

А.А. Максимов, асп. кафедры социологии организации и менеджмента социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова*

СТРАТЕГИЯ ПОДРАЖАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

В статье рассматривается организационная стратегия подражания как альтернатива инновационному развитию организации. Выявлены особенности и методология стратегии подражания.

***Ключевые слова:** подражание, изоморфизм, подражательный изоморфизм, копирование, инновации.*

The article considers copying strategy as an alternative organizational development approach, widely spreaded. Showed features and methodology of implementation.

***Key words:** copying, isomorphism, mimetic isomorphism, innovations, copies.*

Организация как система существует во имя достижения цели (или целей). В своей организационной теории А.А. Богданов¹ указывал, что любую форму организации можно описать с точки зрения объективной целесообразности составляющих ее элементов и их взаимосвязей. Целесообразное устройство можно наблюдать в биологических, механических, политических, социальных, культурных, экономических и других видах систем. Целесообразность в первую очередь связана с рациональностью устройства, т.е. со стремлением системы максимально эффективно достигать поставленных целей и решать текущие задачи, минимизируя при этом затрачиваемые усилия.

Социально-экономические организации основаны на идее целесообразности, цель формирует их рациональную структуру. Например, если целью такой социально-экономической организации как коммерческая является повышение эффективности, выражающееся в стремлении к получению максимально возможной прибыли, то деятельность всех составляющих ее подразделений будет направлена на достижение этой цели.

Конкурентоспособность организации напрямую зависит от правильно выбранной цели развития. Одно из главных различий между этими целями заключается в том, что одни из них являются новыми, теми, которые еще никто и никогда не ставил, а другие только корректируют цели уже существующих компаний. Прин-

* **Максимов Арсений Андреевич**, e-mail: arsenii.maksimov@mail.ru

¹ *Богданов А.А.* Тектология. Всеобщая организационная наука. М., 2003. § 4. Прообразы тектологии.

ципиальным становится вопрос: пытаться ли достичь успеха посредством внедрения новшества или же следовать примеру более успешных организаций?

Стратегия инновационного развития организации зачастую сопряжена с высокими рисками и расходами. Нововведения требуют повышенного напряжения организации, затрат сил, времени и средств на их освоение за счет внутриорганизационных ресурсов. Главным образом это касается радикальных нововведений: реорганизации, замены производственных мощностей, смены целей и стратегии, реформ. Традиционно в инновационном процессе выделяют четыре стадии²: 1) фундаментальные исследования (финансирование из бюджета на безвозвратной основе); 2) исследования прикладного характера (как правило, совмещение государственного финансирования и финансирования со стороны заказчика); 3) экспериментальные разработки в лабораториях и на экспериментальных производствах (к источникам финансирования прибавляются собственные средства организации); 4) процесс коммерциализации (требуются большие инвестиции в производство). Инновация — мощная сила, важный фактор жизнеспособности, роста и процветания компаний, а также источник монопольных прибылей. Однако ввиду того, что инновационный период влечет дополнительные затраты, восполнимость которых не гарантирована, большинство организаций следуют стратегии подражания лидерам в своей отрасли.

Инновации, бесспорно, являются двигателем прогресса и экономического роста отдельных организаций, государств и всего человечества. Поэтому мировая общественность в целом проявляет заинтересованность в их появлении, тогда как копирование инноваций не вызывает такого поощрения, что, разумеется, справедливо.

Стратегия подражания в последнее время вызывает немалый научный интерес. Вопросам стратегии подражания и ее результатам посвящаются статьи и монографии, в которых авторы зачастую приходят к выводам о том, что эффективность копирования отдельных элементов или даже моделирование своей организации по образу более успешной — эффективный путь к процветанию. Весомым аргументом в поддержку этого тезиса являются статистические данные, согласно которым в течение последних 50 лет 97,8% доходов от использования инноваций шло в карман организаций, следовавших стратегии подражания³.

² См.: Слабов С.С. Основы менеджмента: Курс лекций. М., 2004. С. 73.

³ Kam Keong Yew. Copycat innovation: the unbeatable fast-track route to profitable innovation, 2011. URL: www.mindbloom.net

Наличие экстраресурсов у инноватора делает его неповоротливым в условиях, когда нужно повторять одинаковые бизнес-процессы и оттачивать их эффективность. Инноватору часто проще придумать что-то новое, чем заниматься рутинной работой. В любом случае его рутинная работа будет менее рентабельной, чем у последователя, не тратящего ресурсы на поиск нового.

Согласно теории П. Димаджио и У.В. Пауэлла⁴, организации функционируют в определенной среде, которая делает их изоморфными по отношению друг к другу. Исследователи вводят понятие организационного поля, составляющего идентифицируемую сферу институциональной жизни. На ранних стадиях жизненного цикла поля наблюдается существенное разнообразие форм входящих в него организационных структур. Однако когда поле сформировано, в нем обнаруживается непреодолимая тяга к гомогенизации. Высоко структурированные организационные поля создают контекст, в котором индивидуальные попытки рационально справиться с неопределенностью и ограничениями часто приводят на агрегированном уровне к единообразию структуры, культуры и результатов деятельности организаций.

Это единообразие входящих в одно поле организаций исследователи называют изоморфизмом. А. Хоули⁵ описывает изоморфизм как ограничивающий процесс, который вынуждает единицу популяции быть похожей на другие единицы, существующие в условиях той же среды. П. Димаджио и У.В. Пауэлл выделили три механизма институционального изоморфизма: принудительный, подражательный и нормативный. Каждый из перечисленных механизмов призван объяснить причину сходства организационных структур одного поля. Принудительный изоморфизм опирается на утверждение о том, что одна организация (например, государство) определяет структуру и образ действий организаций, входящих в соответствующее поле. Нормативный изоморфизм выражается в том, что представители различных профессий в рамках организации демонстрируют значительное сходство с представителями аналогичных профессий в других организациях.

В контексте данной темы интерес для нас представляет подражательный изоморфизм. Подражательный изоморфизм определяется тем, что в условиях неопределенности одни организации начинают моделировать себя по образу и подобию других. В основном организации склонны моделировать себя по образцу сходных организаций в том же поле, воспринимаемых ими как бо-

⁴ См.: Димаджио П. Дж., Пауэлл У. В. Новый взгляд на “железную клетку”: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // Экономическая социология. 2010. Янв. Т. 11. № 1.

⁵ Цит. по: там же.

лее легитимные или успешные⁶. При этом копироваться могут не только структура, но и процедуры, продукты, процессы, бизнес-модели и способы взаимодействия элементов внутри организации.

Разделяя организации одного поля на центр и периферию, П. Димаджио и У.В. Пауэлл подчеркивают их изначально неравный статус. Модель подражания организаций, входящих в одно поле, можно описать следующим образом. Компании-инноваторы (центр) первыми внедряют новшества, благодаря чему обретают преимущество перед конкурентами. Однако одновременно они служат для заимствующих организаций (составляющих периферию) удобным источником практик, которые последние могут использовать. Со временем инновация получает широкое распространение, что приводит к гомогенизации организационных структур одного поля. Таким образом, изоморфный цикл завершается до появления очередной инновации.

Подражание также как инновационная стратегия развития является результатом рационального поведения организации в условиях конкуренции. Например, О. Шенкар⁷ утверждает, что подражание не только необходимо для выживания и процветания бизнеса как и инновация, но и жизненно необходимо для реализации инновации как таковой. Подражание, с его точки зрения, представляет собой редкую и сложную стратегическую способность. В то время как инноваторы прокладывают новые пути и вкладывают в это немалые средства, компании-подражатели следуют за ними “по бесплатному билету”, экономя не только на НИОКР, но и на рекламе, поскольку покупатели уже готовы использовать новый продукт или услугу. Это имеет особое значение в тех отраслях предпринимательства, в которых требуются крупные инвестиции в исследования и разработку инновации. Примером может служить такая отрасль, как фармацевтика, в которой миллиарды долларов тратятся компаниями на разработку новых препаратов, большая часть из которых не проходит этап клинических исследований. Таким образом, общие затраты компаний-подражателей значительно ниже и обычно равны 60–75% от затрат инно-

⁶ Однако как отмечает Дж. Мейер, повсеместное проникновение некоторых структурных элементов можно связать скорее с универсальными подражательными процессами, чем с какими-либо конкретными доказательствами того, что военные модели повышают эффективность. Дж. Мейер, например, утверждает, что легко предсказать, как будет организована администрация недавно возникшего государства, даже не зная ничего о самой стране, поскольку периферийные страны гораздо более изоморфны в отношении административной формы и экономических образцов, чем можно предположить, руководствуясь любой теорией мировой системы экономического разделения труда (*Meyer J.W. Remarks at ASA Session on “The present crisis and the decline in world hegemony”*. Toronto, 1981).

⁷ См.: Шенкар О. Имитаторы. Как компании заимствуют и перерабатывают чужие идеи. М., 2011. С. 16.

ваторов⁸. Эта экономия, а также более поздний выход на рынок позволяют им сосредоточить усилия на исправлении недостатков первых предложений и усовершенствовать их с учетом потребностей потребителей.

Компании-подражатели в отличие от первопроходцев рынка не проигрывают в конкуренции за доминирующий стандарт. Более того, стратегия подражания часто позволяет им обойти самих инноваторов и стать лидерами отвоеванного рынка. Так, первые кредитные карты были выпущены сетью DinersClub, но сегодня ей принадлежит микроскопическая доля рынка, тогда как лидерами являются Visa, MasterCard и AmericanExpress, которых и в помине не было, когда DinersClub вела неравную борьбу за продвижение новой идеи среди банков, торговых фирм и клиентов. Другим примером является WhiteCastle. Ее основатель, Уолтер Андерсен, первым придумавший в 1921 г. концепцию и систему сети точек быстрого питания, обнаружил, что толпы конкурентов перенимают у него все — от дизайна до операционных процедур. В скором времени самые ловкие и эффективные из этих имитаторов (к числу которых относится всемирно известный McDonald's) превзошли оригинал, который сегодня является незначительным игроком созданного им огромного рынка⁹. Еще один пример — компания Samsung, основатель которой, Ли Кун-И, следовал стратегии “быть первым после инноватора”. В результате Samsung является всемирно известным брендом, а его рыночная стоимость сегодня превышает 140 млрд долл. В таблице представлены и другие примеры успешных подражателей.

Подражатели и инноваторы¹⁰

№	Инноватор	Отрасль предпринимательства	Подражатель
1	Nutrilite	Маркетинг	Amway
2	WhiteCastle	Быстрое питание	McDonald's
3	Netscape	Интернет браузеры	Internet Explorer
4	Royal Crown Cola	Диетические напитки	Coca-Cola
5	deHavilland	Коммерческие авиалайнеры	Boeing
6	Raytheon	Микроволновые печи	Samsung
7	Apple	Операционные системы	Microsoft
8	Diners Club	Кредитные карты	Visa
9	The Point	Социальные проекты	Groupon

⁸ Там же. С. 20.

⁹ Цит. по: там же. С. 14.

¹⁰ Kam Keong Yew. Op. cit.

Высокоэффективные результаты применения стратегии подражания не могли не вызвать научного интереса и более глубокого изучения. Так, в результате анализа и обобщения результатов были выявлены характерные черты подражания¹¹:

1. Измеримость результатов.
2. Соблюдение прав интеллектуальной собственности.
3. Низкие риски, ввиду применения уже опробованных решений.
4. Низкая стоимость продукции, ввиду отсутствия необходимости проводить исследования и разработку.
5. Кратчайший путь к коммерциализации.

Была также разработана модель, получившая название “Семь шагов к копированию инновации”. Ее автор, Ю Кам Кьонг, занимаясь исследованием причин эффективности стратегии подражания, пришел к выводу о том, что успех организации на рынке во многом зависит от логики рассуждения и последовательности совершаемых ею шагов¹².

Шаг 1 — определение ключевой проблемы. Под этим автор подразумевает определение глубинных причин того или иного явления, а не устранение симптомов.

Шаг 2 — использование “подхода Микеланджело”. Вместо того чтобы следовать обычному подходу к решению проблемы, двигаясь из пункта А к поставленной цели, автор предлагает в начале пути визуализировать конечный результат, и затем двигаться к его достижению, постепенно отсекая ненужные части от целого.

Шаг 3 — глобальный поиск решений. Прежде чем опробовать новые идеи лучше изучить опыт решения аналогичной проблемы другими организациями, в том числе представляющими другие отрасли предпринимательской деятельности.

Шаг 4 — “придумывание колеса”. Суть данного этапа заключается в отсутствии необходимости придумывать новые решения проблемы, если найдено уже готовое и положительно зарекомендовавшее себя решение. Все, что нужно — адаптировать его к данной конкретной ситуации.

Шаг 5 — обеспечение условий реализации решения. Включает в себя выделение бюджета, логистику, маркетинг, обеспечение человеческими ресурсами.

Шаг 6 — реализация решения.

Шаг 7 — осознание и празднование победы. Необходимый этап, который позволит всем участникам проекта почувствовать себя частью целого.

¹¹ <http://www.selfgrowth.com/articles/copycat-innovation-your-secret-weapon-to-trounce-your-competition>

¹² Kam Keong Yew. Op. cit.

Говоря о стратегии подражания, следует отметить, что помимо достижения чисто прагматических целей организаций этот процесс несет в себе ряд латентных социально-экономических функций. Во-первых, благодаря ему происходит повсеместное распространение инновационных продуктов и решений, что само по себе имеет колоссальное значение для социально-экономического развития. Во-вторых, в экономическом плане появление конкуренции на рынке инноваций является ключевым фактором в процессе ценообразования и лишает организацию-инноватора статуса монополиста. В-третьих, благодаря непрекращающемуся процессу подражания происходит эволюция инновации. Поэтому участников этого процесса О. Шенкар предлагает называть имоваторами (инноватор + имитатор), что в целом справедливо, поскольку адаптируя инновацию под конкретные условия организации совершенствуют ее качественные характеристики, удешевляют и т.д.

Таким образом, перед организацией всегда стоит выбор, каким из двух путей ей двигаться к достижению целей развития и процветания: путем внедрения инноваций или посредством подражания инноваторам. В данной статье были рассмотрены преимущества стратегии подражания как наиболее эффективного метода достижения организационных результатов. При этом нисколько не умаляется значение инновационного развития.

Следует обратить внимание на то, что государственные и корпоративные организационные системы по-разному воспринимают стратегию подражания. Традиционный менеджмент, “ведущий свою родословную” от предпринимательства, всегда боготворил инновации. Следование за конкурентами, несмотря на то что этой стратегией пользуются более 90% фирм, всегда воспринимается как стратегия слабая и не достойная в сравнении с подробным исследованием и популяризацией. Государства же, особенно в конце XX — начале XXI столетий, постоянно копируют друг друга. Появилась даже некоторая идеальная модель демократического государства, которой должны следовать буквально все по всему миру. Понятно, что в основе этой модели лежит американский или, при более широком взгляде, западный опыт с его устройством государственной машины и соответствующей идеологией. Любые новации в государственном устройстве подвергают страну риску попасть в ряд “стран-изгоев”. Опыт М. Каддафи очень показателен в этом плане. Процесс глобализации в сфере организационно-государственного устройства сегодня однозначно связывается с приоритетом унификации и подражания. Ограничения такого сценария развития человечества становятся в настоящее время все более и более очевидными. Подражание и здесь должно стать основой продуманных инноваций, способных создать подлинное разно-

образии социальных процессов и сценариев жизни людей. Как и в частнокорпоративном секторе, в государственном устройстве необходимо найти разумный баланс между подражанием и инновациями.

Опираясь на вышесказанное, следует признать правильность двух утверждений. Во-первых, необходимо, избавившись от клише о том, что подражание — это неверный путь организационного поведения, согласиться с тем, что это наиболее эффективный и мало затратный путь развития организации. Во-вторых, подражание стоит рассматривать в качестве отправной точки к совершенствованию и разработке инноваций. Думается, что эти выводы позволят переоценить роль стратегии подражания, а научные исследования в этой сфере помогут выработать подходящую модель эффективной стратегии подражания и адаптации продуктов инновационной деятельности с последующей перспективой их совершенствования в отечественных условиях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. М., 2003 (*Bogdanov A.A.* Tektologija. Vseobshhaja organizacionnaja nauka. M., 2003).

Димаджио П.Дж., Пауэлл У.В. Новый взгляд на “железную клетку”: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных поля // Экономическая социология. 2010. Янв. Т. 11. № 1 (*Dimadzhio P.Dzh., Paujell U.V.* Novyj vzgljad na “zheleznuju kletku”: institucional’nyj izomorfizm i kollektivnaja racional’nost’ v organizacionnyh polja // *Jekonomicheskaja sociologija.* 2010. Janv. T. 11. N 1).

Мишин С.А. Проектный бизнес. Адаптированная модель для России. М., 2006 (*Mishin S.A.* Proektnyj biznes. Adaptirovannaja model’ dlja Rossii. M., 2006).

Шенкар О. Имитаторы. Как компании заимствуют и перерабатывают чужие идеи. М., 2011 (*Shenkar O.* Imitatory. Kak kompanii zaimstvujut i pererabatyvajut chuzhie idei. M., 2011).

Bessen J., Maskin E. Sequential innovation, patents and imitation. Working Paper. Cambridge, 2000.

Hawley E.W. The new deal and the problem of monopoly: a study in economic ambivalence. Princeton, 1966.

<http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/copycat-innovation-a-practical-route-to-profitable-innovation/>

<http://www.selfgrowth.com/articles/copycat-innovation-your-secret-weapon-to-trounce-your-competition>

Kam Keong Yew. Copycat innovation: the unbeatable fast-track route to profitable innovation, 2011. URL: www.mindbloom.net

Meyer J.W. Remarks at ASA Session on “The present crisis and the decline in world hegemony”. Toronto, 1981.

Schwartz M.A. The imitation and diffusion of industrial innovations. Ann Arbor. Michigan, 1978.