



IMITACJA A MIT INNOWACYJNOŚCI

Michał Wierzbicki

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem artykułu jest wykazanie, iż w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa powinno ono skupić się na objęciu strategii naśladownictwa, jako bezpieczniejszej formie budowania swojej pozycji rynkowej. W opracowaniu podjęto kwestie innowacji oraz imitacji, przedstawiono definicje oraz określono realne warunki i zalety strategii naśladownictwa. Innowacja nie jest niezbędna do przeprowadzenia działań rozwojowych i nie gwarantuje osiągnięcia rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania wykazały, iż imitacja jest nie tylko powszechnie stosowaną strategią konkurencyjności i zarządzania przedsiębiorstwem, ale też leży u podstaw bardzo wielu sukcesów gospodarczych w skali mikro- i makroekonomicznej. Innowacyjna imitacja, dyfuzja technologiczna, twórcze naśladownictwo nie jest gorszą formą rozwoju, ale inną formą realizacji strategii przedsiębiorstwa, zakładającą mniejsze ryzyko i szerszy dostęp do rynku przy mniejszym ryzyku oraz kosztach.

Słowa kluczowe: innowacyjność, imitacja, naśladownictwo, strategia przedsiębiorstwa, dyfuzja technologiczna, sukces przedsiębiorstwa

DOI: 10.17512/znpcz.2017.2.06

Wprowadzenie

Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej upowszechnił się w literaturze oraz praktyce gospodarczej pogląd, że innowacje lub procesy innowacyjne leżą u podstaw sukcesu gospodarczego przedsiębiorstw. Przytaczając opinię J. Cieślika (Cieślik 2014, s. 1), taki pogląd można nazwać prawdą obiegową, a trafniej – mitem społecznym. Iluzoryczne postrzeganie innowacji ma zdaniem J. Cieślika niewielki związek z realnymi procesami gospodarczymi, a przede wszystkim faktami wynikającymi z badań oraz statystyki.

Mit innowacji i jej zbawiennego wpływu na przedsiębiorstwo został również trafnie obnażony przez Scotta Shane'a, wiodącego amerykańskiego badacza przedsiębiorczości, w monografii pt. *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By* (Shane 2008, s. 24), której tytuł można przetłumaczyć jako: *Iluzje przedsiębiorców, kosztowne mity, według których żyją przedsiębiorcy, inwestorzy i politycy*. W tej monografii autor jasno wskazuje, że dążenie do innowacji, na podstawie decyzji podejmowanych emocjami lub w związku z ograniczoną wiedzą, jest pułapką dla wielu przedsiębiorców (Shane 2008, s. 68).

Celem artykułu jest obnażenie mitu innowacyjności, szczególnie w aspekcie strategii przedsiębiorstw i ich rozwoju. W publikacji niniejszej zwrócono uwagę na ryzyko związane z realizacją innowacji przez przedsiębiorstwo. W praktyce gospo-

darczej przedsiębiorstwa, często podejmując strategiczne decyzje, dokonują wyboru ścieżki rozwoju, która wcale nie koncentruje się na innowacjach, ale na imitacjach, ograniczając ryzyko, a maksymalizując potencjalne korzyści. Ryzyko innowacyjności jest bardzo trudne do zmierzenia, nikt nie upublicznia danych, jak wiele mikroprzedsiębiorstw, a także start-upów lub nawet doświadczonych, wiele lat funkcjonujących dużych korporacji utraciło swoją pozycję lub zbankrutowało w rezultacie decyzji o inwestycji w innowację, w rezultacie realizacji strategii opartej na przekonaniu o zbawiennym działaniu innowacyjności.

Innowacja oraz imitacja

Definicja innowacji zmienia się i ewoluuje, jednak stale nawiązuje do swojego źródłosłowa łacińskiego: „*innovatio*”, czyli odnowienie. Innowacja to ciąg działań prowadzących do wytworzenia nowych lub ulepszonych produktów, nowych procesów technologicznych lub systemów organizacyjnych. Termin ten do ekonomii wprowadził J.A. Schumpeter, wskazując tym samym pięć przypadków występowania innowacji (Schumpeter 1960, s. 131):

- wprowadzenie nowego towaru, z jakim konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia;
- wprowadzenie nowej metody produkcji jeszcze niewypróbowanej praktycznie w danej sekcji przemysłu;
- otwarcie nowego rynku, czyli takiego, na którym dany rodzaj krajowego przemysłu dotąd nie funkcjonował, bez względu na to, czy istniał wcześniej taki rynek, czy też nie;
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone;
- wdrożenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu (Wiśniewska 2013, s. 10).

Według poglądów Druckera z kolei „innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią oni okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług” (Drucker 1992, s. 27). W jego opinii „innowacja nie musi być techniczna, nie musi być nawet czymś materialnym”. Jeszcze inną definicję innowacji znaleźć można w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka, w którym przez innowację rozumie się wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania w odniesieniu do produktu (towaru lub usługi), procesu, marketingu lub organizacji.

O innowacji można mówić na poziomie przedsiębiorstwa, na poziomie gospodarki, ale także na poziomie świata, stawiając coraz wyższe wymagania w odniesieniu do tego, na którym dana zmiana jest nowością. Dlatego też definicja istoty innowacji jest bardzo szeroka i trudna do zdefiniowania.

Zjawiska innowacyjne są dynamiczne. Proces innowacyjny zaczął się od innowacji produktowych i procesowych, jednak obecnie wyróżnia się również np. innowacje organizacyjne. Jakiegokolwiek próby oceniania lub doprecyzowania, że pewne technologie są innowacyjne, a inne nie, „przyklejanie etykietek” jest trochę sprzeczne z samą ideą innowacji. Innowacja to zmiana. Wspólne dla wszystkich

definicji innowacji jest opisanie jej jako aktywności przedsiębiorstw w obszarze wprowadzania nowości (nowych rozwiązań) w różnych obszarach ich działalności.

Jeśli zidentyfikować innowację zgodnie z powyższymi definicjami, to należy podkreślić, że imitacja również jest wyrazem przedsiębiorczości. Zapewnia przewagę jedynie nad konkurencją nienadążającą za zmiennością rynku. Nie pozwala na kreowanie przyszłej wartości i narzucanie innym warunków gry. Natomiast, już jako słowo, nacechowana jest negatywnie, kojarzy się z zacofaniem, a nawet działaniem poza granicami prawa. Ocena taka jest typowa dla naszego kręgu kulturowego. Mieszkańcy gospodarek Dalekiego Wschodu wielokrotnie udowodnili, że imitacje nie są czymś negatywnym, ale przynoszą pozytywne rezultaty ekonomiczne, a nawet można się nimi chwalić publicznie, ponieważ tworzą nową wartość.

Imitacja powinna być postrzegana może nie jako wyjątkowo oryginalny akt twórczy, ale świadome wykorzystanie tego, co już istnieje lub zostało zaprojektowane dla osiągnięcia nowej wartości.

Imitacja, czy dyfuzja twórcza, może być definiowana jako dążenie do lepszego wykorzystania istniejącego potencjału, m.in. pracy, wiedzy i kapitału itp. Imitacja powinna być też postrzegana jako alternatywa wobec innowacji, jednak o mniejszym ryzyku, bezpieczniejsza i zwykle mniej kosztowna dla przedsiębiorcy, która może umożliwić osiągnięcie celów biznesowych. Czasem imitacja, dyfuzja, może nie zapewnić uzyskania przywództwa technologicznego na danym rynku, jednakże sama strategia imitacji w swoim założeniu do niego dąży, tylko przy zdecydowanie mniejszym ryzyku i kosztach względem strategii innowacyjnych wybieranych przez firmy-liderów.

Innowacyjna imitacja

Ryzyko innowacji może być też postrzegane jako strategiczne działanie przedsiębiorstwa, które poszukuje swoich szans w innowacjach, jednak ze względu na koszty i ryzyko technologiczne nie chce brać na siebie ciężaru bycia pionierem. Aby nie wpaść w pułapkę tradycyjnego rozumienia imitacji jako dyfuzji twórczej, twórczego naśladownictwa, można nazwać imitację zgodnie z definicją powołaną przez O. Shenkera – „innowacją”, czyli strategią imitacyjnej innowacji (Shenkar 2010, s. 55). W uproszczeniu polega ona na asymilacji nowatorskich technologii opracowanych przez innych, a równolegle wdrażaniu własnych, oryginalnych rozwiązań. O. Shenkar wskazuje na liczne przewagi imitacyjnej strategii rozwoju przedsiębiorstw. Obecnie rozwój technologiczny postępuje tak szybko, że traci się tradycyjną możliwość ochrony własności intelektualnej, a przynajmniej znacząco spada jej skuteczność. Czas, a przede wszystkim koszty związane z procedurami patentowymi stają się barierą dla przedsiębiorców. Dodatkowo warto pokreślić, że międzynarodowe regulacje prawne, prawo ochrony patentowej czy praw autorskich jest stosunkowo łatwe do obejścia, co w konsekwencji umożliwia szybkie pojawianie się substytutów. Często sami, nawet nieświadomie, widzimy to, kupując sprzęt RTV czy elektronikę osobistą. Nawet najbardziej wyjątkowy i innowacyjny produkt po paru miesiącach jest dostępny u bardzo wielu producentów, uruchamiając często bardzo agresywną konkurencję cenową.

J. Cieślík w artykule pt. *Iluzje innowacyjnej przedsiębiorczości* wskazuje, że korzyści imitacyjnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa nie ograniczają się wyłącznie do relatywnie niższych kosztów naśladownictwa w porównaniu z kosztami tworzenia oryginalnych, pionierskich innowacji oraz ich wdrożenia. Naśladowca ma możliwość obserwowania reakcji odbiorców na nową ofertę rynkową, analizowania błędów w procesie wprowadzenia na rynek nowego produktu. Daje to szansę zaproponowania własnej wersji nowego produktu czy opracowania bardziej skutecznej strategii marketingowej. Imitatorzy najczęściej korzystają z wcześniejszych efektów i wysiłków firmy-lidera, w tym również zmiany postaw i potrzeb konsumentów, czy też ze stworzonej przez firmy-liderów infrastruktury materialno-technicznej.

Obecnie prawie nikt już nie pamięta, że pionierem we wprowadzaniu kart płatniczych była korporacja Diners Club, która nadal istnieje, ale jej udział w rynku jest marginalny. Diners Club podjął olbrzymi wysiłek dla przekonania kupujących, żeby posługiwali się kartą, a sprzedających, aby je akceptowali. Wprowadził też na rynek czytniki do kart oraz międzynarodowy system obiegu dokumentów i płatności. Kolejne firmy w tej branży mogły w pełni korzystać z efektów tych innowacyjnych pomysłów i inwestycji (Cieślík 2014, s. 4-6).

Strategia naśladownictwa

Pozostaje problemem, jak zdefiniować prawidłowo strategię przedsiębiorstw, w których motorem działań i rozwoju staje się imitacja? Strategię taką można opisać jako naśladowanie działań przedsiębiorstw konkurencyjnych w zakresie doboru produktów, poziomu cen, stosowania podobnych kanałów dystrybucji, a także instrumentów promocji mix. W tej strategii występuje oszczędność kosztów, zwłaszcza np. w badaniach marketingowych (Adamczyk, Witek 2008, s. 62-63). Przedsiębiorca stosujący taką strategię wykorzystuje doświadczenia innowatora-lidera, a także wzbudzony przez niego popyt w celu zdobycia silnej pozycji na rozwijającym się rynku.

Przedsiębiorstwo wykorzystujące imitację koncentruje się na usprawnieniu wprowadzonego przez lidera produktu i udoskonaleniu jego działań marketingowych. J. Adamczyk wskazuje na szereg wariacji strategii imitacji, spośród których warto wyróżnić strategię elastycznej imitacji. Bazuje ona nie tylko na zastosowaniu technologii czy produktu lidera, ale przede wszystkim na lepszym rozpoznaniu rynku. Strategia elastycznej imitacji polega na dostosowaniu jakości nowo wprowadzonego produktu do wymogów docelowych segmentów rynku. Stosowana jest w fazie wzrostu lub dojrzałości produktu. Przedsiębiorstwo ją realizujące unika ryzyka związanego z zabezpieczeniem popytu na nowy produkt i następnie rozpowszechnieniem innowacji. Dodatkowo jest w stanie wprowadzić takie zmiany i usprawnienia, które zwiększą jego szanse na powodzenie oraz sprawią, że substytut będzie lepiej rozpoznawalny i może odnieść większy sukces rynkowy niż pierwowzór.

Biorąc pod uwagę stopień dojrzałości przedsiębiorstwa, W. Janasz dokonał syntezy i wyodrębnienia dwóch strategii imitacji – strategii naśladownictwa i strategii

wyprzedzenia. Przedsiębiorstwo musi wybrać wzorzec do naśladowania, tj. rozwój własny bądź rozwój przemysłowy innego podmiotu. Strategia naśladownictwa sprowadza się do wyboru już sprawdzanej drogi rozwoju przedsiębiorstw, lecz w określonych warunkach może być przesłanką do przejścia do realizacji strategii wyprzedzenia (Janasz 2011, s. 10-11). Cechuje się ona dużą kreatywnością i wiąże zwykle z ponoszeniem dużych nakładów inwestycyjnych. Wyprzedzenie można osiągnąć poprzez dyfuzję już istniejącej technologii, innowacji, w celu osiągnięcia lepszej pozycji rynkowej lub nowego kanału dotarcia do rynku. Dyfuzja, imitacja przy strategii wyprzedzenia może znacząco wpłynąć na redukcję ryzyka, a tym samym kosztów.

W ocenie J. Cieślaka brak uwzględnienia perspektywy przedsiębiorstwa stanowi podstawowy mankament współczesnej debaty na temat znaczenia innowacji w polskiej gospodarce. Drugi to negatywna ocena imitacji, która generalnie kojarzy się z zacofaniem, co może mieć bezpośredni wpływ na decydentów w zakresie strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Dążenie w kierunku innowacji jest jedyną rekomendowaną metodą uzyskania przywództwa technologicznego na danym rynku. Tymczasem badania procesów rozwojowych przedsiębiorstw pokazują, że szybko rosnące tzw. gazy biznesu w przeważającej liczbie realizują strategię imitacyjną, bazując na już dostępnych na rynku technologiach i rozwiązaniach organizacyjnych.

Jak przekonująco udowadnia prof. O. Shenkar ze Stanowego Uniwersytetu Ohio w wydanej w 2010 r. książce pt. *Naśladowcy. Jak inteligentne firmy wykorzystują imitację, by zdobyć strategiczną przewagę*, z perspektywy przedsiębiorstwa strategia imitacyjna nie może być postrzegana jako gorsza. Przeciwnie, jest ona bezpieczniejsza, angażuje mniejsze środki finansowe, a nawet może zapewnić większy sukces rynkowy ze względu na ewaluację i wyciągnięcie wniosków z błędów popełnionych przez pioniera. Nie można zatem bezkrytycznie zachęcać przedsiębiorców, aby angażowali się w kosztowne i ryzykowne prace B+R, nie pokazując realnych korzyści wobec alternatywy polegającej na twórczej adaptacji już istniejących rozwiązań (Cieślak 2015, s. 11).

Imitacja jako źródło sukcesu

Współczesna gospodarka oparta na wiedzy i informacji wymaga od przedsiębiorstwa stałego zwiększania swojej konkurencyjności, w celu uzyskiwania coraz większej rentowności, a tym samym lepszej pozycji rynkowej (Tarapata 2014, s. 178). W tradycyjnym postrzeganiu czynnikiem, który gwarantuje uzyskanie tej przewagi, są innowacje. Bezsprzecznie innowacje są ogromną siłą napędową nowoczesnych gospodarek; świadczą o rozwoju i dojrzałości przedsiębiorstw, dlatego odgrywają kluczową rolę w budowaniu strategii zarządzania, zarówno firmą, jak i gospodarką. Podejmowanie działalności innowacyjnej postrzegane jest jako panaceum na podniesienie wartości przedsiębiorstwa.

Wiedza powszechna o firmach, takich jak Apple, Microsoft, Google itd., ugruntowała pogląd, iż jako przedsiębiorstwa technologiczne (high-tech) osiągnęły one spektakularny sukces właśnie dzięki przełomowym innowacjom. Wierzy się w mit,

że innowacja jest tym, co umożliwiło tym firmom osiągnięcie sukcesu i przejście z etapu „garażu” do bycia globalną korporacją.

Jako ciekawostkę dotyczącą przełomowych innowacji i mitów z nią związanych warto przytoczyć historię komputera Xerox Star i systemu operacyjnego opracowanego przez Xerox PARC (ang. Palo Alto Research Center), który stał się inspiracją nie tylko dla Apple, ale też dla Microsoft, zarówno w zakresie systemu operacyjnego z graficznym interfejsem, jak i konstrukcji oraz architektury komputera osobistego. Apple nie tylko skopiował całość pomysłu, aby zbudować swój pierwszy komputer i system operacyjny, ale też próbował opatentować pomysł na graficzny interfejs systemu operacyjnego jako swój. Podobnie chciał postąpić Microsoft oraz Hewlett-Packard. Patenty miały obejmować nie tylko samo oprogramowanie, ale i ideę, gdzie interfejs użytkownika może być sterowany myszką komputerową, która na przełomie lat 70. i 80. była odkryciem. Cała sprawa i konflikt między trzema największymi firmami high-tech zakończyły się w sądzie. Apple Computer Inc. pozwało firmę Microsoft o łamanie jego praw autorskich¹, a także chciało zabronić prawnie firmom Microsoft oraz Hewlett-Packard w swoich produktach wykorzystywać graficzny system operacyjny, który w ocenie powoda był zbyt podobny do będącego jego własnością systemu Apple Lisa (systemu operacyjnego komputerów Macintosh). O toczącym się postępowaniu dowiedział się Xerox i pozwał Apple. Sąd oddalił pozew Apple oraz Xerox. Co ciekawe, ani Apple, ani Microsoft nie potrafiły przed sądem udowodnić oryginalności swoich technologii, co więcej, wykazane przez sąd powiązania kapitałowe i technologiczne dodatkowo zmniejszyły ich wiarygodność i skłoniły do bardziej defensywnego podejścia do kwestii innowacji.

Powyższa historia jest świetnym przykładem, że to niekoniecznie innowacyjność leży u podstaw sukcesu, czy nawet spektakularnej historii wielu dzisiejszych hegemonów IT. Niezbędny element oceny roli innowacji w osiąganiu sukcesu przez przedsiębiorstwa uzyskamy poprzez uwzględnienie nie tylko firm sektora high-tech, ale wszystkich, które rozwijają się ponadprzeciętnie. Z przeprowadzonych na początku lat 90. przez prof. A. Bhidé badań firm notowanych w rankingu Inc. 5000 (obejmuje podmioty istniejące nie krócej niż 8 lat oraz osiągające wzrost sprzedaży w czterech kolejnych latach w tempie minimum 55% rocznie) wynika, iż innowacja wcale nie jest wyznacznikiem sukcesu rynkowego (Bhidé 1999, s. 34). Tylko 6% podmiotów ujętych w rankingu stwierdziło, że rozpoczęło działalność, dysponując unikalnym produktem lub usługą. W 58% przypadków na rynku były dostępne substytuty identyczne bądź prawie identyczne, a w 36% substytuty różniły się jedynie funkcjonalnością lub ceną (Cieślak 2014, s. 6). Dane te potwierdzają słuszność stawianej w tym artykule tezy, iż gros firm, które osiągnęły dobre wyniki finansowe, nie zbudowało swojej pozycji w oparciu o innowacje. Ich strategia oparta została na szybkiej weryfikacji już sprawdzonego biznesu, który polegał na imitacji lub tylko niewielkiej adaptacji wyrobu bądź usługi, już dostępnych na rynku.

¹ Apple Computer, Inc. przeciwko Microsoft Corporation, nr. sprawy 35 F.3d 1435 (9th Cir. 1994) proces publiczny przed Sądem Apelacyjnym w Stanach Zjednoczonych, 9 obwód, 11 lipca 1994 r.

Ciekawą opinię na temat zagadnienia innowacji i imitacji wyraża prof. J. Zeira, mianowicie iż globalny sektor innowacji nie jest aż tak duży i w dodatku skoncentrowany jest w niewielkiej liczbie krajów – USA, Japonii, Niemczech, Francji i we Włoszech. Reszta świata kopiuje wymyślone tam rozwiązania. W imitacjach nie ma nic złego i należy je postrzegać jako strategię działania (Stodolak 2017).

Podsumowanie

W świecie niskich marż, w turbulentnym otoczeniu, przy wyzwaniach wynikających z wysokiego tempa postępu naukowo-technicznego, a także związanych z globalną konkurencją sprawne, efektywne przygotowanie projektu lub programu tzw. imitacji, a następnie efektywne wdrożenie imitacji jest:

- mniej ryzykowne od wprowadzania na rynek innowacji,
- mniej kosztowne od działań pionierów technologicznych i produktowych,
- szybsze, zapewniające przy tym większy poziom komfortu.

Twórcze naśladownictwo daje więc większe szanse na sukces niż podjęcie wyzwania w zakresie klasycznej innowacji.

W ramach przeprowadzonych badań zgromadzone informacje pozwalają twierdzić, że doświadczenia wielu firm pokazują charakterystyczne zjawisko: sukces rynkowy nie zawsze odnosi te przedsiębiorstwa, które przygotowały, w trakcie czasochłonnego procesu, innowacje, ponosząc wysokie ryzyko oraz koszty, lecz te firmy, które zainspirowane innowacją, obserwując pioniera, przygotowały konkurencyjną i skuteczną imitację. Co więcej, należy stwierdzić, iż bardzo często praca nad przygotowaniem i wdrożeniem imitacji prowadzi sama przez się do stworzenia samoistnych pochodnych innowacji, takich jak usprawnienia i udoskonalenia, powodując, że imitacja staje się rozwiązaniem, produktem doskonalszym niż wprowadzona wysokim kosztem przedsiębiorstwa-innowatora innowacja.

Powyższe twierdzenia mają też swoje uzasadnienie w historii gospodarek, które obecnie postrzegamy jako liderów innowacyjności, takich jak Japonia, Korea Południowa, Tajwan, a które od zakończenia II wojny światowej do lat 70. głównie koncentrowały się na naśladownictwie przemysłowym. Dopiero na przełomie XX i XXI wieku duża ilość transferów technologicznych, rozwój własnego zaplecza, zgromadzone środki finansowe umożliwiły im gwałtowny wzrost. Imitacja w wysoko rozwiniętych krajach Dalekiego Wschodu jest naturalnym etapem upowszechnienia technologii i produktów, a także skutecznym i powszechnie stosowanym mechanizmem zarządzania przedsiębiorstwami.

Literatura

1. Adamczyk J., Witek L. (2008), *Marketing międzynarodowy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
2. Apple Computer, Inc. przeciwko Microsoft Corporation, nr. sprawy 35 F.3d 1435 (9th Cir. 1994) proces publiczny przed Sądem Apelacyjnym w Stanach Zjednoczonych, 9 obwód, 11 lipca 1994 r.
3. Bhidé A. (1999), *The Origin and Evolution of New Businesses*, The Oxford University Press, January 15, Oxford.

4. Cieślak J. (2014), *Iluzje innowacyjnej przedsiębiorczości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 3, s. 4-16.
5. Cieślak J. (2015), *Imitacja nie jest zła*, „Rzeczpospolita”, 22.05.2015.
6. Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
7. [https://en.wikipedia.org/wiki/PARC_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/PARC_(company)) (dostęp: 07.01.2017).
8. Janasz W. (2011), *Strategie organizacji innowacyjnych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 21, s. 45-58.
9. Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWE, Warszawa.
10. Shane S. (2008), *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors and Policy Makers Live By*, Yale University Press, New Haven.
11. Shenkar O. (2010), *Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge*, Harvard Business Press, Boston.
12. Stodolak S. (2017), *Lepiej więcej inwestować w edukację niż w innowacje*, Obserwatorfinansowy.pl, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/lepiej-wiecej-inwestowac-w-edukacje-niz-w-innowacje/> (dostęp: 01.04.2017).
13. Tarapata J. (2014), *Innowacje jako kluczowy element budowania wartości przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 12, nr 3, cz. 1, s. 169-181.
14. Wiśniewska S. (2013), *Skuteczność niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu innowacji marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

IMITATION AND THE MYTH OF INNOVATION

Abstract: The aim of this article is to demonstrate that in a rapidly changing business environment, companies should focus on the acquisition strategy of imitation, as a safer form of building its market position. The text addresses the issues of innovation and imitation, their definitions and specifies the real conditions and benefits of the strategy of imitation. Innovation is not necessary to carry out development activities and does not guarantee market success. Innovative imitation, diffusion of technology, creative imitation is no worse form of development, this is another form of implementation of the strategy of the company, assuming less risk and greater access to the market.

Keywords: innovation, imitation, enterprise strategy of innovation, intellectual property