

**UNIVERSITATEA DE STUDII EUROPENE DIN MOLDOVA
FACULTATEA DE ȘTIINTE ECONOMICE**

**MANAGEMENT INOVAȚIONAL
Suport de curs**

Pentru studenții –masteranzi
Specializarea Economie și administrarea afacerilor
Administrarea financiar-bancară

Recomandat de titularul de curs
Lupu Constantin

Aprobat la Comisia de calitate a Facultății Științe economice

Chișinău 2017

Obiectivul și scopul disciplinei „Managementul inovațional”

În afaceri, ca și alte domenii de activitate, reușita depinde de capacitatea conducerii de a identifica soluții adecvate la problemele pe care le au de rezolvat.

Creativitatea este un element structural al activității umane, cel reprezentat de acțiunile inventive, neînvățate, singurele în măsură să genereze cunoștințe și experiențe noi. Și aceasta din cauză că, orice activitate umană poate fi repetativă sau originală (de creație). Psihologii au arătat că există domenii de activitate favorizante stilului creator de muncă, sinonime creativității înseși. Printre aceste domenii se numără și domeniul afacerii.

Obiectul cursului „Managementul inovațional” își propune familiarizarea studenților cu cunoștințele practice și teoretice, de asemenea, cu organizarea și formarea conceptului științific despre managementul inovațiilor.

Scopurile cursului sunt:

1. De a cultiva la studenți cunoașterea proceselor, sistemelor și metodelor de conducere inovativă utilizate în cadrul firmelor performante.
2. Familiarizarea studenților cu suportul metodologic – științific și științifico – practic ale managementului inovațional, care se utilizează în cadrul desfășurării proceselor economice în cadrul întreprinderilor de succes.

Tema 1. Definirea creativității umane

În afaceri, ca și alte domenii de activitate, reușita depinde de *capacitatea conducerii de a identifica soluții adecvate la problemele pe care le au de rezolvat.*

Creativitatea este un element structural al activității umane, cel reprezentat de acțiunile inventive, neînvățate, singurele în măsură să genereze cunoștințe și experiențe noi. Și aceasta din cauză că, orice activitate umană poate fi repetativă sau originală (de creație).

Psihologii au arătat că există domenii de activitate favorizante stilului creator de muncă, sinonime creativității înseși. Printre aceste domenii se numără și domeniul afacerii.

Eficiența activității în domeniul afacerilor ține de o serie de însușiri, cum sunt:

- *imaginația;*
- *spiritul de observație;*
- *capacitatea de selecție;*
- *o serie de atitudini inovative care se modelează în decursul timpului.*

În sprijinul creativității oamenilor de afaceri, pe lângă *calități de personalitate*, vin și acele *informații și sisteme de cunoștințe* care le asigură inventivitatea. Există, de asemenea, o *cultură specifică* a oamenilor de afaceri, o *cultură bazată pe creativitate și inventivitate*. Mulți autori de management afirmă că, creativitatea nu se poate manifesta în deplinătatea ei fără acest suport cultural.

M. Moldoveanu și M. Dobrescu definesc creativitatea ca reprezentând aptitudinea de a produce soluții noi, capacitatea de a introduce în lume un lucru nou, capacitatea de a crea idei și produse originale, de a revela dimensiuni necunoscute ale fenomenelor, dar și soluții de rezolvare a problemelor.

Se consideră că cele mai multe însușiri specifice individului creator sunt și însușiri caracteristice omului de afaceri. Astfel, nu se poate concepuț faptul că se poate reuși în afaceri fără:

- *receptivitate;*
- *interes pentru nou;*
- *pasiune;*
- *capacitate de a rezolva probleme;*
- *responsabilitate;*
- *perseverență;*
- *alte însușiri distincte ale personalității creatoare.*

Unele dintre aceste caracteristici se manifestă de timpuriu și permit prognozarea aptitudinilor pentru afaceri:

- *imaginația;*
- *intuiția;*
- *capacitatea de concentrare;*
- *originalitatea.*

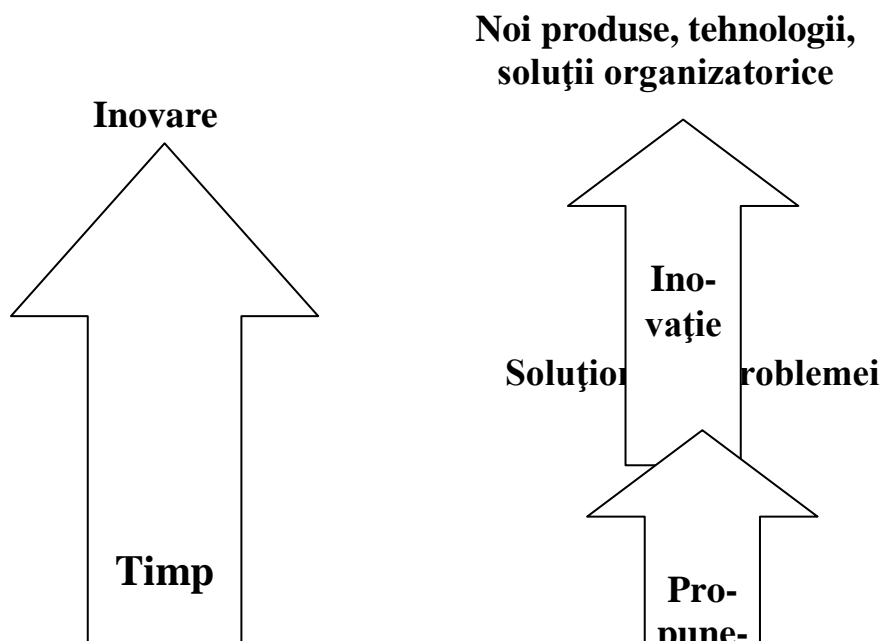
Acestea sunt și însușirile pe baza cărora se poate previziona capacitatea creatoare a indivizilor.

Subiectul creativității este precăutat și de către cunoscuții autori români de management *Ov. Nicolescu* și *I. Verboncu*. Ei afirmă că resursa umană este singura creatoare, nu numai sub aspect economic, ci și sub aspect spiritual, științific. Generarea de noi idei concretizate în produse, tehnologii, metode de conducere, soluții organizatorice noi ș.a. este prerogativa exclusivă a omului.

Despre problematica creativității s-au scris o mulțime de lucrări științifice. Însă, în ciuda literaturii foarte bogate, consacrate creativității, asupra conceptului de creativitate nu s-a ajuns la cristalizarea unui punct de vedere acceptat de majoritatea specialiștilor.

În urma analizei definițiilor elaborate de diverși specialiști, putem desprinde concluzia că *principalul element definițoriu al creativității este generarea de idei noi. Inovarea, în schimb, se caracterizează atât prin apariția de idei noi, cât și prin efectuarea de schimbări pe baza acestora.*

Raporturile dintre creativitate și inovare în cadrul firmei sunt prezentate grafic în figura nr. 1.1



Creativitate

Generarea ideii

Figura 1.1. Interdependența dintre creativitate și inovare în cadrul firmei

Aptitudinea de a fi creativ, adică de a genera idei noi, se întâlnește la orice ființă umană. Este necesar de a sublinia acest aspect întrucât există o opinie destul de larg răspândită, bazată în fapt pe teoria elitelor, potrivit căreia numai anumite persoane ar poseda calitatea de a crea. Evident, capacitatea de a fi creativ variază de la o persoană la alta sub influența unui ansamblu de factori, dintre care menționăm ca deosebit de important educația primită. Aceasta este concluzia la care au ajuns o seamă de sociologi, printre care și cunoscutul sociolog francez *Michael Grozier*.

Persoanele care posedă într-o măsură apreciabilă capacitatea de a fi creative pot fi recunoscute după modul cum gândesc și acționează. Cele mai importante simptome ale creativității sunt redate în tabelul nr. 1.1

Simptome ale creativității

Tabelul nr. 1.1

№	Simptome
1	2
1	Sensibilitatea la probleme, în sensul disponibilității și deprinderii de a privi cu ochi cercetători situații, fenomene, informații evidente, cele care se presupun înțelese de la sine, în vederea modificării lor.
2	Flexibilitatea în gândire, manifestată în obișnuința de a opera cu concepte și informații indiferent de metodele de rezolvare stereotipe, folosite în mod frecvent.
3	Acceptare de experiențe noi, calitate ce se fundamentează de fapt pe precedente.
4	Motivarea puternică pentru succes și forță de convingere, manifestate prin consecvență în realizarea ideilor noi
5	Capacitatea de a suporta presiuni și conflicte din partea celor care "apără" menținerea stării de lucru precedente în întreprindere.

Tema 2. Conceptualizarea noțiunii de inovație

Este nevoie de accentuat asupra creativității, întrucât reprezintă suportul fundamental al inovării, cea care interesează cu prioritate întreprinderile. Inovarea nu este condiționată însă numai de aptitudinea creativă a personalului, ci și de o serie de alte elemente ce depind într-o măsură mare de conducerea firmei, lucru pe care o să-l abordăm ulterior.

I. Dîjmărescu afirmă că a inova este o funcție a managementului. Rolul managerului în a inova începe de la analiza critică a situației concurențiale a firmei, selectarea măsurilor importante ce trebuie aplicate în scurt timp. Practic, managerul trebuie să se lanseze într-un proiect de ameliorare a activității firmei, să evalueze primele rezultate și apoi să-și dubleze efortul și să accelereze viteza de schimbare, impunându-și obiectivele, cu termene scurte de realizare.

C. Russu constată că managementul modern are un pronunțat caracter creativ. Latura creativă a activității manageriale se manifestă în crearea și promovarea susținută a “noului” prin adoptarea și aplicarea perseverentă a unor activități inovatoare, axate pe pregătirea și producerea schimbărilor.

Harrington H. J. și *Harrington J. S.* afirmă că inovația a avut mare succes peste tot unde a fost aplicată. Inovația înseamnă creștere și supraviețuire.

Un alt cercetător, care a studiat inovația foarte detaliat este P. Drucker. În cartea sa “Inovația și sistemul antreprenorial” el a determinat că inovația este instrumentul specific al sistemului antreprenorial. Inovația reprezintă procesul permanent de căutare a schimbării, reacționarea adecvată la această schimbare și exploatarea acesteia (a schimbării) ca pe o ocazie.

Inovația este actul care înzestrează mijloacele cu o nouă capacitate de a crea bogăție. Altfel spus, inovația reprezintă un mijloc. Însă, nu există un mijloc până când omul nu găsește o întrebuintare pentru ceva din natură, pe care, în felul acesta, îl înzestrează cu valoare economică.

Subiecții care inovează sunt antreprenorii de succes. Antreprenorii de succes, oricare ar fi motivația lor individuală încearcă să creeze valoare și să aducă o contribuție. Ei nu se mulțumesc numai cu îmbunătățirea a ceea ce există deja, sau cu modificarea. Ei încearcă să creeze valori noi și diferite și satisfacții noi și deosebite, să transforme un “material” într-un “mijloc”, sau să contribuie la mijloacele existente într-o configurație nouă și mai productivă.

Numai schimbarea oferă întotdeauna ocazia pentru ceva nou și deosebit. De aceea, inovația constă într-o căutare organizată și cu un scop bine definit de schimbări și în analiza sistematică a ocaziilor pe care aceste schimbări le-ar putea oferi inovației economice sau sociale. De regulă, acestea sunt schimbări care s-au petrecut deja sau sunt pe cale să se petreacă. Majoritatea copleșitoare a inovațiilor de succes exploatează schimbarea. Desigur că există inovații care constituie, ele însele, o schimbare majoră, de exemplu, unele inovații tehnice majore.

În tabelul 1.2 sunt prezentate diferite definiții ale inovației elaborate de către mai mulți autori de management.

Definiția inovației după diferiți autori de management

Tabelul 1.2

No	Autorul/rii	Definiția inovației
1	2	3
1	M. Moldoveanu	Aptitudinea de a produce soluții noi, capacitatea de a

	și Em. Dobrescu	introduce în lume un lucru nou, capacitatea de crea idei și produse originale, de a revela dimensiuni necunoscute ale fenomenelor, dar și soluții de rezolvare a problemelor.
2	Ov. Nicolescu și I. Verboncu	Principalul element definitoriu al creativității este generarea de idei noi. Inovarea, în schimb, se caracterizează atât pentru apariția de idei noi, cât și prin efectuarea de schimbări pe baza acestora.
1	2	3
3	I. Dijmărescu	Analiza critică a situației concurențiale a firmei, selectarea măsurilor importante ce trebuie aplicare în scurt timp.
4	C. Russu	Crearea și promovarea susținută a “noului” prin adoptarea și aplicarea perseverentă a unor activități inovatoare, axate pe pregătirea și producerea schimbărilor.
5	Harrington H. J. și Harrington J. S.	Creștere și supraviețuire.
6	P. Drucker	Procesul permanent de căutare a schimbării, reacționarea adecvată la această schimbare și explicarea acesteia ca pe o ocazie. Căutarea organizată și cu un scop bine definit de schimbări și în analiza sistematică a ocaziilor pe care aceste schimbări le-ar putea oferi inovației.

Tema 3. Realizarea procesului inovațional la întreprindere

Procesul inovațional are o sferă largă de cuprindere. Practic, se manifestă în toate activitățile ce se desfășoară în întreprinderi, nerezumându-se la produse și tehnologii. El vizează și sisteme informaționale, metode economice, structuri organizatorice, procedee decizionale, etc. Este necesar de făcut această precizare, întrucât există adesea tendința de a limita creativitatea și inovarea la activitățile de producție, cu toate că în ultimul timp pe plan mondial se manifestă o certă tendință de promovare a celorlalte categorii de invenții și inovații.

În literatura de specialitate există mai multe opinii, viziuni și algoritme privind modul de realizare a procesului inovațional la întreprindere. Adesea, acestea sunt foarte diferite și se deosebesc esențial. Cert este că acest subiect nu este deosebit de bine structurat în literatura de specialitate. În același timp, cauza diversității de păreri în rândul specialiștilor rezidă în complexitatea mare a subiectului respectiv – procesul inovațional.

În ceea ce urmează o să precăutăm câteva viziuni ale cercetătorilor de management, atât occidentali cât și români, privind esența, conținutul și modul de realizare a procesului inovațional la întreprindere.

I. Dijmărescu evidențiază în algoritmul său, următoarele activități fundamentale ale unei firme în care se așteaptă ca managerii să realizeze, pe baza unei conduceri corespunzătoare, o schimbare radicală, a situației față de cea actuală:

- *marketing;*
- *internaționalizare;*
- *producție;*
- *vânzarea;*
- *servirea clienților;*
- *inovația;*
- *personalul;*
- *organizare;*
- *conducere;*
- *sisteme de informare și gestiune;*
- *controlul gestiunii și gestiunea financiară.*

În tabelul 1.3 sunt prezentate modurile de realizare a procesului inovațional în trecut și în viitor la o întreprindere.

Inovația la întreprindere: în trecut și viitor

Tabelul 1.3

Domeniul	În trecut	În viitor
Inovația	Cercetare-dezvoltare centralizată; proiecte mari; tehnica are prioritate față de nevoia clientului; interesul este limitat doar la produse noi	Proiectarea noilor produse în unități autonome și descentralizate; creșterea responsabilității față de clienți; satisfacerea cerințelor lui chiar prin modificări minore aduse produsului

Se consideră că pasiunea schimbării este cea care va asigura prosperitatea firmei. Următoarele principii ale managementului inovațional constituie premisa reușitei unei afaceri:

- *un răspuns ferm nevoilor și așteptărilor clienților;*
- *desfășurarea unui proces permanent de inovare în toate domeniile de activitate ale firmei;*
- *crearea unui spirit de parteneriat;*
- *existența la toate nivelurile de management a pasiunii pentru schimbări și a capacității de antrenare a personalului angajat al firmei la realizarea unei idei sau propuneri bune;*
- *utilizarea unor instrumente de conducere simple, dar capabile să asigure o activitate eficientă.*

Prescripțiile privind inovarea permanentă prevăd încurajarea lansării de noi proiecte în domeniul tuturor funcțiilor firmei, cu ajutorul tuturor angajaților, astfel

încât să nu se întârzie în raport cu evoluția schimbărilor ultrarapide ale împrejurărilor actuale.

Prescripțiile privind conducerea superioară – sugerează aplicarea unor procedee care să favorizeze schimbarea (scurtarea la minimum a ciclurilor de producție, o calitate superioară, satisfacerea clienților, implicarea tuturor salariaților) și reducerea continuă a ierarhiei în cadrul firmei (eliminarea unor trepte ierarhice intermediare de control și decizie).

Inovarea reprezintă o funcție a managerului. Deci, de la manageri se așteaptă să conducă în așa fel încât toți cei implicați (angajați, clienți, acționari) să fie mulțumiți de munca lor. Pentru a realiza aceasta, ei apelează la elementele următoare:

- *transferul puterii de decizie la nivelele inferioare;*
- *necesitatea de a acționa rapid;*
- *adaptarea rapidă;*
- *eliminarea obstacolelor funcționale și calificarea muncitorilor pentru a crea o piață pentru bunuri și servicii cu valoare adăugată mare.*

Cunoscuții cercetători de management *Ov. Nicolescu* și *I. Verboncu* constată că procesul inovațional la întreprindere este condiționat de o serie de elemente ce depind într-o mare măsură de conducerea firmei. Autorii menționați diferențiază două elemente esențiale de care depinde eficiența procesului inovațional.

1. *Componentele de bază ale sistemului managerial ce reprezintă condiții-cadru, pentru dezvoltarea capacității inovaționale a personalului firmei, și anume:*

- formarea și perfecționarea personalului;
- structura organizatorică;
- sistemul informațional;
- sistemul decizional;
- sistemul de motivații;
- stilul managerial.

2. *Factorii care influențează nemijlocit formarea și dezvoltarea potențialului inovațional:*

- *capacitatea inovatoare a persoanelor și a colectivelor din cadrul firmei;*
- *sensibilitatea față de perturbări în cooperarea echipelor;*
- *pregătirea în domeniul metodelor manageriale;*
- *pregătirea în domeniul aptitudinilor creatoare și a metodelor de gândire.*

Pentru a exprima dimensiunile procesului inovațional din întreprinderi se poate utiliza un sistem de indicatori din care cei mai importanți sunt prezentați în tabelul 1.4.

Indicatori ai inovării

Tabelul 1.4

№	Indicatori
1	2

1	Numărul total al invențiilor existente
2	Numărul total al invențiilor aplicate
3	Cheltuieli pentru invenții
4	Volumul total al economiilor post calculate pentru invenții
5	Volumul total al încasărilor valutare realizate din valorificarea invențiilor
6	Numărul total al inovațiilor existente
7	Numărul total al inovațiilor aplicate
8	Cheltuieli pentru inovații
9	Volumul recompenselor pentru inovatori
10	Volumul total al economiilor post calculate pentru inovații

Intensitatea inovării în cadrul firmei, în scopul creșterii “producției finite” de tehnologii, produse, soluții organizatorice noi sau modernizate, implică multiple perfecționări.

Intensificarea inovării impune fundamentarea întregii munci manageriale pe baza unui set de reguli (tabelul 1.5), ce reflectă atât necesitatea realizării obiectivelor întreprinderii, cât și specificul procesului inovării și particularitățile ce se întâlnesc frecvent la persoanele ce posedă la un nivel apreciabil capacitatea de a crea.

Reguli de amplificare a inovării

Tabelul 1.5

№	Reguli
1	2
1.	Menținerea unui permanent contact între manageri și executanți, în deosebi între cei aflați în raporturi de subordonare ierarhică nemijlocită
2.	Recunoașterea și încurajarea persoanelor care posedă o apreciabilă capacitate creatoare
3.	Instaurarea unei atmosfere ambiante, permissive la nou, flexibile în cadrul firmei
4.	Protejarea și menținerea încrederii în sine a creatorilor
5.	Crearea posibilităților creatorilor de a munci independent
6.	Toleranța față de eșecurile creatorilor
7.	Abținerea de a pretinde componentilor firmei un spirit creator total
8.	Evaluarea rapidă a ideilor noi de către manageri
9.	Trecerea cu vederea de către manageri și colegi a unor ciudățenii ale persoanelor creative

10.	Motivarea morală și materială a creatorilor corespunzător performanțelor generate sau facilitate prin aplicarea inovațiilor
-----	---

C. *Russu* consideră că realizarea procesului inovațional la întreprindere presupune căutarea permanentă a noului, și nu imitarea sau acceptarea acestuia, implicând decizii, măsuri și acțiuni care să stimuleze producerea și amplificarea progreselor întreprinderii pe planurile tehnologic, economic și organizațional.

Autorii americani *Harrington H. J.* și *Harrington J. S.* constată că organizațiile cu cele mai multe succese, spre exemplu, 3M (care prognozează că aproximativ 25 % din vânzări sunt reprezentate de produse concepute în ultimii cinci ani), Sony și Honda, dau tonul în domeniul lor, deoarece nu se mulțumesc să-i imite pe concurenți. Ele vor să fie companiile cu cele mai reușite produse noi pe piață.

Întârzierea lansării noilor produse pe piață are un efect negativ asupra profitabilității mai mare decât depășirea bugetelor de realizare a produsului, care este indicatorul tradițional al succesului. Timpul mai scurt de lansare pe piață permite companiilor să mărească diversitatea produselor.

Autorii respectivi identifică următoarele obiective ale inovării procesului în cadrul întreprinderii:

- creșterea volumului și a vitezei de producție;
- îmbunătățirea capacităților de producție;
- folosirea tehnologiilor noi;
- reducerea timpului de lansare pe piață;
- creșterea calității.

Avantajul concurențial al multor întreprinderi performante constă în calitatea mai înaltă și costurile mai reduse la care au ajuns inovând. Firmele de succes, utilizează pe scară largă sistemele de producție flexibile, în care se folosesc roboți pentru cele mai multe operațiuni. Conceptul just-in-time evidențiază faptul că furnizorii livrează doar volumul de materiale necesare pentru ca clientul să poată lucra până la onorarea următoarei comenzi. În loc să stocheze materialele de la furnizori înainte de a le folosi, întreprinderea le introduce direct în procesul de producție. Această metodă duce la o importantă reducere a suprafețelor de depozitare necesare pentru realizarea produsului.

În această ordine de idei se consideră că, procesul de *benchmarking* poate grăbi inovarea prin evaluarea poziției în care se află firma din punct de vedere al tehnologiilor de proces și produs în raport cu concurenții și cu firmele de nivel internațional. Prima fază a evaluării prin *benchmarking* este cunoașterea propriului proces, obiectivul este să se realizeze îmbunătățiri. *Benchmarking* poate fi de mare ajutor în selectarea alternativelor de proces pentru îmbunătățiri radicale.

Semnificația procesului inovațional în asigurarea avantajelor concurențiale ale unei întreprinderi este evidențiată și de autorul de management *I. Ciobanu*. El afirmă că crearea avantajului competitiv necesită descernământ privind moduri noi de a

concura pe piețele de desfacere. De asemenea, este necesară o dorință de a face investițiile cerute și de a accepta riscuri.

Avantajul competitiv decurge în esență din îmbunătățiri, inovații și schimbări. Anumite firme obțin un avantaj competitiv în raport cu concurenții deoarece ele pun la punct un mod nou de a concura cu eficacitate sau găsesc mijloace noi și mai bune de a concura în modurile existente. Inovația realizată în aceste firme include nu numai tehnologiile noi, ci și metode și modalități noi care uneori par a fi destul de ne semnificative. Inovația se poate manifesta în cadrul firmei în forma nouă a unui produs, într-un nou proces de producție, într-o nouă metodă de marketing sau într-un nou mod de instruire a personalului sau de organizare a muncii. Unele inovații creează avantaj competitiv atunci când o firmă alege o necesitate de piață cu totul nouă sau servește un segment de piață pe care concurenții ei l-au trecut cu vederea. De asemenea, inovațiile care creează avantaj competitiv se bazează adesea pe metode sau tehnologii noi care fac ca uneltele și instalațiile de producție existente să devină depășite.

Odată obținut, avantajul competitiv poate fi păstrat numai printr-o căutare sistematică a unor modalități noi, mai bune și prin modificări continue ale comportamentului firmei în cadrul activității sale. Totuși, schimbarea continue pe calea inovației contravine, în cazul majorității întreprinderilor, normelor de organizare. În general, firmele preferă să evite schimbările. Se întâmplă rar ca o firmă să recurgă în mod spontan la schimbări; ceea ce o determină să facă acest lucru este mediul. O firmă trebuie să se expună la presiunile și stimulentele externe care determină necesitatea de acțiune. Ea trebuie să identifice și să creeze impulsuri în direcția schimbării.

Menținerea avantajului competitiv cere ca o firmă să practice o formă a ceea ce economistul *Joseph Schumpeter* numea "*distrugere creatoare*". Firma trebuie să-și distrugă vechile avantaje prin crearea de noi avantaje. Dacă nu va face acest lucru, altă firmă cu care ea se află în raport de rivalitate o va face cu siguranță.

Modalitățile concrete prin care o firmă poate crea impulsuri în direcția inovației sunt următoarele:

- Prin căutarea clienților cu cele mai dificile cerințe, clienți care exercită presiunile și furnizează idei care pot permite firmei să aducă îmbunătățiri calitative produselor ei și să-și extindă serviciile oferite clienților. Asemenea clienți devin o parte constitutivă a programului de cercetări și inovații ale firmei.
- Stabilirea unor norme care depășesc cerințele celor mai stricte regulamente impuse de către stat sau standarde legate de calitatea produselor. În unele țări, regulamentele privind calitatea produselor, poluarea, zgomotul, etc. se remarcă printr-o exigență maximă. Asemenea reglementări extrem de riguroase nu constituie o piedică, ci o posibilitate de a acționa în timp în direcția îmbunătățirii produselor și proceselor de producție.
- Folosirea furnizorilor care posedă un avantaj competitiv. Aceștea, pe lângă experiența lor, stimulează firma în multe privințe și sunt de un mare ajutor în direcția îmbunătățirilor.

- Tratarea angajaților ca angajați permanenți. O asemenea atitudine creează presiuni care acționează în favoarea sporirii și menținerii avantajului competitiv. Angajații noi sunt tratați cu rigurozitate, iar firma trebuie să depună eforturi continue în scopul sporirii productivității și nu a forței de muncă. Angajații sunt instruiți continuu în ideea de menținere a unor avantaje competitive mai complexe.
- Tratarea concurenților cei mai de seamă drept surse de motivație. Acei concurenți care se apropie în cea mai mare măsură de nivelul avantajului competitiv al firmei, sau care l-au depășit, trebuie să constituie criteriul de comparație.
- Sarcina de a acționa înțelept revine, în ultima instanță, managerului firmei. Orientarea către medii pașnice de activitate și raporturi confortabile cu clienții nu fac decât să consolideze comportamentul trecut. Acțiunile lobiste împotriva stricteții standardelor impuse produselor emite în interiorul firmei semnale greșite privind normele și aspirațiile. Inovația decurge din presiune și provocare. Ea decurge, de asemenea, din alegerea înțeleaptă în efortul de contractare a adversităților.

Tema 4. Sursele inovației după P. Drucker

Unul dintre cei mai cunoscuți autori de management care s-a preocupat de studierea problematicii inovației și a managementului inovațional este *P. Drucker*.

În cartea sa “Inovația și sistemul antreprenorial” dedicată acestei problematice el identifică și comentează posibilele surse ale inovației. Trebuie de menționat că aceste surse sunt inventate de însăși *P. Drucker*.

El constată că, în mod specific, inovația sistemică înseamnă supravegherea celor *șapte surse de ocazii de inovații*.

Primele patru surse se află în cadrul întreprinderilor, fie că e vorba de afaceri, fie că e vorba de instituții non-profit, sau în cadrul unei industrii sau într-un sector de servicii. De aceea, sunt vizibile mai întâi oamenilor care lucrează în acel sector industrial sau de servicii. Acestea sunt, în esență, simptome. Dar sunt indicatori foarte serioși ai schimbărilor care au avut deja loc sau care se pot petrece cu un efort mic. Aceste patru surse sunt:

1. Neprevăzutul – succesul neprevăzut, eșecul neprevăzut, evenimentul neașteptat din exterior.

Nici o altă zonă nu oferă ocazii mai bogate de inovații de succes decât succesul neașteptat. În nici o altă zonă nu sunt ocaziile inovatoare mai puțin riscante și urmărirea lor mai puțin anevoioasă. Totuși, succesul neașteptat este aproape în întregime neglijat, mai rău, sistemul managerial tinde să-l respingă. Conducerii îi este dificil să accepte succesul neașteptat și pentru faptul că toți tindem să credem că ceva care durează destul de mult trebuie să fie “normal” și să meargă așa la “infini”. Orice contrazice ceea ce am ajuns să considerăm ca o lege a naturii este respins ca ilogic, nesănătos, anormal. Deseori, succesul neașteptat nu este sesizat deloc. Nimeni nu-i acordă nici o atenție, nimeni nu-l exploatează. Rezultatul inevitabil este că apare concurența și îl fructifică. Un motiv al neglijării succesului neașteptat este faptul că

sistemele de raportare existente nu raportează, neținând seama de ocaziile ivite, și de care ar trebui informată conducerea. Practic, orice firmă are un raport lunar sau trimestrial. În prima parte sunt trecute zonele în care performanțele sunt sub așteptări, adică se trec pe listă problemele sau deficiențele. Toți lucrătorii de conducere ai firmei se concentrează asupra zonelor cu probleme. Nimeni nu se uită măcar la zonele în care firma s-a descurcat mai bine decât se aștepta. Și, dacă succesul neașteptat nu este cantitativ, ci calitativ, cifrele, de regulă, nici nu vor indica măcar succesul neașteptat. În felul acesta, succesul neașteptat nu este numai o ocazie de inovație, el impune inovația.

Eșecurile, spre deosebire de succese, nu pot fi respinse și rareori trec neobservate. Dar, deseori, ele sunt văzute ca simptome ale ocaziei. Multe eșecuri sunt, evident, nimic altceva decât greșeli sau rezultate ale incompetenței, fie în proiectare, fie în execuție. Și, totuși, dacă ceva eșuează în ciuda faptului că este planificat cu grijă și executat conștiincios, eșecul atrage deseori schimbarea fundamentală, și o dată cu ea, inovația.

De rând cu succesul și eșecul neașteptat, la fel de importante, dacă nu chiar mai importante, sunt evenimentele care au loc în exterior, adică evenimentele care nu sunt înregistrate în informațiile și cifrele prin care o conducere își dirijează întreprinderea.

2. Incongruența (neconcordanța) – dintre realitate așa cum este de fapt și realitatea așa cum se pretinde că este, sau așa cum ar trebui să fie.

O incongruență este un simptom pentru inovare. Ea creează o instabilitate în care, cu eforturi mici, se poate produce o restructurare economică sau socială. Totuși, incongruențele nu se manifestă de obicei în cifrele sau rapoartele pe care le primește și le studiază conducerea pentru că ele nu sunt cantitative, ci calitative.

Ca și neprevăzutul, fie că este succes sau eșec, incongruența este un simptom al schimbării care s-a produs deja sau care se poate produce. Ca și schimbările care stau la baza neprevăzutului, cele care stau la baza incongruenței sunt schimbări în cadrul unei întreprinderi, unei piețe sau proces. Astfel că, incongruența este vizibilă tuturor celor din interior sau din apropierea întreprinderii, pieței sau procesului pentru că se desfășoară sub ochii lor. Și totuși, este deseori trecută cu vederea de către cei din interior, care au tendința să creadă că “așa a fost întotdeauna”, chiar dacă “întotdeauna” este ceva care a apărut recent.

Există mai multe feluri de incongruențe:

- O incongruență între realitățile economice ale unei industrii;
- O incongruență între realitatea unei industrii și presupunerile ce se fac despre aceasta;
- O incongruență între eforturile unei industrii și valorile și așteptările clienților respectivi;
- O incongruență internă existentă în ritmul sau logica unui proces.

3. Inovația bazată pe necesitatea procesului.

Necesitatea procesului există într-o afacere, într-o întreprindere sau într-un serviciu, la fel ca neprevăzutul sau incongruențele. Necesitatea procesului nu pornește de la un eveniment intern sau extern. Pornește de la munca ce trebuie efectuată. Se concentrează mai mult asupra sarcinii decât asupra situației,

perfecționează o metodă, înlocuiește o legătură slăbită, reproiectează un proces ținând cont de ultimele informații științifice.

În inovațiile bazate pe necesitatea procesului, oricine din cadrul organizației /întreprinderii respective știe că necesitatea există. Și totuși, nimeni nu face nimic. Când apar însă, inovațiile sunt acceptate imediat ca fiind “evidente” și devin, curând, “standard”.

4. Schimbările din structura industriei sau din structura pieței care iau pe toată lumea pe nepregătite.

Structurile industriei și ale pieței durează, câteodată, ani de zile și par complet stabile, încât sunt considerate ca fiind o parte a ordinii naturale. De fapt, aceste structuri sunt fragile. Este suficientă o schimbare și totul se dezintegrează, câteodată chiar foarte repede. Atunci fiecare membru al industriei respective trebuie să activeze, pentru că a continua afacerile în același mod înseamnă dezastrul sau chiar falimentul. În cel mai fericit caz întreprinderea va pierde supremația, pe care nu o mai redobândește, de obicei niciodată. Dar și schimbarea structurilor poate fi o ocazie importantă de inovație.

Al doilea set de surse de ocazii de inovații, un set de trei, implică schimbări în afara întreprinderii sau industriei:

5. Demografice (schimbări de populație).

6. Schimbări în receptivitate, dispoziție și înțelegere.

7. Cunoștințe noi, atât științifice cât și neștiințifice.

Între aceste șapte surse de ocazii de inovații există o interdependență directă. Aceste șapte surse necesită o analiză separată, pentru că fiecare are caracteristicile sale distincte. Totuși, nici o zonă nu este mai importantă sau mai productivă decât celelalte. Este tot atât de probabil ca inovațiile majore să apară dintr-o analizare a simptomelor schimbării (cum este succesul neașteptat al unei schimbări considerate ne semnificative la produs sau stabilirea prețului), cum este probabil ca ele să apară din aplicarea masivă a cunoștințelor noi care rezultă în urma unei mari descoperiri științifice.

Ordinea în care vor fi discutate aceste surse nu este arbitrară. Ele sunt trecute pe o listă în ordine descrescătoare a siguranței și previzibilității, deoarece, contrar credinței aproape generale, noile cunoștințe și, mai ales, noile cunoștințe științifice nu sunt cele mai sigure sau cele mai previzibile surse de inovații de succes. În ciuda transparenței și importanței inovației bazate pe știință, aceasta este de fapt cea mai puțin sigură și cea mai puțin previzibilă. Dimpotrivă, analiza acestor simptome ale schimbărilor de bază, ca succesul neașteptat sau eșecul neașteptat, comportă un risc și un grad de nesiguranță destul de scăzute. Iar inovațiile care apar din acestea au cea mai scurtă perioadă de timp între începutul unei întreprinderi și rezultatele sale, fie că sunt un succes, fie că sunt un eșec.

De asemenea, în opinia cercetătorului american P. Drucker principalele probleme de management care se impun a fi soluționate în cadrul unei mici întreprinderi inovative sunt următoarele:

- *concentrarea asupra unei piețe;*

- *planificarea financiară, mai ales planificarea pentru banii și capitalul necesar;*

- *alcătuirea unei echipe de conducere, chiar înainte ca noua întreprindere să aibă nevoie sau să și-o poată permite;*

- *luarea de către antreprenor a unei decizii cu privire la rolul său, domeniul de activitate și sistemul de relații.*

Concentrarea asupra unei piețe De obicei, când o mică firmă inovativă reușește, aceasta nu se întâmplă pe piața pentru care a fost proiectată, iar produsele sau serviciile sunt pentru alți consumatori decât cei stabiliți. Dacă o mică întreprindere nu anticipează acest lucru și, dacă nu se organizează ca să beneficieze de piețele neprevăzute, dacă nu se concentrează asupra acestor piețe, dacă nu se lasă condusă de acestea, nu va face altceva decât să creeze o ocazie pentru concurență.

Un produs absolut nou creează piețe la care nimeni nu s-a gândit. Până în 1960 când a apărut primul aparat xerox, nimeni nu s-a gândit că ar avea nevoie de un copiator de birou. După cinci ani, nimeni nu-și putea imagina că ar putea să se descurce fără un copiator.

Întreprinzătorul inovator are o viziune limitată. El nu vede decât domeniul cu care este familiarizat. Deși antreprenorii cunosc utilitatea produsului creat de ei, dacă apare o altă utilizare, au tendința să o respingă. De fapt, nu refuză să servească clienții pe care nu și i-au “planificat”, dar arată clar că aceștia nu sunt bineveniți. Soluționarea acestei probleme rezidă în “prospectarea pieței”. Dar această soluție are și unele limite. Nimeni nu poate să facă prospectarea pieței pentru ceea care este cu totul nou, care nu există încă pe piață. De aceea, micii antreprenori trebuie să pornească de la ideea că produsul (sau serviciul lor) poate să găsească clienți pe piețele la care nu s-a gândit nimeni, sau utilități pe care nimeni nu și le-a imaginat atunci când se proiecta serviciul sau produsul respectiv, și că poate să fie cumpărat de clienți necunoscuți acestei mici firme.

Dacă mica întreprindere inovativă nu se concentrează, de la început, asupra pieței, poate să creeze o piață pentru un concurent. Peste câțiva ani “oamenii aceia” vor veni și “ne vor lua piața” sau “oamenii aceia care au început să vândă unor clienți de care nici n-am auzit” vor ocupa într-adevăr piața.

Într-o mică firmă inovativă nu este foarte dificil să te concentrezi asupra pieței; ceea ce trebuie însă să se facă pentru aceasta, este contrar înclinațiilor antreprenorului. El trebuie să caute sistematic atât succesul neprevăzut, cât și eșecul neprevăzut.

Succesul neprevăzut. Întreprinzătorului îi este dificil să accepte succesul neașteptat și pentru faptul că toți tindem să credem că ceva care durează destul de mult timp trebuie să fie “normal” și să meargă așa la infinit. Orice contrazice ceea ce am ajuns să considerăm ca o lege a naturii este respins ca ilogic, nesănătos și anormal. De aceea, succesul neașteptat poate să-l irite chiar pe întreprinzător.

Deseori, succesul neașteptat nu este sesizat deloc. Nimeni nu-i acordă nici o atenție, nimeni nu-l exploatează. Rezultatul inevitabil este că apare concurența care îl fructifică. Practic, orice întreprindere, indiferent de mărimea ei, are un raport lunar sau trimestrial. În prima parte sunt trecute zonele în care performanțele sunt sub

așteptări; se trec pe listă problemele și deficiențele. Întreprinzătorul studiind aceste rapoarte, își concentrează atenția asupra problemelor. Nimeni nu se uită măcar la zonele în care firma s-a descurcat mai bine decât se aștepta.

În caz că succesul neașteptat nu este cantitativ, ci calitativ - cifrele de regulă, nici nu vor indica măcar succesul neașteptat. Întreprinzătorul trebuie să privească orice succes neașteptat cu întrebările:

- *ce ar însemna pentru noi dacă l-am exploata?;*
- *unde ne-ar putea duce?;*
- *ce ar trebui să facem noi ca să-l transformăm într-o ocazie?.*

Aceasta înseamnă, în primul rând, că întreprinzătorii inovator au nevoie de un anumit timp în care să discute succesele neașteptate, iar, în al doilea rând, întotdeauna trebuie să fie cineva desemnat pentru a analiza un succes neașteptat și pentru a gândi cum ar putea fi exploatat.

Eșecul neprevăzut. Eșecurile, spre deosebire de succese, nu pot fi respinse și rareori trec neobservate. Dar, deseori, ele sunt văzute ca simptome ale ocaziei. În cazul în care, presupunerile pe care se baza un produs sau un serviciu, proiectarea lui sau strategia de piață, nu se mai potrivesc cu realitatea. Poate că respectivii consumatori și-au schimbat valorile și receptivitatea; în timp ce cumpără încă același “lucru” ei cumpără de fapt și o “valoare” foarte deosebită. Sau poate că ceea ce a fost întotdeauna o singură piață s-a rupt în două sau în mai multe părți, fiecare cerând ceva deosebit. Orice schimbare de acest fel este o ocazie de inovație. Micii antreprenori trebuie să-și petreacă timpul pe piața respectivă cu clienții sau cu proprii agenți comerciali, să privească și să asculte.

Mica întreprindere inovativă trebuie să-și dezvolte practici sistematice pentru a nu uita că “produsul” sau “serviciul” este definit de clienți nu de producător. Pentru ca utilitatea și valoarea produselor sau serviciilor să fie în folosul clienților este nevoie de o muncă continuă.

Cel mai mare pericol pentru mica firmă inovativă este acela de “a ști mai bine” decât consumatorul, ce ar trebui să fie produsul sau serviciul, cum trebuie cumpărat și pentru ce trebuie folosit.

Planificarea financiară. Lipsa unei concentrări financiare corespunzătoare și a politicilor financiare este cea mai mare amenințare pentru mica întreprindere. Este o amenințare, mai ales pentru micile firme care se dezvoltă rapid. Cu cât succesul este mai mare, cu atât mai primejdioasă este lipsa de planificare financiară. Rareori se întâmplă ca antreprenorii care pornesc mica afacere să nu cunoască nimic despre bani, dimpotrivă ei tind să devină lacomi. De aceea se axează pe profituri și aceasta este marea greșală, pentru că problema profiturilor ar trebui să fie ultima preocupare și nu prima. Banii, capitalul și controalele vin înaintea profiturilor, pentru că fără ele profitul este ficțiune, adică o notă contabilă făcută numai pentru a echilibra cheltuielile.

Mica întreprindere inovativă are nevoie de o analiză a cheltuielilor, de o prevedere a acestora și de un management în acest domeniu. Antreprenorul trebuie să știe, cu douăsprezece luni înainte, de ce sumă de bani are nevoie și în ce scop. Având o perioadă de un an de zile la dispoziție este întotdeauna posibil să se finanțeze niște

situații urgente. Dar, chiar dacă o mică întreprindere merge bine, este destul de costisitor de procurat bani repede, în timpul unei crize. Această situație abate specialiștii cheie ai firmei de la problemele lor în momentele cele mai critice. Aceștia își petrec timpul și își consumă energia alergând de la o instituție financiară la alta, fără să poată soluționa și problemele curente. Când din nou încep să se gândească la afaceri, au pierdut deja ocaziile majore.

Mica întreprindere inovativă care are succes își va depăși structura capitalului. O regulă spune că o mică firmă își depășește baza capitalului la fiecare creștere a vânzărilor cu 40% - 50%. După astfel de creșteri, se impune o nouă structură a capitalului. Pe măsură ce afacerea se dezvoltă, sursele particulare de fonduri, fie că sunt ale proprietarilor, fie că sunt ale familiilor lor nu mai corespund. Pe măsură ce afacerea se dezvoltă, structura existentă a capitalului devine un obstacol. Planificarea capitalului este o necesitate de supraviețuire pentru micile întreprinderi. Dacă o firmă care se dezvoltă își planifică realist cerințele de capital și structura de capital pe o perioadă de trei ani, adică, își asumă cerințe maxime, nu minime, ar trebui să nu aibă dificultăți în obținerea banilor de care are nevoie, atunci când are nevoie și în forma în care are nevoie. Dacă o întreprindere așteaptă până când se depășește capitalul de bază și structura capitalului, ea își pune în pericol supraviețuirea și independența.

Alcătuirea echipei manageriale Cauza multor falimentări ale micilor firme este deseori lipsa conducerii superioare. Firma s-a dezvoltat fiind condusă de una sau două persoane, și are nevoie de o echipă managerială pe care, dacă nu o are, este deja prea târziu să o alcătuiască. În acest caz nu se poate spera decât în supraviețuire, dar firma va fi marcată pentru totdeauna.

Remediul este simplu: alcătuirea echipei manageriale trebuie făcută înainte ca să fie nevoie de ea. Dar mica întreprindere nu-și poate permite o echipă managerială, fiindcă nu dispune de finanțele necesare pentru a plăti salarii corespunzătoare.

Din nou remediul este relativ simplu și nu este nevoie decât de dorința proprietarilor de a alcătui o echipă. Aceștia trebuie să se gândească la activitățile cheie ale afacerii lor. Care sunt zonele specifice de care depind supraviețuirea și reușita acestei firme? Urmează apoi întrebarea “Care sunt activitățile la care mă pricep? Și care sunt activitățile la care se pricep asociații mei?” Următoarea fază este reprezentată de întrebarea: “Care sunt activitățile pe care trebuie să ni le asumăm fiecare, în funcție de capacitate? Ce i se potrivește fiecăruia?”

Începe apoi alcătuirea echipei. Proprietarul trebuie să se autodisciplineze și să nu manevreze oamenii și problemele, dacă această activitate nu i se potrivește. Poate că el ar trebui să se ocupe de noile produse și de noua tehnologie, poate de sistemul operațional, de producție, de distribuția fizică, sau poate de problemele financiare. În sfârșit, trebuie să se stabilească obiectivele pentru fiecare zonă. Cel care preia responsabilitatea unei activități cheie, trebuie să fie întrebat: “Ce poate aștepta această întreprindere de la dumneavoastră? Care vor fi responsabilitățile dumneavoastră? Ce intenționați să faceți și când?”

La început este prudent ca echipa de conducere să nu fie stabilită oficial. Nu este nevoie să se dea funcții, să se facă declarații sau să se plătească în plus. Toate acestea pot să aștepte o perioadă de timp. În acest timp, membrii echipei au multe de învățat

despre munca lor, despre felul în care vor lucra împreună. După doi sau trei ani, când mica întreprindere are nevoie de o conducere superioară, ea există deja.

În cazul în care nu se asigură o conducere superioară înainte să fie nevoie de ea, capacitatea de conducere a micii întreprinderi se va pierde înainte ca o echipă managerială să fie necesară. Întreprinzătorul va avea așa multe răspunderi, încât sarcinile importante nu vor putea fi îndeplinite. În această situație nu există decât două posibilități. Prima este concentrarea atenției întreprinzătorului asupra unei zone (maxim două), care se potrivește capacității și intereselor sale. Acestea sunt, într-adevăr, zone cheie, dar nu sunt singurele importante, iar de celelalte nu are cine să se ocupe. În doi ani, zonele importante sunt date la o parte, iar viabilitatea afacerii este în pericol. Cealaltă posibilitate, mai rea, este ca întreprinzătorul să fie conștiincios. El știe că oamenii și banii sunt activități cheie de care trebuie să aibă grijă. Să zicem că competența și interesele antreprenorului se leagă de proiectarea și dezvoltarea noilor produse, dar el se forțează să se ocupe de oameni și de probleme financiare. Și, pentru că nu este foarte dotat în nici un domeniu, ceea ce face el este foarte puțin. Trebuie să ia hotărâri pentru aceste domenii așa că, din lipsă de timp, el neglijează activitățile la care se pricepe, adică noua tehnologie și noile produse. După o perioadă de timp, firma se va pomeni fără produsele de care are nevoie, dar și fără o conducere financiară și de personal.

În primul caz, firma poate fi salvată, pentru că are produsele. Dar întreprinzătorul va fi înlocuit de cel care vine să salveze firma. În al doilea caz, tot ce se poate face este să se lichideze sau să se vândă firma.

Deci, o *mică firmă inovativă trebuie să formeze o echipă de conducere, înainte ca aceasta să fie necesară, înainte ca respectiva conducere să fie depășită*. Antreprenorul trebuie să învețe să lucreze cu colegii săi, să aibă încredere în oameni și să-i considere răspunzători pentru ceea ce fac.

Determinarea rolului antreprenorului în viitorul afacerii Pe măsură ce mica firmă se dezvoltă, rolurile și relațiile antreprenorilor se schimbă. Dacă proprietarii refuză să accepte această situație, afacerea poate da faliment. Sunt cunoscute multe cazuri când antreprenorii, care nu au dorit să se schimbe odată cu întreprinderea lor, au distrus și afacerea și sau distrus și pe ei. Dar chiar dintre cei care acceptă faptul că trebuie să facă ceva, puțini știu cum să abordeze schimbarea rolurilor și a relațiilor. Ei tind să înceapă cu "Ce îmi place să fac?". Întrebarea corectă este: "De ce are nevoie, de acum încolo, întreprinderea din punct de vedere al conducerii?". Această întrebare trebuie pusă ori de câte ori firma trece printr-o fază de dezvoltare sau de schimbare a direcțiilor sau caracterului, adică, schimbare a produselor, a serviciilor, a piețelor, sau a oamenilor de care are nevoie. Următoarea întrebare pe care trebuie să și-o pună întreprinzătorul este: "Ce pot eu să fac? La ce necesități ale firmei pot eu să răspund în mod onorabil?" După aceste întrebări urmează: "Ce vreau eu să fac, în ce cred? Pentru ce anume sunt dispus să-mi sacrific timpul? Este aceasta o necesitate pentru firmă?"

Un factor important pentru antreprenorul întreprinderilor noi sau în dezvoltare este: necesitatea unui sfat independent, obiectiv, din exterior. Este posibil ca mica întreprindere să nu aibă nevoie de un consiliu directoral. De cele mai multe ori, acest

consiliu nu furnizează sfaturile de care are nevoie întreprinzătorul. Oamenii cu care acesta ar trebui să se sfătuiască în luarea unor decizii importante se găsesc foarte rar în cadrul întreprinderii respective. Cineva trebuie să provoace aprecierile antreprenorului cu privire la necesitățile întreprinderii și la propria capacitate. Cineva care nu este implicat în problemă trebuie să pună întrebări, să revizuiască decizii și să impună permanent satisfacerea necesităților de supraviețuire pe termen lung ale întreprinderii prin concentrarea asupra pieței prin furnizarea unor previziuni financiare, prin crearea unei echipe de conducere funcționale. Aceasta este o cerință importantă a conducerii antreprenoriale în micile întreprinderi.

Tema 5. Metode de stimulare a creativității personalului întreprinderii

O direcție principală de amplificare a potențialului de inovare al firmei o reprezintă utilizarea metodelor de stimulare a creativității personalului. La baza acestor metode se află teoria asupra gândirii creatoare, care își fundamentează concepțiile pe câteva principii, și anume:

- a) Fiecare posedă într-o măsură oarecare aptitudinea de a crea;
- b) Anumiți factori psihologici și sociali împiedică oamenii să utilizeze din plan această facultate;
- c) Anumite metode de pregătire permit eliminarea obstacolelor psihologice și utilizarea mai adecvată a capacității de a crea și chiar amplificarea ei prin antrenamente corespunzătoare.

Procesul creativ este o condiție esențială pentru existența oricărei firme. Prin stimularea creativității în general și în special a creativității utile, firmele reușesc să facă față competenței care se manifestă în prezent în cadrul economiei concurente. Din această cauză toate firmele sunt preocupate de găsirea unor idei care să se concretizeze în produse și servicii. Practica managerială dovedește că aceste idei pot fi rezultatul gândirii individuale realizate solitar sau în contextul unor grupuri special constituite pentru acest scop, în baza unor metode manageriale de stimulare a creativității personalului întreprinderii. Principalele dintre aceste metode vor fi prezentate în continuare.

Brainstorming-ul. Ca metodă de stimulare a ideilor, Brainstorming-ul a fost lansată de Alex Osborn. Ea reprezintă “asaltul de idei”, având drept scop emiterea unui număr cât mai mare de idei privind modul de rezolvare a unei probleme, în speranța ca în cadrul sau prin combinarea lor se va obține soluția optimă. Metoda constă mai întâi în prezentarea problemei unui grup de oameni pentru ca aceștea din urmă să emită idei de soluționare a situației. Procesul de realizează în mai multe faze. Mai întâi, grupului I se explică că sunt necesare idei care le vin în minte în legătură cu o anumită problemă. Calitatea acestor idei nu este luată în considerare într-o primă etapă. Nu se admite criticarea sau lăudarea ideilor, se interzic întrebările sau comentariile în legătură cu ideile, se încurajează în schimb combinarea și îmbunătățirea ideilor care au fost emise anterior.

În cea de a doua etapă, se încearcă evidențierea meritelor fiecărei idei, considerându-se că în felul acesta s-ar putea obține și alte alternative din care vor fi reținute mai ales alternativele având mai mare importanță.

În sfârșit, ultima fază se reține alternativa finală, care de obicei reprezintă un consens al grupului.

Metoda analizată se derulează în grupuri constituite dintr-un număr redus de persoane, de preferință 5-12, și omogene din punct de vedere al pregătirii profesionale și ocupațiilor. Grupul este coordonat de un moderator, iar durata optimă de desfășurare a unei ședințe este de 15-45 minute. Principalele reguli de desfășurare a brainstorming-ului ce trebuie aduse la cunoștința participanților, sunt următoarele:

- determinarea cu precizie a problemei, limitarea și precisa conturare a acesteia;
- asigurarea unui loc corespunzător pentru ședință, astfel încât să favorizeze crearea unei atmosfere de permisivitate;
- selecționarea cu atenție a participanților pe baza principiului de competență în domeniul vizat;
- expunerea clară și cât mai concisă a problemei pentru care se cer soluții;
- admiterea și chiar solicitarea formulării de idei oricât de neobișnuite, îndrăznețe ar părea acestea;
- neadmiterea în sesiune a exprimării nici unui fel de evaluări, aprecieri, judecăți critice a ideilor enunțate;
- evitarea luărilor de cuvânt de dragul participării sau al afirmării, a devierii de la subiect;
- înregistrarea exactă și completă a discuțiilor, în speciala ideilor / soluțiilor emise;
- evaluarea și selectarea ideilor după reuniune cu ajutorul managerilor și specialiștilor în domeniul la care se referă problema.

Avantajele utilizării acestei metode constau în: obținerea ușoară de idei noi pentru soluționarea problemelor manageriale și de altă natură; costurile reduse necesare pentru folosirea metodei; posibilitatea de utilizare largă, practic în toate componentele managementului.

Sinectica – reprezintă o altă metodă de amplificare a creativității personalului întreprinderii. Concepută la început de William Gordon, a fost utilizată pentru dezvoltarea creativității tehnice. Metodologia a primit numele autorului, fiind cunoscută și sub denumirea de tehnica Gordon.

Esența acestei metode constă în următoarele: la început nici unul din membrii grupului, în afară de liderul acestuia, nu știe care este aspectul real al problemei ce trebuie rezolvate. Liderul lansează un cuvânt cheie pentru a fi utilizat ca obiect de discuție. De la acest cuvânt, discuția ar putea fi direcționată într-o altă sferă de aplicabilitate decât cea luată în discuție în general. Această stratagemă a fost adoptată pentru a îmbunătăți calitatea ideilor nelimitând sfera de cuprindere a discuției.

Folosirea sinecticii se face de către un grup alcătuit, de regulă, din cinci-opt persoane, având o pregătire cât mai diversă. Derularea sinecticii simulează procesele creative spontane, astfel:

- transformă necunoscutul în cunoscut prin definiție riguroasă, analiză și, eventual, reformularea problemei supuse procesului inovator;

- asigură îndepărtarea persoanelor implicate de subiect, în timp;
- asigură generarea de idei noi privind problema abordată.

Metoda Delbecq sau tehnica grupărilor nominale. Această metodă a fost dezvoltată de doi cercetători de la Universitatea din Wisconsin - Andre Delbecq și Van de Ven. Metoda respectivă are la bază unele elemente de Brainstorming și se realizează în următoarele etape:

- indivizii se gândesc separat asupra problemei care le este dată spre rezolvare;
- conducătorul grupului înregistrează toate ideile care au fost emise;
- liderul lansează o discuție pentru a clarifica ideile emise anterior și înregistrează din nou toate ideile nou-lansate;
- se cere apoi fiecărui membru al grupului să se pronunțe asupra acelor idei care i se par mai interesante în legătură cu obiectul discutat.

Prin aprecierea și rotarea unora din idei, volumul acestora se reduce treptat. În continuare se discută votul inițial cu scopul unei mai bune clarificări a conținutului ideilor. În sfârșit, se realizează votul final care se finalizează într-o decizie definitivă din partea grupului în legătură cu soluția general acceptată de grup.

Derularea cu succes a metodei Delbecq presupune asigurarea mai multor premise. Astfel, este necesar ca participanții să posede anumite cunoștințe despre problema abordată și să fie motivați să participe la soluționarea sa. Problema abordată să nu fie nici prea vastă, nici prea îngustă. Participanții nu au voie să facă aprecieri decât în perioadele stabilite în acest scop. În sfârșit, aplicarea metodei se face sub coordonarea unui moderator. Metoda Delbecq se poate folosi în soluționarea tuturor problemelor cu care este confruntată firma, cu un plus de eficiență în cazul aspectelor esențiale ce implică soluții pe termen mediu și lung / strategic.

Avantajele folosirii metodei Delbecq constau în contribuie la descoperirea unor soluții pentru problemele precis definite de către managerii din domeniul respectiv; valorifică într-o măsură mai mare potențialul creativ al unei părți a personalului întreprinderii; contribuie la obișnuirea managerilor de a-și raporta performanțele și așteptările la o situație perfectă sau ideală, ceea ce în timp influențează în fine rezultatele obținute de către firmă.

Limita principală a acestei metode constă în dificultatea definirii precise a diferenței dintre situația reală și cea ideală în domeniul abordat. Această limitare este evidentă, îndeosebi, la primele aplicații ale metodei, până când se dobândește o anumită experiență și know-how.

Această metodă de stimulare a creativității personalului întreprinderii poate fi utilizată pentru soluționarea diverselor probleme funcționale, operaționale și de perspectivă, dar preponderent se recomandă a fi folosită în domeniile înnoirii produselor și tehnologiilor, comercializării produselor, etc.

Metoda Delphi. Este o metodă intuitivă elaborată de către specialistul O. Helmer. Inventarea ei a răspuns nevoii de estimare a unor acțiuni viitoare ale firmei în domeniul afacerilor.

Metoda Delphi constă în consultarea reiterată a unor specialiști funcționali / experți în diverse domenii și presupune următoarele etape:

- a) stabilirea temei ce urmează a fi abordată cu ajutorul specialiștilor;

- b) stabilirea unei liste cu specialiștii care urmează a fi investigați, (se recomandă în eșantion cuprins între 8-4000 persoane);
- c) stabilirea responsabilului care conduce ancheta și mediază comunicarea asigurând anonimatul opiniilor;
- d) alcătuirea chestionarului de anchetă care este expeditat tuturor specialiștilor din lista stabilită;
- e) răspunsurile primite sunt prelucrate și analizate;
- f) se elaborează un nou chestionar, care se adresează aceluiași specialiști, cu rugămintea de a-și preciza opiniile în raport cu valorile mediane și cu cele divergente evidențiate la nivelul grupului. Rolul stimulativ al acestui chestionar constă în faptul că fiecare participant se raportează simultan la alte opinii și încearcă să-și argumenteze opiniile individuale legate de tema abordată.

Se pot organiza până la patru runde de cunoaștere a opiniilor specialiștilor, urmărindu-se gradul de convergență a opiniilor și obținerea unei soluții finale originale.

Managerii unei întreprinderi pot aplica această metodă pentru a lua decizii esențiale în legătură cu orientarea afacerii lor, cu introducerea unor noi tehnologii, cu destinația unor investiții, etc., aplicând la specialiști în tehnicile de stimulare a creativității.

Factorii principali care condiționează calitatea opiniilor decizionale degajate ca urmare a utilizării metodei Delphi sunt următorii:

- realismul și claritatea prezentării problemei supuse anchetei și a formulării chestionarelor;
- calitatea componenței grupului de experți;
- durata perioadelor în care specialiștii trebuie să răspundă la chestionare și să transmită răspunsurile;
- motivarea specialiștilor în formarea răspunsurilor la chestionare;
- spiritul de discernământ și capacitatea de sinteză a organizatorului utilizării metodei Delphi.

Valorificarea rezultatelor utilizării metodei Delphi pe planul deciziei depinde în mare măsură de potențialul organismelor manageriale ale întreprinderii și încrederea pe care o manifestă față de rezultatele anchetei. Folosită rațional metoda Delphi poate contribui la raționalizarea procesului decizional, îndeosebi, în fazele de definire a problemei, stabilire a obiectivelor și elaborarea alternativelor decizionale.

Utilizarea metodei Delphi prezintă mai multe avantaje: valorificarea în interesul firmei a competenței unei părți apreciabile din cei mai buni specialiști din domeniul respectiv; analiza aprofundată a unor probleme majore finalizată în stabilirea unor concluzii și soluții pentru firmă; prefigurarea de soluții la probleme de îndelungată și medie perspectivă, deosebit de dificil de realizat, dacă nu chiar imposibil, prin metodele și abordările clasice.

Concomitent această metodă are și unele limite: efortul depus de firmă (sub formă de timp și bani) este apreciabil; obținerea unei implicări majore a specialiștilor contactați este dificilă. Cu toate acestea, metoda Delphi poate fi cu succes utilizată în cadrul firmelor, mai ales în domeniile înnoirii produselor și comercial.

În acest paragraf al lucrării am precăutat cele mai importante metode de stimulare a creativității personalului firmei, și anume – Brainstorming (“asalt de idei), sinectica (tehnica Gordon), metoda Delphi (tehnica grupărilor nominale) și metoda Delphi. Fără îndoială că procesul creativ al ideilor este factorul esențial al menținerii în competiție al oricărei firme. Ideile vin de la oameni, lucrători ai firmei, precum și din afara ei – experți, consumatori, tec. Prin urmare, oamenii de creație / antreprenorii pot să aducă avantaje mari firmei, dar în același timp sunt și creatori de dificultăți, cunoscut fiind faptul că implementarea ideilor înseamnă schimbare, iar schimbarea ridică multe obstacole de natură organizatorică.

Tema 6. Metode generale de management – modalități de implementare a inovației în cadrul firmei

Dacă metodele de stimulare a creativității personalului unei firme se axau pe determinarea principiului (ilor) de generare a ideilor creatoare de către salariați, atunci metodele generale de management reprezintă niște modalități concrete implementare a acestora în cadrul întreprinderii. Și această din cauză că, materializarea unei idei creatoare de afaceri necesită forme organizatorice și organizaționale adecvate. În ceea ce urmează o să prezentăm principalele metode generale de management, recomandabile pentru materializarea ideilor noi de afaceri și instituționalizarea în cadrul firmei a spiritului inovațional.

Managementul prin proiecte. Aplicarea acestei metode presupune parcurgerea următoarelor etape:

Etapa I, de definire a proiectului, în care se formulează obiectivul și conținutul lucrării, se evidențiază activitățile ce urmează să se realizeze pe parcursul proiectului și se conturează problemele privitoare la organizare, răspunderi, timp costuri și efective.

Etapa II, de organizare managerială, în care se numește conducătorul de proiect, se stabilește forma de structură organizatorică în care se va realiza proiectul.

Etapa III, de realizare a proiectului și de menținere a echilibrului în interior (care cuprinde următoarele faze: planificarea, alocarea resurselor, încercări, experimentări, execuții, urmărirea și controlul fiecărei subactivități).

Etapa IV, de lichidare a proiectului și de dizolvare a echipei, în care se întocmește documentația privitoare la rezultatele și darea de seamă contabilă, se compară cheltuielile, termenele și se întocmesc fișele de apreciere a personalului care a participat la proiect.

În felul acesta, managementul prin proiecte reprezintă un sistem de management cu durată de acțiune limitată (maxim câțiva ani), conceput pentru soluționarea unor probleme bine conturate, precise, cu puternic caracter inovațional, care necesită aportul diverselor specialiști, din subdiviziuni organizatorice diferite, integrați temporar într-o rețea organizatorică autonomă.

Managementul prin obiective. Această metodă se bazează pe determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților, care participă nemijlocit la

stabilirea lor. Metoda mai are în vedere corelarea strânsă a recompenselor și a sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor stabilite. De asemenea, metoda se bazează pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice și, în special pe centrele de producție.

Cercetătorul Gh. Moldoveanu în cartea sa “Analiza organizațională” mai diferențiază o derivată de la metoda managementul prin obiective, și anume – managementul prin interese (MBI). Managementul prin interese reprezintă o strategie de planificare mai flexibilă, comparativ cu managementul prin obiective (MBO), care tinde să recunoască interesele în acțiuni complexe.(tabelul 1.6) [11, p. 51]

Analiza comparativă a MBO și MBI

Tabelul 1.6

MBO	MBI
Luarea deciziilor într-o structură ierarhizată pe autoritate și responsabilitate	Luarea deciziilor într-o rețea flexibilă de interacțiuni personale
Integrarea pe linii verticale de comunicare și / sau centralizate în procesul de luare a deciziilor cheie	Integrarea prin comunicare intensivă în cadrul rețelei în sensuri multiple
Se aplică în cazul problemelor clar definite pentru care se presupune că există soluții	Se aplică pentru probleme parțial definite, pentru care se inventează soluții
Politici derivate dintr-o analiză comprehensivă și dirijată către o soluție “optimă”	Politici derivate dintr-o analiză parțială și dirijată către o soluție eficientă “acceptabilă” pentru interesele celor implicați
Relații de muncă determinate pe poziția în ierarhia birocratică	Relații de muncă determinate de interesul pentru a rezolva problema
Comunicare și evaluare după proceduri normative riguroase	Comunicare și evaluare în cadrul unui sistem deschis, evolutiv

Managementul pe produs. Necesitatea și utilizarea acestei metode este impusă de scurtarea duratei de viață a produselor, generată de unii factori: descoperirile, invențiile, etc. Metoda se caracterizează, în principal, prin aceea că managerul de produs asigură organizarea, coordonarea și gestiunea globală a tuturor activităților privind produsul din momentul conceperii lui până la scoaterea din fabricație. Folosirea managementului prin produs presupune crearea în cadrul structurii organizatorice a funcției de manager de produs sau grup de produse, care au ponderea cea mai mare în valoarea producției marfă și a profitului.

Managementul prin rezultate. Această metodă reprezintă o modalitate de a asigura desfășurarea și evaluarea activității unui centru de profit, potrivit realizării obiectivelor pe termen lung sau scurt și concordanței acestora cu obiectivele generale ale firmei. Această metodă permite managerului centrului de profit să-și concentreze eforturile asupra problemelor care reclamă în special atenția sa. Managerul este cel

care fixează obiectivele și tot el este cel care, comparând rezultatele obținute, se poate alerta când se produc abateri și interveni cu măsuri corective de redresare.

Managementul prin bugete. Această metodă managerială reprezintă un sistem de management ce asigură realizarea procesului managerial, precum și evaluarea activităților firmei și ale principalelor sale componente procesuale și structurale cu ajutorul bugetelor.

În esență, bugetul reprezintă instrumentul cu ajutorul căruia managerul fundamentează și înfăptuiește deciziile, își asumă răspunderi pentru utilizarea eficientă a resurselor, controlează nivelul veniturilor, cheltuielilor și profitului, precum și evaluează inovațiile. Managementul prin bugete folosește etalonul bănesc pentru exprimarea reală a muncii, defalcă costurile și localizează cheltuielile. Prin toate acestea el relevă finalitatea economică a întreprinderii, mobilizând eforturile în vederea sporirii eficienței economice, a stimulării procesului inovațional în cadrul firmei.

Managementul pe bază de sistem. Această metodă reprezintă felul în care se desfășoară procesul managerial pentru a pune în acțiune factorii umani, capabili să creeze și inoveze, de care dispune întreprinderea în vederea obținerii de rezultate. Managementul pe bază de sistem presupune integrarea factorului uman în cadrul unui sistem, simplificarea procesului managerial și clara structurare a acestuia, precum și reglarea, analiza, ingineria și managementul sistemelor, în vederea înviorării procesului inovațional în cadrul firmei.

În special dorim să evidențiem oportunitatea utilizării managementului participativ în cadrul firmei, ca o condiție esențială pentru stimularea spiritului creativității și a implementării inovațiilor.

Managementul participativ constă în organizarea metodică a activității fiecărui salariat pe baza unei puternice motivări determinată, preponderent, de identificarea necesităților de dezvoltare a fiecărui component cu obiectivele pe care managerul îl propune. Scopul managementului participativ constă în stimularea inițiativei, creativității și aptitudinilor salariaților pentru schimbare și progres în folosul întreprinderii și al lor personal.

Metoda respectivă se realizează de către manager care repartizează colaboratorilor săi obiective de atins și nu sarcini de executat, oferindu-le posibilitatea de a folosi pentru realizarea lor mijloacele pe care le consideră necesare. Li se lasă colaboratorilor posibilitatea de a-și manifesta inițiativa și creativitatea, iar ca procedeu organizatoric principal de realizare se utilizează delegarea deciziilor.

Pentru a asigura eficiența metodei este necesar ca obiectivele să fie raportate la salariați și grupuri de salariați bine definiți, încorporați într-o structură coerentă și care să dispună de mijloace definite. În acest scop se va apela la documente organizatorice adecvate: organigramă, descrieri de funcții și regulamente de organizare și funcționare. Managementul participativ implică promovarea pe scară largă a procedurilor participative, al căror rol constă în organizarea comunicărilor complexe a interacțiunilor și ajustărilor dintre salariați. Aceste proceduri vizează fixarea obiectivelor și bugetelor anuale și realizarea lor, evaluarea performanțelor individuale și luarea deciziilor, selectarea, angajarea și integrarea cadrelor, studii și

decizii privind modificările structurale, toate având drept scop instituționalizarea în cadrul firmei a spiritului inovativ.