemalo by byť vôbec prekvapivé, že najvýnosnejšie inovácie sú často tie, ktoré zahŕňajú nemalý počet imitácií.²¹

MENIACA SA FORMA IMITÁCIE

V minulosti bola imitácia skôr výsledkom obyčajnej náhody: Ray Krok natrafil na prvú originálnu reštauráciu firmy McDonald's, keď predával mixéry na výrobu mliečnych kokteíl. Na bežnej návšteve amerických supermarketov si zas manažéri japonskej automobilky všimli, ako je tovar automaticky dopĺňaný, čo ich inšpirovalo k zavedeniu výrobného systému s presným načasovaním.

Tieto šťastné náhody nemali nič spoločné s cieľným a plánovaným postupom, a nie je vonkoncom zarážajúce, že v mnohých prípadoch sa spozorované príležitosti nevyužili. Keď Theodore Levitt robil prieskum medzi vedúcimi firmami na trhu, zistil, že „ani jedna z nich nemá zavedené žiadne firemné postupy, ktoré by riadili jej reakcie na inovácie iných firiem“.²² Práve preto sa stáva, že aj keď sa proces imitácie začne, často neskončí úspešne, ako to bolo v prípade firiem Remington a L.C. Smith, ktoré si nedokázali vybojovať dostatočný podiel na trhu od vedúcej spoločnosti Underwood, ktorej revolučný model písacieho stroja napodobňovali.²³

Mnoho imitátorov sa objaví až vtedy, keď si už priekopníci alebo prví nasledovatelia zaistia vedúce postavenie na trhu, alebo ho presýti. Iní imitátori zas robia chybu v tom, že slepo nasedujú vzor svojho konkurenta, ktorého schopnostiam sa nedokážu vyrovnáť. Príčinou obrovských strát bankových domov Merrill Lynch a Citigroup v segmente rizikových úverov, pred ktorými sa banky Goldman Sachs a J.P.Morgan viac-menej uchránili, bolo podľa denníka *Wall Street Journal* to, že Merrill Lynch a Citigroup chceli kopírovať úspech banky Goldman Sachs, chýbali im však jej schopnosti a skúsenosti. Ďalší imitátori nedokážu odhaliť nejasné črty vzoru, preto vytvárajú

imitácie, ktoré nezodpovedajú originálu, čo bol prípad leteckej spoločnosti Delta pri dvojnásobne neúspešnom pokuse o kopírovanie aerolinií Southwest Airlines.

Prísľub úspechu, no aj náročné výzvy imitácie, možno lepšie priblížiť na príklade trhu osobných počítačov a jeho dvoch lídrov – spoločností Hewlett-Packard (HP) a Dell. Firmu HP, poháňanú inováciami, často kritizovali za to, že svoju schopnosť inovovať nevyužíva naplno. Pod vplyvom silnejúceho tlaku konkurencie HP obmedzila výdavky na výskum a vývoj, využila osvedčené technológie, patentované komponenty vymenila za bežne používané a vydolovala úspory zo zásobovacej siete. Prešla od inovácie k „cieľenej inovácii“ so zámerom „vynachádzať technológie a služby, ktoré budú zvyšovať hodnotu firmy“.²⁴ Aj keď firma HP o tomto postupe nepovedala veľa, bolo jasné, že inováciu by uprednostnila pred imitáciou len v tom prípade, ak by jej priniesla lepšie hospodárske výsledky.

Aj spoločnosť Dell sa snažila o cieľnú inováciu, no z iných dôvodov. Keďže jej chýbala konkurenčná technologická výhoda, zvolila formu „inovovať včas pre trh“, využitím priameho predaja a znížením výdavkov na inováciu produktu. Jej výdavky na výskum a vývoj zodpovedali len jednej štvrtine výdavkov firmy HP, a vtedajší výkonný riaditeľ firmy Dell Kevin Rollins sa nahlas čudoval: „Ak je inovácia taká konkurencieschopná zbraň, prečo sa jej vplyv neprejaví v ziskovosti?“²⁵ Aby firma Dell tieto rozdiely vyrovnala, stavila na imitáciu dizajnu produktu a technológie, respektíve, ako to opísal istý analytik, „inovuje tam, kde kreativita podporí jej kľúčové výhody, a imituje kdekoľvek inde“.²⁶

Stratégia spoločnosti Dell prestala byť účinná, keď konkurenti skopírovali jej model priameho predaja, ale nevzdali sa pritom svojich maloobchodných distribučných kanálov, a keď začali outsourcovať výrobu do závodov v Ázii, čo oslabilo výhodu nižších nákladov firmy Dell. Vtedy spoločnosť Dell začala využívať maloobchodné distribučné kanály uprednostňované firmou HP, čo istý analytik odsúdil konštatovaním: „Problémom je, že si zvolili distribučný kanál kráľa predaja, no ich výrobné náklady a schopnosti sú disproporčné.“²⁷

Tento príbeh hovorí o tom, že imitácia by mala byť súčasťou súhrnnej stratégie. Je nutné o nej uvažovať, lebo pretože firmám ponúka zásadné možnosti a je úzko spojená s inováciou.

Docieľiť rovnováhu medzi inováciou a imitáciou je ťažkou úlohou, pretože tento druh rovnováhy je pohyblivým terčom. Napríklad farmaceutický trh sa rozdelil na inovátorov a imitátorov v začiatkoch dvadsiateho storočia, no prešlo ďalších niekoľko desiatok rokov, kým regulačnou zmenou vznikla kategória generických liekov, ktoré si postupne vydobyli vyše 50-percentný podiel na americkom trhu liekov na predpis. Táto zmena roztrieštila obchodný model inovátorov a prinútila ich prijať imitáciu ako doplnkovú stratégiu. David Simmons, riaditeľ novej divízie tradičných produktov firmy Pfizer, vysvetlil rozhodnutie spoločnosti vstúpiť na trh generík takto: „Vždy sa budeme snažiť inovovať. Inovácia ostane životne dôležitým a podporným prvkom firmy Pfizer, no už ju nepovažujeme za jediný najvyšší cieľ.“²⁸

Ďalší inovátori – ako napríklad Sandoz a Daichi Sankyo (ktorí získali väčšinový podiel indického výrobcu generík Ranbaxy) – doslova vpadli na trh generických liekov, a niektorí aj znížili výdavky na výskum a vývoj. A trhu sa táto myšlienka evidentne pozdávala. Keď firma Valeant informovala o znížení rozpočtu na výskum a vývoj na polovicu, hodnota jej akcií stúpla o 60 percent.²⁹ V tom istom čase zasa imitátori, napríklad izraelská firma Teva, ktorá je popredným svetovým výrobcom generík, expandovali na trh inovačných liekov vrátane hybridov, akými sú takzvané podobné biologické lieky, ktoré sú napodobeninami novších biologických liekov.

IMOVÁCIA: SPOJENIE INOVÁCIE A IMITÁCIE

Keď som hľadal ukážkové príklady imitátorov, prekvapilo ma, že niektorí z nich sú známi aj ako inovátori. Platí to napríklad o firmách Wal-Mart, IBM, Apple, Procter & Gamble, Sherwin-Williams, či Cardinal Health. Spoločnosť General Electric (GE), preslávený inovátor a jedna z najviac napodobňovaných firiem, využíva imitáciu na prekonanie konkurentov s lepšími technológiami a má skúsenosti

s preberaním postupov od iných – napríklad rýchleho prieskumu o trhu od Wal-Martu či metodiku vývoja nových produktov od HP.

Takéto firmy nazývame *imovátormi*. Imovátori vedia, že imitácia nie je opakom, ale skôr podporou inovácie. Ako povedal Lionel L. Nowell, bývalý senior viceprezident a finančný riaditeľ firmy PepsiCo, „Aj keď sa snažíme inovovať, popri tom chceme vedieť, čo majú ostatní, takže časť inovácie, čo je vlastne komické, keď sa nad tým takto zamyslite, je riadená imitáciou,“ a výsledkom je, že „aj keď smerujeme k imitácii, povieme si, že to musíme urobiť lepšie, a nakoniec dospejeme takmer k inovácii.“³⁰ Podľa bývalého výkonného riaditeľa výroby firmy Procter & Gamble G. Gilberta Cloyda osobitosť nie je daná novými prvkami, ale tým, ako sú tieto prvky spojené do celku, čomu ja hovorím *skladačková* alebo *kombinačná štruktúra*.³¹

Imovátori sa vedome rozhodujú o tom, kedy budú inovovať a kedy sa budú usilovať o podobnosť. Uvedomujú si, že musia, ako povedal predseda predstavenstva a riaditeľ firmy Cardinal Health R. Kerry Clark, „upraviť a vylepšiť mix“.³² Napríklad pre spoločnosť Procter & Gamble je inovácia kľúčovým prvkom odlišenia sa, no ako vyhlásil jej bývalý riaditeľ Cloyd: „Tam, kde vidíte prvky podobnosti, a niekto objaví lepší spôsob, ako niečo robiť alebo vyrábať, tak to využijete. Nebudete cítiť potrebu objaviť nový spôsob, ako docieľiť to isté, ak vám to neprinesie žiadne konkrétne výhody.“³³ Nowell to vníma viac-menej rovnako: „Inováciu považujeme za zaručenú konkurenčnú výhodu; zámerom imitácie je uistiť sa, že nie sme v porovnaní s ostatnými v nevýhode.“³⁴

Pre imovátorov má spojenie inovácie a imitácie podstatný význam najmä v *kľúčovom strategickom bode ich spojenia*. Napríklad v prípade firmy Procter & Gamble je takýmto bodom skúsenosť zákazníkov, respektíve podľa firemného slangu ide o dva „momenty pravdy“: nákupné rozhodnutie a užívateľskú skúsenosť.

Imovátori využívajú kapacity, ktoré sú pre inovátorov aj imitátorov spoločné. Patrí medzi ne schopnosť triediť širokú škálu informácií a číselných údajov či využívanie poznatkov z databáz rôznych oblastí a disciplín. Vďaka ďalšej schopnosti sa imovátori vedia vyvarovať zdanlivo jednoduchého kopírovania zložitých vecí. Majú tiež schopnosť

rozobrať zložitý hlavolam na jednotlivé pochopiteľné časti bez toho, aby stratili ucelený pohľad na jeho kombinačnú štruktúru.

Imovatári vedia, ako vyvíjať nové veci, a využívajú aj jedinečné kvality imitácie. Patrí medzi ne schopnosť realizovať rozsiahle prieskumy v reálnom čase, pracovať podľa viacerých modelov súčasne, pochopenie vzťahu medzi produktom či modelom a jeho trhom, rýchle a efektívne zavádzanie nových riešení či schopnosť improvizovať v rýchlo sa meniacom prostredí. Imovatári to všetko robia v kreatívnom štýle, ktorý zahŕňa to, čo Rimania nazvali *inšpirovanou imitáciou*.

Presne tak, ako európski podnikatelia spojili starý čínsky porcelán s modernými výrobnými technikami (pozri kapitolu 2), tak imovatári spájajú imitované prvky s vynaliezavosťou a znalosťami širších súvislostí. Tento postup umožňuje imovátorom posunúť sa od „hrdého objavovania“ k tomu, čo firma Procter & Gamble vystihla výrazom „spojiť a zdokonaľiť“.³⁵ „Otvorený inovačný systém“ spoločnosti Procter & Gamble odstraňuje vonkajšie a vnútorné prekážky prúdenia nápadov a využíva odmeňovanie prínosu tých, ktorí niečo objavili. Vďaka tomu firma Procter & Gamble prekročila stanovený cieľ získania jednej tretiny nápadov na nové produkty z vonkajšieho prostredia, čo sa prejavilo znížením nákladov, skrátením času uvedenia výrobkov na trh a ukoristením cennejších nápadov.

O TEJTO KNIHE

Zámerom tejto knihy je zmeniť zaužívaný postoj, že imitácia je „trápna pliaga“, prebývajúcna na okraji podnikateľského života, tým, že imitáciu kladie strategicky a operatívne na prvé miesto. Keď dočítate túto knihu, nielenže doceníte význam imitácie, ale budete si uvedomovať aj jej cenu a riziká. Získate návod, ako objaviť a rozvíjať schopnosti imitácie, a naučíte sa, ako navrhnúť, analyzovať, formulovať a implementovať strategický plán, ktorý podporí imitáciu a využitie jej potenciálu. Objavíte hlavné príčiny úspechu a neúspechu imitácie a budete si vedieť vybrať z repertoára stratégií tú, ktorou ovládnete silu imitácie a zvládnete jej hlavné výzvy.

Pri čítaní tejto knihy prestanete vnímať imitáciu a inováciu ako čiernobiely kontrast a začnete na ne hľadať v spektre farieb, ktoré vykresľuje ich vzájomné dopĺňanie sa a synergiu. Na imitáciu už nebudete hľadať ako na prekážku inovácie, ale začnete ju považovať za riadiaci článok správneho inovačného procesu.

Druhá kapitola ponúka rôzne pohľady na imitáciu. Tieto perspektívy vychádzajú z rozličných vedných disciplín, ako sú biológia, história či poznávacie a neurologické disciplíny. Zistíte, že aj tie vedné odbory, ktoré kedysi považovali imitáciu za primitívny inštinkt, ju dnes považujú za komplexnú, mimoriadne dôležitú a ušľachtilú schopnosť, ktorá je nevyhnutne dôležitá pre prežitie, evolúciu a blahobyt.

Tretia kapitola vysvetľuje, prečo prichádza éra imitácie: prečo a ako systematické triedenie znalostí, globalizácia a modularizácia obchodu prispievajú k tomu, že imitácia je viac rozšírená, ľahšie realizovateľná, rýchlejšia a výnosnejšia než kedykoľvek doposiaľ, a prečo možno očakávať, že tento trend bude pretrvávajúť a akcelerovať. Štvrtá kapitola prináša najvýstižnejšie ukázkové príklady jednej z najnáročnejších úloh imitácie: kopírovania obchodného modelu. Pomocou obchodných modelov firiem Southwest Airlines, Wal-Mart a Apple si ukážeme varianty ich imitácií – úspešné aj neúspešné – a budeme sa snažiť vyvodiť všeobecne platné závery.

Piata kapitola ponúka prehľad schopností, ktorými musí disponovať úspešný imitátor, vrátane schopnosti posúdiť a vybrať si správne modely, schopnosti dešifrovať príčiny a následky zaručujúce funkčnosť modelu, či schopnosti náležite realizovať imitačný plán. Šiesta kapitola opisuje rôzne imitačné stratégie a ponúka funkčný návod, vychádzajúci z kľúčových rozhodnutí, *kde, čo, koho, kedy* a *ako* imitovať. Posledná siedma kapitola poskytuje vhodný sumár a funkčný zoznam desiatich pravidiel imovácie.

ZHRNUTIE

1. Firmy v pozíciách od čiernych pasažierov po „skokanov“ prehládajú na vlastné riziko výhody imitácie.
 2. Počet imitácií rastie rovnako rýchlo, ak nie rýchlejšie, ako počet inovácií.
 3. Aj keď sa mnohým imitátorom darí, niektorí sú neúspešní, pretože nemajú dostatočné schopnosti alebo strategické plánovanie.
 4. Nielenže je imitácia v súlade s inováciou, ale pokiaľ sa imituje správne, tak imitácia umožňuje inovovať.
 5. Inovácia je spájaním imitácie a inovácie so zámerom získať konkurenčnú výhodu.
-

2.

Veda a umenie imitácie

Archeologické štúdie dokazujú, že v pradávnych časoch...človek omnoho viac napodobňoval dianie okolo seba, než sme si doposiaľ mysleli.

– GABRIEL TARDE, 1903

Imitácia je dôležitou súčasťou biologického a sociálneho života. Vďaka nej sa rôzne živočíšne druhy učia, rozumejú daniu okolo seba, prežívajú, súťažia a rozvíjajú sa, nadobúdajú charakterové vlastnosti a osvojujú si správanie, ktoré im pomáha žiť a presadiť sa v ich konkrétnom životnom prostredí. Je životne dôležitým mechanizmom, ktorý využívajú ľudské bytosti k nadobudnutiu základných schopností. Imitovaním sa učia ľudia rozprávať, organizácie a firmy získavajú poznatky a súperia medzi sebou, kultúry a spoločenstvá využívajú imitáciu na vštepovanie hodnôt a noriem správania a národy na to, aby navzájom držali krok. Imitácia podporovala prežitie ľudskej rasy a je metódou odovzdávania súhrnných spoločenských tradícií medzi generáciami.¹ Je nevyhnutná pre rozvoj človeka, pretože

prostredníctvom takzvaného západkového efektu (ktorý zabezpečuje jednosmerný pohyb) umožňuje šírenie nových myšlienok, technológií a objavov.²

V tejto kapitole sa pozrieme na to, ako k imitácii pristupujú rôzne vedné disciplíny od biológie po filozofiu, umenie, históriu, antropológiu, psychológiu, hospodársku a podnikovú ekonomiu. Budete tak môcť čerpať z vedomostí a praktických poznatkov o imitácii z rôznych vedných disciplín a osvojiť si tie, ktoré budete vedieť využiť vo vašej práci či v podnikaní. Zoznámite sa tiež s rôznymi formami imitácie, pochopíte, prečo a čo ľudia imitujú a aké majú vďaka tomu výsledky, a nakoniec sa presvedčíte, aké dôležité je imitovať správne. Pozrieme sa na to, ako sa vedecký pohľad na fenomén imitácie postupom času menil, a položíme si otázku, či podnikové riadenie, napríklad integračný odbor, drží krok s rýchlo sa meniacimi vedeckými názormi na imitáciu. Nakoniec táto kapitola ponúka možnosť nahliadnúť na imitačné stratégie ľudí a iných tvorov, ktoré riadili ich životy vo svete plnom imitácií.

Jared Diamond vo svojej knihe *Guns, Germs and Steel (Strelné zbrane, choroboplodné zárodky a oceľ v histórii)* tvrdí, že vývoj ľudstva by bez imitácie nebol možný, pretože v prípade všetkých spoločností, s výnimkou tých najizolovanejších, neboli nové technológie objavené na lokálnej úrovni, ale boli prevzaté od iných spoločností.³ Napríklad všetky typy písma, až na zopár výnimiek, sa vyvinuli alebo minimálne čerpali inšpiráciu zo sumerského či najstaršieho mezoamerického písma. Kľúčové technológie, akými sú vodné koleso či magnetický kompas, sa vo svete ako veľké vynálezy objavili iba raz či dvakrát, a tak ostatným neostala iná možnosť, než tieto objavy imitovať alebo si ich na vlastné riziko vôbec nevšimáť: „Spoločenstvá, ktoré pôvodne nemali žiadnu výhodu, ju buď získali od tých, ktoré ju mali, alebo (ak sa im to nepodarilo) ich miesto zaujali iné spoločnosti.“⁴ Aj industrializácia viac-menej spočívala v objavení iba relatívne malého počtu všeobecne podobných výrobných procesov, ktoré sa neskôr rozšírili a využívali vo viacerých priemyselných odvetviach.

Zdanlivo sa veľa nezmenilo. Randall Rothenberg, ktorý pôsobil na vyšších postoch firmy Booz Allen, dospel k záveru, že väčšinu

významných vynálezov amerických podnikov za tridsaťročné obdobie možno zhrnúť iba do štyroch nápadov: veľkokapacitný maloobchod (veľké nákupné centrá/The Home Depot), mega branding, resp. predaj viacerých produktov pod jednou značkou (umbrella branding/Disney), zacielenie/zjednodušenie/štandardizácia (proces zjednodušenia/McDonald's) a vynechanie hodnotového reťazca (vylúčenie sprostredkovateľa/Amazon.com).⁵

Naši predkovia poznali potenciálne výhody imitácie, čo je zrejme aj z rady nemeckého filozofa G. W. Leibniza, ktorú dal jezuitovi pred cestou do Číny: „Nestaraj sa príliš o to, aby európske veci ovplyvnili čínske, radšej sa snaž priniesť významné čínske vynálezy k nám; inak budeme len málo profitovať z misie do Číny.“⁶ V Rímskej ríši, kde imitáciu využívali na vyrovnanie rozdielov a jednotné zastrešenie rôznych kultúr a inštitúcií v rámci rozsiahleho impéria, sa imitácia oficiálne vyučovala.

V západnej civilizácii si imitácia zachovala toto prvenstvo, až kým neprišlo obdobie romantizmu s jeho „étosom tvorivosti, originality a geniálneho nadania“.⁷ Rímski študenti precvičovali imitáciu rôznymi spôsobmi od memorovania a kopírovania po parafrázovanie a prekladanie. Viedli ich k tomu, aby si svoje vzory pre imitáciu vybrali dôsledne, na základe prevahy konkrétnych vlastností. Imitáciu nikto nevnímal negatívne, považovali ju za tvorivú a duchaplnú činnosť. Popri *opakovaní toho istého (reprodukcii)* prechádzali študenti na imitačných náukach aj *opakovaním odlišností (variáciami)*, kde sa zohľadňovali rozdiely medzi nimi a vzormi, ktoré si na imitovanie vybrali. Súčasťou náuky bol aj prienik úplného *odlíšenia sa a opakovania*, čiže *inšpirácia*, keď si študenti pri imitovaní vybrali to, čo na sledovanom vzore postrehli. Tieto náuky vniesli do procesu imitácie inovatívne prvky a upevnili blízky vzťah týchto dvoch činností.

S rastom svetového obchodu začala imitácia typicky ako substitúcia dovozu – teda ako spôsob nahrádzania dovážaných tovarov miestnymi derivátmi. Avšak takmer rovnako, ako pri genetickom kopírovaní telesných parametrov, aj v tomto prípade boli dovezené technológie, materiály a nápady „zlúčené, zmenené a vybrané“, takže vznikli nové techniky a odrody produktov.⁸ Keď Európania nakoniec

uspeli v imitácii čínskeho porcelánu, čo sa im celé storočia nedarilo, snažili sa spojiť jeho estetické kvality s novými výrobnými technikami, ktoré vtedy mali k dispozícii. „Pri imitácii takýchto tovarov,“ napísal istý novinár, „vytvorili nové produkty, no snažili sa im dať aj príchut' originálu.“⁹

Imitácia bola skôr vecou pýchy než hanby. Ak existoval odpor voči imitácii, pramenil zo spoločenských zvyklostí a triednych záujmov. Prinášanie tých výrobkov strednej vrstve, ktoré boli vyhradené pre aristokraciu, vnímali ľudia z vyšších vrstiev ako útok na svoje postavenie. Čo sa týka Číňanov, tí zakomponovali európsky dizajn do nádob a váz, ktoré vyvážali do Európy, čím ponuku porcelánu na kontinente spestrili. Tento obojsmerný tok imitácie prinášal nové a kreatívne formy, alebo ako to vyjadril William Sargent, bývalý kurátor ázijských exportných umení v múzeu Peabody Essex Museum: „Umelecká interakcia... často končí obohatením predmetného umenia, takže nepretrváva to, čo je *zabudnuté v preklade*, ale to, čo sa často mení, občas vylepšuje, niekedy vyberá a vždy sa začlení späť.“¹⁰

Japonsko, ktoré je považované za suverénneho imitátora, sa približne v ôsmom storočí nášho letopočtu pustilo do kopírovania a prispôbovania čínskeho jazyka a čínskych vládnych inštitúcií. Tento krok zopakovalo aj o tisíc rokov neskôr, v období Obnovy Meidži, keď imitovalo západné vzory vrátane britského námorníctva, nemeckej armády a amerických bánk. Japonské delegácie hľadali za hranicami svojej krajiny vzory, ktoré dôkladne vyberali podľa ich vnímaných predností a vhodnosti pre Japonsko. Ak to bolo nutné, zmiešali prvky rôznych vzorov, ako to bolo pri prevzatí vyučovacích praktík od Francúzska, Nemecka a Spojených štátov amerických.¹¹ V období po druhej svetovej vojne japonské firmy odvrátili svoju pozornosť od skonštruovaných amerických vozidiel a stali sa inovátormi produktov aj výrobných procesov vďaka vývoju úsporných výrobných metód, ktoré časom kopírovali nielen americkí výrobcovia vozidiel, ale tiež výrobcovia lietadiel, nemocnice a mnohí iní.

Americkí výrobcovia klavírov kopírovali nemecké technológie predtým, než sa sami stali vzorom imitácie japonských, juhokórejských, a nakoniec aj čínskych firiem. Švajčiari, ktorí sú vychýrení výrobcovia

hodín, získali tieto zručnosti od desiatich najlepších výrobcov hodín z Anglicka a Francúzska, no o niekoľko storočí neskôr aj oni odstúpili väčšinu trhu japonským, juhokórejským, taiwanským, a nakoniec aj pevninovým čínskym imitátorom, ktorí im najprv konkurovali cenou, a až neskôr vlastnosťami hodínok a novými technológiami.

IMITÁCIA MEDZI BIOLOGICKÝMI DRUHMI

Biológovia definujú plnohodnotnú, čiže *skutočne dokonalú* imitáciu ako osvojenie si nového správania pozorovaním niekoho, kto takéto správanie vykazuje v rámci štruktúry väzieb výsledného správania sa a spôsobov jeho dosahovania. Biológia rozoznáva aj jednoduchšie formy imitácie, ako je *emulácia*, pri ktorej sa napodobňujú len pozorovateľné výsledky, a *rozvíjanie reakcií* (*response priming*), pri ktorom sa napodobňujú konkrétne činnosti a postupy, nie však ako naučené spôsoby dosahovania konkrétneho cieľa imitovania. Medzi ďalšie formy kopírovania správania, ktoré zaostávajú za plnohodnotnou imitáciou, patrí *imprinting* – druh inštinktívneho správania krátko po narodení nového jedinca, keď sa mláďa fixuje na svoju matku a nasleduje ju (tzv. kritická perióda vývinu) a *kontagiozita*, ktorá označuje preberanie správania typického pre daný biologický druh, tiež nazývaná *miméza* alebo *podpora reakcií* (*response facilitation*).

Anglická encyklopédia *Britannica* vysvetľuje pojem *mimikry* ako „vonkajšiu podobnosť dvoch alebo viacerých organizmov, ktoré nie sú taxonomicky príbuznými druhmi, a ktorá prináša istú výhodu – napríklad ich chráni ich pred predátormi.“ Mimikry môžeme pozorovať v rámci širokého záberu biologických druhov, od rastlín a hmyzu až po vtáky a zvieratá. Napríklad kvety rastliny *lobelia cardinalis* nevábia opelovačov svojím nektárom, ale svojou podobnosťou s kvetmi opelovanými kolibríkmi. Hmyz kopíruje vzhľad svojich „zle chutiacich bratov“, čím znižuje pravdepodobnosť, že sa stane potravou, a pavúky zas prispôbujú svoju farbu kvitnúcim kvetom, aby privábili svoju korisť.¹² Paralelou v marketingu by bola dedukcia spotrebiteľa o kva-

lite a funkčnosti produktov, vychádzajúca z podobnosti ich vzhľadu a vonkajších znakov.

Pre zvieratá je imitácia životne dôležitá, pretože v rámci životného cyklu riadi kľúčové rozhodnutia. Napríklad pri výbere partnerov sa samice snažia napodobňovať viditeľné prednosti iných samíc, čo je vzhľadom na dané riziko účinnejšia stratégia. Čím viac dbajú vyberajúci jedinci na výber správneho partnera, tým sú napodobňujúci jedinciv napodobňovaní úspešnejší, pretože napodobňujú tie najlepšie voľby tých, ktorí sa ako prví pokúsili o napodobňovanie, alebo napodobňovali prvých s lepšou voľbou.

Výhody imitátorov síce časom zaniknú, no stane sa to až vtedy, keď budú imitátori tvoriť prevažnú časť populácie.¹³ Tento fenomén má jasné paralely vo svete ekonomiky, kde priekopníci (alebo inovátori) a rýchli imitátori začnú strácať, a časom aj úplne stratia, svoje výhody, len čo väčšina hráčov napodobní ich konanie. Tom Ludlam Jr., prezident a výkonný riaditeľ spoločnosti Prologue a skúsený odborník vo farmaceutickom priemysle, zistil, že keď vstúpi na trh liekov na predpis šesť či sedem nových hráčov, sila cenotvorby zoslabne na minimum.¹⁴

Biológovia veľmi dobre poznajú výhody imitácie. Vysvetľujú napríklad, že veľkým druhom opíc umožnila schopnosť imitácie prežiť v nehostinnom prostredí, napriek nedostatkom a nevýhodám ich veľkého tela. Okrem ľudí a niekoľkých výnimiek spomedzi druhov veľkých a malých opíc, delfínov a vtákov (napríklad papagájov) – sú živé tvory schopné iba jednoduchých foriem imitácie, ako sú mimikry, imprinting a kontagiozita. Nie sú schopné vyšších foriem imitácie, pri ktorých sa opakuje správanie, ktoré sa nedá priamo pozorovať, ale je potrebné ho „rozlúštiť“ pomocou takých mechanizmov, akým je prijímanie perspektívy (resp. vnímanie vecí z pohľadu druhých). Hoci najnovšie neurologické výskumy objavili u makakov *zrkadlové neuróny*, ktoré umožňujú imitovať druhých komplexným, multimodálnym spôsobom, všeobecne uznávaný názor je, že väčšina živočíchov nedokáže dešifrovať komplexnú štruktúru väzieb výsledného správania a spôsobov jeho dosahovania, čo je základ dokonalej, respektíve plnohodnotnej imitácie. Vlastne, mnoho biológov zastáva názor, že

schopnosť imitovať je to, čo odlišuje človeka od ostatných biologických druhov.¹⁵

Ludskí novorodenci imitujú až v takej miere, že ich vedci označujú za „imitačné stroje“. Posledné výskumy dokazujú, že bábätká sa neučia imitovať, ale sa skôr *učia imitáciou*, a to formou pokusov a omylov už od prenatálneho veku. Hneď po narodení dojčatá imitujú tvárové a hlasové prejavy, a tiež motorické pohyby rodičov. Dojčatá vo veku šiestich týždňov sú už schopné oneskorenej imitácie – teda vedia zopakovať činnosť spreď 24 hodín. Vo veku troch mesiacov menia dojčatá jednoduchú formu imitácie za rozvinutejšiu, ktorá zahŕňa schopnosť pochopiť zmysel a význam zámeru imitácie.

Ako deti rastú, proces imitácie sa stáva komplexnejší. V imitácii pokračujú ľudia celý svoj život – pozorujú jeden druhého, aby zistili, ako sa majú prezentovať a správať v rôznom spoločenskom prostredí. Nie je prekvapivé, čo dnes už aj ekonómovia uznávajú, že človek imituje najmä tie činnosti, ktoré prinášajú pozitívne výsledky.¹⁶

RIEŠENIE PROBLÉMU ÚSPEŠNEJ KONVERZIE

V čom spočíva schopnosť ľudí rozložiť si a znovu zložiť komplexné správanie tak, ako si to vyžaduje dokonalá plnohodnotná imitácia? Za túto schopnosť vďačíme našim vrozeným schopnostiam intenzívneho kognitívneho vnímania. Čím je naša poznávací schopnosť lepšia, tým väčší počet aktivít dokážeme imitovať a tým je naša imitácia presnejšia a dokonalejšia je.

Poznávací schopnosti sú nevyhnutné pre riešenie a vyriešenie *problému úspešnej konverzie*, ktorý sa považuje za základný hlavolam imitačného prieskumu. Tento problém – prameniáci z odlišností pri dešifrovaní parametrov medzi systémom vizuálneho vnímania (pozorujúcim činnosť) a motorickým systémom (stvárnajúcim novo osvojenú činnosť) – je definovaný ako problém konverzie vzoru na kópiu, ktorá má všetky viditeľné pozitíva originálu. Riešenie tohto problému pozostáva z viacerých fáz, od vnímania po pochopenie a konverziu na zreteľne podobné.

Na vyriešenie problému úspešnej konverzie v reálnom živote nestačí len rozložiť a znovu zložiť základné prvky dvoch systémov (systému imitovaného vzoru a systému imitátora); je omnoho dôležitejšie, ako pri všetkých druhoch prekladov, zachovať – a ak je potrebné, aj pretlmočiť – skôr skrytý, než presný význam, čo si vyžaduje dokonalé pochopenie patričných vonkajších podmienok aj vnútorných foriem.¹⁷

OD INŠTINKTÍVNEHO KONANIA K PREMYSLENÉMU ÚSILIU: PREDDEFINOVANÁ IMITÁCIA

Platón posudzoval imitáciu na príklade umelca, u ktorého mohol hodnotiť len jeho „prejav“, čo by mohlo skresľovať pravdu. Podľa Platóna bol maliar v imitovaní horší než tesár, pretože sa od originálu vzdaloval až dvakrát. Myslel si, že imitačná technika je prekrútené, substitučné konanie tých, ktorí sú „neschopní byť“ či byť sami sebou. Aj prví učenci v oblasti umenia označovali imitáciu za „mechanickú a reprodukčnú“. Časom ju však začali považovať za viac než len prosté kopírovanie. Nadobudli komplexnejší a sofistikovanejší pohľad na imitáciu a rozlišovali jej rôzne formy – *podobnosť* (presnú rovnakosť, ktorú je v skutočnosti nemožné dosiahnuť), *imitačnú* alebo *analogickú* (posudzovanú porovnaním so vzorom) a *expresívnu* (ktorá nebola ani identická, ani komparatívna, ale slúžila ako „symbol a pamiatka na to, čo znázorňovala“).¹⁸

Ani historici nemali spočiatku o imitácii dobrú mienku, no časom ju začali považovať za tvorivé a premyslené úsilie, úzko prepojené s jej údajným opakom – inováciou. Kedže to, čo historik kopíruje, „nie je pred ním“, píše Arthur Child, „tak vlastne imituje, a popri tom musí paradoxne aj tvoriť.“¹⁹ Dnes považujú historici svoje remeslo za „poskytovanie výkladu, ktorý objasňuje výsledky skúmania udalostí formou imitácie ich skutočného vývoja“, čo môže viesť k tomu, čo označili výrazom „história ako imitácia“, a čo sa dotkne aj ďalších teórií súvisiacich s dejinami – medzi nimi estetiky, materiálnej kultúry či teórie technologických zmien. V rámci týchto teórií sa o imitácii

a inovácii uvažuje skôr ako o navzájom prepojených než samostatných a protikladných činnostiach.²⁰

Biológovia a odborníci na kognitívne vedy prešli podobnú cestu. Pôvodne si z imitácie robili posmech – považovali ju za menejcennú schopnosť, za správanie typické pre duševne zaostalých a detinských jedincov, za postup, ktorý si vyžaduje ešte menej úsilia než metóda pokusov a omylov. Podobný pohľad na imitáciu mali aj prírodovedci v devätnástom storočí, keď ju spájali výhradne so „ženami, deťmi, divochmi, mentálne postihnutými a zvieratami“, ktorí mali „slabo vyvinutú schopnosť uvažovať sami o sebe“. Až na sklonku devätnásteho storočia sa imitácia ukázala ako „vzácnejšia schopnosť, ktorá si vyžaduje viac poznávania“. V roku 1926 Ellsworth Faris spochybnil názor, že imitácia je „len primárny inštinkt“. Imitácia už nebola podradným a hlúpym „lacným trikom“, ale začala byť uznávaná ako komplexný a náročný „prejav vyššej formy inteligencie“. Dnes sa biológovia zhodujú na tvrdení, že imitácia je nevyhnutná pre prežitie, prispôsobovanie a evolúciu, že vyplňa priestor medzi geneticky daným „druhovovo príznačným“ správaním a individuálnym smerovaním cestou pokusov a omylov, že umožňuje prispôbovať sa veľkým zmenám, akou je zmena podnebia, a vyhnúť sa fatálnym chybám v dôsledku vlastných pokusov.²¹

Podobnú premenu možno pozorovať vo vývoji behaviorálnych vied, ktoré kedysi definovali imitáciu ako „činnosť, s podobnými prejavmi“, no dnes ju vnímajú ako naučenú schopnosť reagovať, ako premyslené hľadanie príčin a následkov a ako mimoriadne nadanie. Toto nadanie sa považuje za vzácnu schopnosť, nerovnomerne rozšírenú medzi biologickými druhmi, poddruhmi a jedincami.²²

Obchodná stratégia sa, žiaľ, pridrža teórie, že len inovácia je vzácnou schopnosťou, ktorá môže byť základom trvalo udržateľnej výhody. Z toho vyplýva, že imitácia je podradnou činnosťou a že schopnosť imitovať má každý.

EKONOMICKÁ VEDA ZAOSTÁVA

Ekonomický život nie je vo svojej podstate odlišný od biologického či sociálneho života. Ekonómovia uznávajú, že „vždy sa nájde niekto, kto spoločné prvky toho, čo podnikom prináša úspech a zisk, skopíruje, pretože ich bude považovať za dôvod úspechu a zisku, ktoré aj on chce dosiahnuť.“²³ Konceptia *informačnej kaskády* opisuje, „kedy je pre človeka, ktorý pozoruje činnosť ľudí pred sebou, najvhodnejšie nasledovať správanie svojho predchodcu bez ohľadu na vlastné informácie“. Aj koncepcia *stádového efektu* vysvetľuje, že imitačné správanie môže byť racionálnym rozhodnutím nasledovania ciest, ktoré už niekoho doviedli k priaznivým výsledkom.²⁴ Ekonómovia teda prijímajú, alebo povedzme imitujú, názor, že „norma, ktorá prevláda nad všetkými ostatnými, je imitácia činnosti pozorovaného jedinca“.²⁵

Napriek uznaniu, že imitácia môže byť racionálna, ekonómovia spolu s odborníkmi na stratégie, ktorí ekonómov kopírujú, veľmi zriedkavo považujú imitáciu za inteligentné úsilie; skôr ju, v ostrom kontraste so všeobecným názorom ostatných vied, odsudzujú ako formu „naivného učenia sa“. Zdá sa, že zabudli na upozornenie Adama Smitha, ktorý tvrdil, že imitácia využíva dôvtip a zasluhuje si „status tvorivého umenia“.²⁶ Namiesto toho sa stotožňujú s názorom Josepha Schumpetera, ktorý velebil inovátorov takmer ako svätých a ktorý vyhlásil, že ho nemotivujú „plody úspechu“, ale „úspech samotný“.²⁷ To je správne, keďže reálne zisky inovátorom často unikajú: ako sme si už povedali, podľa významnej štúdie je čistá súčasná hodnota, ktorú získavajú inovátori zo svojich inovácií, niekde na úrovni 2,2 percenta, aj s podporou výkonu, ktorá je len dočasná.²⁸ Väčšina z hodnoty, zdá sa, neodchádza nikomu inému, než Schumpeterom opovrhovaným „davom“ – „aj ja“ imitátorom.

Schumpeterovský prístup je natoľko dominantný, že mnohí pozorovatelia bývajú úplne zaskočení zistením, že lídri vo svojom odvetví, ako je výrobca žuvačiek Wrigley's alebo výrobca piva Miller Lite, sú v skutočnosti úspešnými imitátormi, ktorí vytlačili dnes už neznámych inovátorov z hry (v tomto prípade žuvačku Black Jack firmy American Chicle a značku Gablinger's pivovaru Rheingold Breweries). Keďže

skutoční inovátori už na trhu nie sú, štúdie zvyknú výhody imitácie podceňovať. Ak by zahŕňali aj *porazených priekopníkov* – a tých je určite mnoho, pretože minimálne jedna štúdia im priznala zhruba 7-percentný podiel na trhu – imitátori by mali prinajmenšom rovnaké, a nezriedka omnoho lepšie výsledky ako inovátori. To isté by platilo, ak by *prví nasledovatelia* – vlastne rýchli imitátori – boli odlišení od priekopníkov, s ktorými sú nesprávne spájaní dohromady.

Imitátori by mali lepšie výsledky, ak by štúdie zohľadňovali skutočné náklady inovácie a ak by vychádzali zo skutočných podmienok namiesto simulácií, ktoré vytvárajú nereálne predpoklady, akým je napríklad večný monopol. Aj štúdie, ktoré potvrdzujú výhody inovácie, zároveň pripúšťajú, že „v priemere nie je efekt inovácií taký pozoruhodný, ako niektorí predpokladali“, a že „dnes už inovácia nemusí prinášať rovnakú konkurenčnú výhodu ako kedysi“.²⁹ Z revidície literatúry vyplynulo, že „hoci je hypotéza pozitívnej závislosti medzi uvádzaním nových produktov na trh a mierou zisku všeobecne uznávaná, v publikovanej literatúre nemá pevnú a adresnú empirickú oporu“.³⁰

Hoci imitácia prináša znovu a znovu preukázateľné pozitívne výsledky, je ešte stále veľmi ťažké presvedčiť odbornú a praktickú verejnosť o jej hodnote.³¹ Ako napísal Mansfield: „Bolo zvykom... predpokladať, že inovátor vyťaží všetky benefity z inovácie a že imitáciu možno ignorovať. Hoci si uvedomujeme, aké príhodné môžu byť tieto predpoklady, naše výsledky nám našepkávajú, ako veľmi sú vzdialené realite.“³² Podobne opísal David Treece firmy, „ktoré pracujú v klamej ilúzii toho, že vývoj nových produktov, ktoré budú vystihovať potreby zákazníkov, im zaručí jedinečný úspech,“ no v skutočnosti „môžu prekonať inovátora rýchli druhí, alebo dokonca pomalí tretí hráči.“³³

Aj manažéri bývajú zaskočení, keď im inovácie neprinesú zisky. Istý úradník z japonského výskumného inštitútu po návšteve firmy Samsung vyhlásil: „Nechápem, ako výkon spoločnosti Samsung, ktorá z pohľadu celkovej technologickej úrovne za japonskými firmami neustále zaostáva, môže byť v porovnaní s ich výkonom lepší.“³⁴ „Šikovnosť je to, že ak ste skutočne takí dobrí, tak prídete s niečím ďalším aj vy sami,“ tvrdí Lionel L. Nowell, bývalý viceprezident

a finančný riaditeľ firmy PepsiCo. Ako dodáva: „Inovácia je fáma. Imitácia je skutočná.“³⁵

REGENEROVANÁ IMITÁCIA

Prečo sa imitácia podceňuje? Imitácia nosí znamenie hanby z mnohých dôvodov, ale najmä preto, že ju považujú za kacírstvo voči tomu, čo Theodore Levitt nazýva „božstvom inovácie“.³⁶ Odporuje našim pestovaným predstavám slobodnej vôle, samostatnosti a nezávislosti, a preto ohrozuje naše sebavedomie a právo byť samostatnými a riadiť samých seba.³⁷

Táto filozofia znehodnocuje imitáciu, obzvlášť v Spojených štátoch amerických, pri ich vysokej miere individualizmu a závideniahodnom počte registrovaných inovácií. Z desiatich najvýznamnejších vynálezov dvadsiateho storočia pochádza osem – vrátane rádia, televízie, televízneho vysielania, lietadla, hromadnej výroby automobilov, bezdrôtového telefónu, komerčného mobilného telefónu a osobného počítača – zo Spojených štátov amerických.³⁸ Američania považujú inovačné schopnosti národa za svoju kľúčovú konkurenčnú výhodu. Ich spoločnosť stavia inovátorov na piedestál slávy a deťom je odmalička vštepované, že „byť číslom dva nie je dostatočne dobré“. Sme v rozpakoch, keď máme pripustiť, že sme sa radšej vydali na cestu, ktorú vydláždili iní, než by sme to „urobili po svojom“.

Počas rozmachu japonskej konkurencie sa ekonómovia pýtali: „Prečo sú Američania takí slabí imitátori?“ v protiklade s „tvorivými imitáciami“ Japoncov. Odborníci dospeli k záveru, že Američania, posadnutí inováciami, investovali z pohľadu výskumu a vývoja všetku svoju energiu do časti výskumu, zatiaľ čo sa Japonci zamerali na vývoj, ktorý si vyžadoval malé, dodatočné zlepšenia, často využívajúc ako základ imitovaný vzor.³⁹ Po druhej svetovej vojne začali japonské automobilky kopírovať americké autá, ktorých výrobcovia nevenovali príliš veľkú pozornosť v tom čase ešte malým a nevýznamným imitátorom. Imitátori postupne ovládli rôzne produkty, od priemyselných robotov po videorekordéry (VCR). Všetky tieto produkty pochádzali

zo Spojených štátov amerických, no práve Japonci ich premenili na nové úspešné produkty. V roku 1991 získali japonské imitátorské firmy 44 percent zo svojich ziskov z nových produktov, zatiaľ čo americké inovátorské firmy iba 28 percent.⁴⁰

Je iróniou, že Japonci imitovali to, čo bolo „americkým štýlom“, ešte skôr, než sa božstvo inovácie ujalo moci. Podľa správy z roku 1968 sa Spojené štáty americké zaslúžili nielen o 84 zo 140 najvýznamnejších inovácií z obdobia po druhej svetovej vojne, ale „americké firmy premenili na komerčne úspešné produkty aj výsledky základného výskumu a vynálezy pochádzajúce z Európy. Pozorovaných bolo iba niekoľko opačných prípadov.“⁴¹ Iná štúdia potvrdzuje, že technické a komerčné prvenstvo amerických firiem po druhej svetovej vojne „nezáviselo až tak od ich schopnosti produkovať originálne vynálezy či úplne nové produkty, ako od úspešného rozvíjania množstva značne vylepšených modelov, ktoré mali nové konštrukčné prvky a omnoho vyšší výkonový štandard.“⁴² Bezpochyby, americké firmy zostávajú predovšetkým inovátormi, z čoho je jasné, že stratili schopnosť imitovať, a spolu s ňou aj schopnosť imovovať.

ZHRNUTIE

1. Imitácia je nevyhnutná pre prežitie, vývin a prosperitu všetkých biologických druhov.
2. Plnohodnotná imitácia si vyžaduje dôkladné pochopenie štruktúry ného správaniajeho prostriedkov a cieľov
3. Imitácia, ktorá bola pôvodne považovaná za primitívny inštinkt, je dnes vednými disciplínami označovaná za komplexné, premyslené a tvorivé úsilie, ktoré neovláda každý.
4. Ekonomická veda zaostáva, neoblomne zastávajúc názor, že imitácia je naivné úsilie, ktoré nevedie k trvalému úspechu. Nič nemôže byť vzdialenejšie od pravdy.
5. Americké firmy stratili imitačné schopnosti, a tým stratili aj schopnosť imovovať.

3.

Éra imitácie

Lacná pracovná sila umožňuje rozvojovým krajinám znižovať ich technologickú zaostalosť imitovaním produktov aj vtedy, ak je ich začiatočná úroveň technológií veľmi pozadu.

– HITOSHI TANAKA, 2006

Jared Diamond tvrdí, že spoločenstvá majú sklon imitovať vtedy, keď cítia, že sú v nevýhode, no môžu si dovoliť zostať mimo boja, pretože nemajú konkurenciu. Napríklad Japonsko mohlo pred niekoľkými storočiami odmietnuť kľúčovú vojenskú technológiu strelných zbraní, pretože v tom čase bolo izolované od zvyšku sveta.¹

To si dnes nemôže dovoliť žiadny národ, žiadna spoločnosť. Globalizácia spôsobila, že nikto nie je imúnny voči konkurenčným tlakom, a tak firmy, ktoré nedokážu objavovať alebo si osvojovať už objavené (a ja tvrdím, že oboje), riskujú, že ostanú mimo hry. Rýchle technologické zmeny zapríčiňujú zastaranosť produktov a vzorov, preto sú objavitelia a prví tvorcovia nových vecí bezbranní voči novším lákadlám alebo ich zlepšeným variantom. Právna ochrana zoslabla práve vtedy, keď systematizácia, štandardizácia, nové výrobné techniky a rastúca mobilita pracovných síl zjednodušili proces