



Management Intercultural

Volumul XIII ● Numărul 1 (23) ● 2011

Management Intercultural

COLEGIUL EDITORIAL

Președinte și Editor fondator

Dumitru Zaiț, Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, România

Colegiul editorial

Eduardo de Sousa Ferreira, Technical University of Lisbon, Portugalia

Claude Martin, Université Pierre Mendès France de Grenoble, Franța

Tawfiq Rkibi, ISLA Campus Lisboa, Portugalia

Stanka Tonkova, University of National and World Economy, Bulgaria

Dumitru Zaiț, Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, România

Manager jurnal

Dan Serghie

Editor șef

Andreea Băhnăreanu

Editori asistenți

Florin Burtă

Irina Elena Gentimir

Carmen Nistor

Claudiu Peptine

Redacția

Departamentul Editorial al Fundației Române pentru Inteligența Afacerii

România, Iași, 700506

Blvd. Carol I, nr. 3, et. 3

T: +4 0232 469 524

F: +4 0318 179 488

W: <http://mi.bxb.ro>

E: mi@bxb.ro

Management Intercultural

CUPRINS

(Pagini 4-40)

1. Ștefan-Oliver ANGEL
Mediul antreprenorial și managementul inovării
(Paginile 4-11)
2. Marius MARFĂ
Elementele integratoare între managementul schimbării și modificările informaționale în
firmele românești
(Paginile 12-18)
3. Adriana PAU
Rolul orientării spre inovare în cadrul unei organizații
(Paginile 19-26)
4. Andreea BĂHNĂREANU
Leadership antreprenorial: o abordare publică
(Paginile 27-32)
5. Mihai LISETCHI
Unitate în diversitate - rolul și particularitățile funcției operaționale în cazul organizațiilor
neguvernamentale
(Paginile 33-40)

MEDIUL ANTREPRENORIAL ȘI MANAGEMENTUL INOVĂRII

Ștefan-Oliver ANGEL

Universitatea de Vest din Timișoara

Timișoara, România

stefan_oliver_angel@yahoo.com

Abstract

The aim of the article is to discuss the importance of innovation, that is a priority for managers. The entrepreneurial context can enable the success of innovation by preparing the process and by leading the outcomes to the market. The article presents the characteristics of new business models that apply several methods of innovation depending on the features of the business context. According to those mentioned above, some characteristics of the innovation process will be presented, focusing on both the strategic and operational levels. The opportunities, the limits and the risks associated to the integration of innovation among the other processes of the company, will be analysed from a managerial perspective.

The cases selected from the practice of innovation management will show: different approaches of innovation adopted by competitors in the same market and different approaches of innovation taken by the same company, according to different innovation projects.

A model of how to analyse and how to select the best formula of cooperation in innovation projects will be presented. The model is focused on how to match better the vision and the capacity of adaptation of the partners.

The conclusions of the essay will focus on the main tendencies concerning the integration of innovation in the new entrepreneurial context. In the same time, the perspectives of fitting entrepreneurship to the challenges of new innovation sources, methods and techniques will be discussed. The particular features, the advantages and the risks, associated with the new tendencies of innovation management will be examined also.

Cuvinte cheie: Innovation management, entrepreneurial context, business model.

Inovarea este un demers structurat în jurul unui proces (deci un demers condus, pilotat) și care trebuie să răspundă într-o manieră creativă (nouă în domeniu) unei nevoi identificate, creând valoare și fiind recunoscută de destinatarul său, [1].

Piața, locul de întâlnire dintre produs și consumator, devine un factor determinant în recunoașterea inovării. Complexitatea și specificitatea nevoilor consumatorilor de astăzi (luați ca indivizi sau grupuri de indivizi) au produs o inflație cantitativă de produse și de servicii pe piață, astfel că producătorii inovatori (care oferă soluții noi) au șansa, să deschidă un nou front al competiției prin inovare, diferit de cel al competiției prin costuri (care nu mai pot fi diminuate) în vederea obținerii unui avantaj competitiv. Argumentele de mai sus ne fac să considerăm inovarea ca fiind o necesitate economică.

Managementul inovării – constă în asigurarea și distribuția resurselor pentru inovare, respectiv implementarea, controlul și difuzarea rezultatelor procesului inovator. Aria de acțiune a managementului inovării nu se limitează la procesele intrinseci ale întreprinderii. Astfel managementului inovării îi revine un rol strategic atât în elaborarea obiectivelor inovării cât și în asigurarea condițiilor necesare pentru realizarea acestora. Aceasta este condiționată de proiectarea și gestionarea colaborărilor cu scop inovativ, din întreprindere și din afara întreprinderii. Cele spuse mai sus, justifică afirmația că managementul are rol determinant în integrarea inovării în mediul antreprenorial.

Inovările din ziua de azi se extind de la sfera inovărilor de produse, de servicii la: inovări în organizarea afacerilor, inovări ale modelelor de afaceri, inovări ale formelor de

colaborare în afaceri. Astfel se reinventează rolul managementului în inovare. Organizațiile de afaceri, adoptă noi structuri și acționează explorând și exploatând oportunitățile oferite de mediile de afaceri deschise, de tehnologiile avansate de comunicare și de reconfigurarea parametrilor strategici ai concurenței (calitate, timp și cost).

Conceptualizarea și testarea inovațiilor, implică concretizarea ideilor creative prin confruntarea acestora cu posibilitățile tehnologice și constrângerile care determină gradul de fezabilitate al proiectelor de inovare. Integrarea metodelor de asigurare a calității în procesul dezvoltării soluțiilor de inovare este o garanție a acceptării rezultatelor finale pe piețele de destinație. Accentul cade pe conceperea, dezvoltarea unor soluții (sub formă de produse, servicii etc.) purtătoare de valoare. Valoarea unui produs sau a unui serviciu poate fi judecată prin evaluarea valențelor acesteia pentru consumator. Aceste valențe sunt: valoarea de utilizare, valoarea de schimb și valoarea de percepere (a produsului de către client).

Mediul antreprenorial poate contribui la realizarea inovării atât prin pregătirea cât și prin comercializarea acesteia. Pregătirea inovării presupune asigurarea unui cadru de afaceri stimulator al activităților de dezvoltare, de natură tehnică și organizatorică pentru punerea în practică a proiectelor de inovare. Comercializarea inovării necesită acele măsuri economice, juridice, organizatorice care permit poziționarea cât mai avantajoasă pe piață a produsului/serviciului rezultat din implementarea inovării.

Pentru manageri se recomandă în primul rând înțelegerea afacerii, a modelului de afaceri din care fac parte, respectiv în coordonatele căruia operează în prezent. Acest lucru va permite clarificarea unor aspecte cum ar fi: natura și dinamica relațiilor dintre afacere și mediul său; analiza tendințelor actuale din mediul de afaceri; înțelegerea modului în care mediul de afaceri poate frâna dezvoltarea afacerii proprii sau poate oferi noi oportunități de inovare.

În definirea propriului model de afaceri, managerii întâmpină două probleme majore: lipsa unei definiții clare, bazate pe studii formale, în ce privește parametrii dinamicii și parametrii descriptivi ai procesului de

dezvoltare a unui model de afaceri; și lipsa propriei viziuni, care să permită, mecanismele, interdependențele dintre elementele modelului de afaceri urmat sau adaptat.

În consecință, identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale modelului actual de afaceri este dificilă. În aceeași ordine de idei, adoptarea unei inovări în modelul afacerii poate întâmpina rezistența acționariatului și a altor factori interesați ("stakeholderi"), interni și externi. În condițiile menționate, estimarea consecințelor adoptării unui nou model de afaceri, privind profitabilitatea companiei și dinamica cotei de piață, nu este una simplă. Specialiștii recomandă a abordare a problemei, inițial în trei pași: concentrarea pe nevoile consumatorilor (cu șansa de a sesiza oportunitățile de dezvoltare); găsirea unor soluții profitabile (reciproc pentru ofertanți și consumatori) pentru nevoile observate; efectuarea comparației dintre soluțiile noi posibile și soluțiile actuale aplicate. Cu alte cuvinte, este vorba de analiza contribuției elementelor afacerii actuale și compararea cu efectele posibile generate de schimbările implicate de adoptarea unui nou model de afaceri. În elaborarea proiectelor de inovare se va analiza dacă noul model de afaceri este compatibil cu structura organizației respectiv dacă se justifică organizarea unei noi structuri, a unei noi unități de afaceri pentru adoptarea noului model de afaceri – indus de schimbările din mediul de afaceri sau de intrarea unui segment nou de afaceri (pe o piață nouă).

În continuare vom reda câteva definiții ale modelului de afaceri, din literatura de specialitate. În sensul cel mai general, prin model de afaceri înțelegem modul în care compania acționează în vederea susținerii activității în condiții profitabile. Modelul de afaceri ne indică poziția companiei în lanțul valorii, [2].

O altă abordare, interpretează modelul de afacere, ca fiind "cadru care permite crearea de valori economice, sociale precum și alte tipuri de valori. În consecință, termenul de "model de afaceri" este utilizat pentru descrierea formală sau informală, a unei scale largi de aspecte ale unei afaceri: scopul afacerii, ce oferă afacerea, strategia adoptată, infrastructura, structura organizațională, practicile de comercializare, procesele și

procedurile operaționale”, [3].

Sintetizând cele de mai sus, modelul de afaceri este definit ca ”asocierea a patru elemente conectate între ele: valoarea propusă consumatorului, formula profitului, resursele cheie și procesele cheie, - care creează și oferă valoare”, [4].

În articolul semnat de Mark W. JOHNSON, Clayton M. CHRISTENSEN și Henning KAGERMANN, apărut în Harvard Business Review, [4] elementele modelului de afaceri, sunt descrise astfel:

Valoarea propusă consumatorului – constă în identificarea grupului consumatorilor țintă, ca urmare a identificării nevoilor, preferințelor reale ale acestora, pe baza studierii comportamentului consumatorilor. În elaborarea soluțiilor oferite – se va urmări atât ca ceea ce se oferă (obiectul ofertei) cât și forma sub care se oferă aceasta (variante de comercializare, modalitatea de livrare, de prezentare a produsului etc.) să corespundă așteptărilor consumatorilor.

Formula profitului – estimează calculul profitabilității modelului de afacere, din perspectiva firmei. Valorile calculate se pot reflecta cantitativ: prin cota de piață, mărimea pieței, frecvența achizițiilor din produsul respectiv; volumul vânzărilor auxiliare etc.; de asemenea poate fi estimată structura costurilor implicate sub forma: costurilor directe, a costurilor indirecte, a costurilor resurselor cheie, a mărimii economiilor la scală realizabile.

Resursele cheie – ale modelului afacerii – necesare adoptării unor soluții profitabile, atât pentru prestator cât și pentru beneficiari, inventariază: resursele umane implicate (angajați, furnizori, distribuitori, acționari etc.), resursele de tehnologie, produsele deja existente sau în curs de proiectare; echipamentele întreprinderii, canalele de comunicare și de distribuție, parteneriatele, alianțele cu alți producători, cercetători atrași în mediul afacerii. Tot aici putem include, mărcile înregistrate, brevetele de invenții care contribuie la creșterea valorii afacerii.

Procesele cheie – se referă la procedurile de fabricație, la etapele procesului tehnologic al fabricației, la regulile și normele standardizate (calitative, cantitative) cărora soluțiile oferite pieței trebuie să corespundă (fig. 1).

Rolul modelului de afaceri îl putem asimila cu acela al convertirii inovării

tehnologice (sau de altă natură) în valoare economică. În lucrarea lor, [5] Henry CHESBROUGH și Richard S. ROSENBLUM prezintă cadrul de bază a unui model de afaceri: intrări (resurse, tehnologie, idei de inovare), model de afaceri și ieșiri (soluții, valori pentru piață).

Se impune în continuare să căutăm răspunsul la întrebarea: ”Când este nevoie să adoptăm un nou model de afaceri?”. Ca răspuns putem enumera cel puțin următoarele cinci circumstanțe strategice: ocazia de a ne adresa, printr-o inovare radicală, unei baze suficient de largi de consumatori care să asigure venituri suficiente pentru profitabilitatea modelului de afaceri și susținerea unei poziții competitive pe piață, în timp; șansa de a aplica o nouă soluție tehnologică – construind în jurul acesteia un nou model de afacere, respectiv oportunitatea de a încerca o soluție tehnologică deja testată, pe o piață nouă; oportunitatea concentrării pe o nevoie reală corect studiată și identificată, la care putem oferi o soluție pe care consumatorul este capabil să o plătească și la care are acces pe piață. Menționăm că printre principalele bariere care pot sta în calea consumatorilor în accesarea noilor soluții oferite pentru satisfacerea nevoilor acestora se numără: forța de cumpărare redusă, lipsa căilor de acces (prin informare și prin distribuție), lipsa cunoștințelor de utilizare sau lipsa de timp pentru soluționarea anumitor probleme. O altă circumstanță strategică poate fi evitarea confruntării directe cu alți inovatori radicali, care vizează segmentele de consumatori cu posibilități financiare reduse și cu nevoi stricte. Nu în ultimul rând, putem aminti ca necesitate de adaptare a unui nou model de afaceri, mutarea bazei competiției dintr-un domeniu de afaceri, de exemplu prin creșterea ponderii parametrului timp (nevoia reducerii timpului de livrare) în detrimentul parametrului calitate, sau chiar cel de cost (din perspectiva beneficiarului, în primul rând). În continuare vom prezenta și interpreta rezultatele unor studii privind domeniul industriei constructoare de mașini. Acest domeniu prezintă interes pentru studiul nostru din perspectiva recentelor evoluții și a tendințelor de dezvoltare de pe piețele de automobile: mature (Europa, Statele Unite ale Americii), existente – în creștere (Japonia și Coreea de Sud) și relativ noi – în creștere (India,

China). În prima fază dorim să prezentăm, o sinteză a observațiilor unor prestigioase echipe de cercetare și de consultanță în afaceri, asupra dinamicii pieței globale de automobile. Astfel, în ceea ce privește industria fabricării de automobile constatăm o schimbare în interpretarea misiunii de companie, reflectată în trecerea de la "vindem automobile" la „oferim soluții pentru probleme de deplasare”.

De asemenea, consumul și producția "conștientă", eliminarea risipei, limitarea riscurilor de investiții, sunt trăsături actuale ale acestui domeniu de afaceri. Noile modele de afaceri în mod frecvent, au la bază alianțe strategice între producătorii aparținând diferitelor ramuri industriale, în vederea susținerii ritmului de dezvoltare a noilor tehnologii complexe.

Costul relativ scăzut al forței de muncă pe piețele emergente (de exemplu: India, China) joacă un rol determinant în formula profitabilității și a extinderii pe aceste piețe și pe piața globală. Din motive de raționalizare și pe baza standardizării pieselor, a procedurilor de fabricație a fost redus numărul de platforme de asamblare a marilor companii producătoare. În același timp, flexibilitatea procesului de producție permite ca o platformă de fabricație să deservească mai multe piețe de desfacere. Se constată tendința inter - conectării centrelor regionale de proiectare într-o rețea globală. Se acordă atenție sporită particularităților cererii de pe piețele regionale. Din perspectiva consumatorului, acesta pune accent pe valoarea conferită lui de o nouă achiziție, adoptând o atitudine de consum conștientă. Crește valoarea atribuită de consumator serviciilor de siguranță înglobate în produs, în automobil.

Mulți consumatori preferă Internetul ca sursă de informare și ca sursă de achiziție. Asistăm la schimbări în structura pe grupe de vârstă a consumatorilor și la schimbări în nevoile de utilizare ale acestora. Aceste din urmă schimbări, vor influența parametrii de proiectare (tehnologici, de design), parametrii ecologici, de consum ale vehiculelor.

Piețele emergente ale autovehiculelor ieftine, atrag noi categorii de consumatori. Tendințele demografice și de urbanizare, continuă să alimenteze cererea pentru mașini mici cu parametrii de consum eficienți. Vom examina în continuare, rezultatele unui studiu

realizat de un grup de cercetători și de consultanți în afaceri, care s-a concentrat pe evoluțiile piețelor emergente ale automobilelor ieftine "low-cost",[6]. Studiul compară modelele de afaceri aplicate de producătorii din patru regiuni geografice diferite: regiunea 1 – Europa și SUA (având ca reprezentanți majori: Dacia Renault și Daewoo, produs de General Motors), regiunea 2 – Japonia și Coreea de Sud (reprezentată pe piață de Toyota și Hyundai), regiunea 3 – China (cu mărcile Chery și Geely), regiunea 4 – India (Tata Motors, Maruti etc.). Dintre argumentele care au stat la baza elaborării studiului amintim stabilizarea automobilelor "low-cost" pe piața internațională, susținută de o cerere în creștere pentru acestea. Această creștere a cererii se datorează pe de o parte scăderii nivelului de trai, a posibilităților de cumpărare a clasei de mijloc și creșterii prețului combustibililor – pe piețele mature, tradiționale; iar pe de altă parte se datorează accesului unor noi categorii de consumatori pe piață ca urmare a reducerii prețurilor cu aproape 50% (de exemplu în India) și a înglobării în ofertă a soluțiilor pentru nevoile reale ale consumatorilor.

Structura costurilor din aceste modele de afaceri, ca argument pentru studiu, este stabilit în limitele eficienței și eficacității. În lupta pentru extinderea prezenței pe piețele țintă, s-au născut noi forme de cooperare între producători și furnizori. În tabelul 1 facem o prezentare de sinteză, comparativă a nivelului caracteristicilor determinante ale celor patru modele de afaceri.

Factorii cheie care au influențat succesul modelelor de afaceri pe cele patru piețe, în opinia specialiștilor, au fost: proiectarea în limite de cost prestabilite și reducerea costurilor la scală, în cazul Dacia Renault și Daewoo General Motors; inovările de proces, într-o rețea globală de proiectare, fabricație și aprovizionare, în cazul Toyota și Hyundai; adaptarea unor soluții de fabricație limitate la variantele oferite de furnizorii interni de materiale și de suport tehnic, tehnologic, de proiectare, respectiv costurile general scăzute ale diverselor resurse utilizate - pentru modelul chinez; colaborarea cu o bază stabilă de furnizori, care asigură suport tehnic și consultanță în găsirea soluțiilor de proiectare, atragerea unor parteneri în investiții (de exemplu statul, care acordă subvenții pentru

dezvoltarea de noi platforme de fabricație în zone slab dezvoltate, cum ar fi Bengalul de vest), cazul Tata Motors.

Producătorii de pe piețele emergente de automobile "low-cost" câștigă teren pe pe piețele globale. Achiziționarea de către firma indiană Tata Motors a mărcilor Jaguar și Landrover arată forța cumpărătorului și tendința de a se extinde pe noi piețe cu standarde de calitate mai înalte. Acest lucru se va face atât pe baza know-how-ului achiziționat împreună cu mărcile amintite cât și pe baza experienței acumulate în toate domeniile afacerii (de la aprovizionare, proiectare, fabricație și comercializare, la managementul riscurilor). De o ultimă actualitate este problema gestionării diminuării capacităților de producție ale Japoniei în urma catastrofelor naturale de la începutul acestui an. Ce soluții vor putea adapta producătorii japonezi și în ce măsură piața va reuși să exploateze această situație, rămâne o întrebare la care răspunsul nu va întârzia.

Vom prezenta în continuare, două exemple practice privind decizia de abordare a inovării în funcție de mediul afacerii și de structura organizațională.[7]. Compania Shell, cunoscută pentru activități în domeniul explorării și exploatării surselor petroliere, respectiv pentru rafinarea țițeiului, adaptează procese diferite pentru inovarea incrementală și inovarea radicală în funcție de mediul și obiectivul afacerii. În activitățile obișnuite, de "asigurarea energiei" – citat din declarația de misiune a companiei, din sursele petroliere, se adoptă un demers de inovare, pas cu pas, accentul căzând pe ameliorarea proceselor de exploatare și de prelucrare. Caracteristica inovării incrementale este că aceasta se realizează prin proiecte interne organizației și vizează menținerea competitivității în actualul lanț valoric din industria respectivă. O altă cale urmărită de Shell pentru asigurarea energiei, vizează explorarea și utilizarea noile surse cum ar fi: energia solară, energia eoliană, celulele de hidrocarburanți etc. În acest domeniu, demersul inovării este radical, urmărindu-se crearea unor noi lanțuri de valoare, în colaborare cu parteneri externi. În ce privește practica operațională, a realizării proiectelor de inovare, se observă că inovațiile incrementale cad în sarcina unor echipe de proiect multi-disciplinare (echipe integrate)

care includ atât personal tehnic cât și comercial. În cazul proiectelor de inovare radicală, în diversele faze ale procesului operațional, sunt implicate echipe de proiect diferite. Această practică apare mai ales în faza de trecere de la etapa de incubare la etapa de exploatare a noilor idei, cea din urmă etapă necesitând, în opinia companiei, o abordare analitică și orientată spre exploatarea economică a ideii. Se consideră că "părinții" noilor idei ar putea influența negativ, faza de exploatare și de "comercializare". Compania multinațională Philips, prestatoare de componente și de produse electronice, pentru consumatorii individuali și pentru piețele de afaceri, este divizată în unități de afaceri, relativ independente și care operează pe piețe distincte. Philips aplicase abordări inovative diferite, adaptate contextului specific al afacerii. În soluționarea nevoilor clienților, reprezentând firme de afaceri, Philips adoptă modelul inovării conduse de nevoile consumatorilor de elită, care influențează cererea pe piață și care sunt direct interesați să se implice în elaborarea și testarea soluțiilor inovative. Caracteristic mediului de afaceri "business to business" este numărul redus de consumatori, cu nevoi bine definite. Pe piețele unde consumatorii sunt indivizi, utilizatori direcți ale produselor oferite de companie, inovările au ca punct de plecare tendințele de consum și preferințele schimbătoare ale acestora. Acest lucru se realizează pe baza unor studii de piață complexe. O altă sferă asupra căreia firma își concentrează atenția, este cea a nivelului inovării în diferitele etape din ciclul de viață a unei tehnologii. În acest sens, Philips investește în cercetarea științifică exploratorie, căutând noi soluții tehnologice pentru menținerea poziției competitive atât pe piața produselor cât și pe cea a inovărilor tehnice, tehnologice. Remarcăm că în stadiile avansate de inovare tehnologică, acestea se desfășoară în unități de afaceri specializate funcțional. Aceste unități au la bază procese bine definite de dezvoltare de produs și de marketing. De asemenea, Philips este implicată în alianțe de afaceri, pentru a pătrunde pe noi piețe, cu noi produse sau produse semnificativ îmbunătățite adaptate noilor condiții, criterii impuse de cerere. Este vorba, în primul rând, de piețele saturate ale produselor de consum puțin diferențiate,

unde schimbările din partea cererii consumatorilor necesită aplicarea unor inovații noi adaptate. Exemple în acest sens ar fi: dezvoltarea unui nou dispozitiv audio, în colaborare cu firma Nike, producătoare de echipamente sportive sau a unui aparat de cafea "Senso Crema" în cooperare cu marca Douwe Egberts. În cazul inovațiilor dezvoltate de Philips, și care nu pot fi preluate, adaptate de unitățile de afaceri curente, compania apelează la incubatoare de tehnologie. Astfel pot fi accelerate inovările disruptive, preparate a fi comercializate, socializate pe piețe diferite de cele pe care este prezentă astăzi compania. O altă cale de inovare este cea de implicare în finanțarea unor proiecte de afaceri de tip "start-up" compania o face prin unitățile sale specializate. În schimbul unui pachet de acțiuni minoritar deținut în compania respectivă, Philips are acces la ultimele noutăți din domeniu.

În cazul firmei Shell observăm o legătură strânsă între tipul de inovare adoptat și nivelul organizatoric responsabil. Astfel proiectele de inovare incrementală sunt delegate unor echipe multi-disciplinare din interiorul organizației. Proiectele de inovare radicală au ca responsabili direcți managerii de vârf, însărcinați cu asigurarea colaborării optime cu partenerii externi de afaceri.

Cazul Philips ilustrează influența dominantă a mediului de afaceri, a sectorului de activitate asupra tipului de inovare și asupra alegerii modelului structurii organizației. Toate unitățile compartimentele de afaceri ale companiei operează pe piețe globale cu standarde înalte de competitivitate. Astfel, compania este nevoită să adapteze prin inovare contextelor de afaceri specifice.

Investigând cazuri din practica inovării antreprenoriale, cercetători și manageri au constatat, pe de o parte creșterea cererii pentru sursele de elaborare și de aplicare a soluțiilor inovatoare, pe de altă parte, reducerea orizontului de timp disponibil pentru aceasta. Soluția în domeniul inovării o găsim în diversele forme de cooperare dintre diferitele organizații și entități (unități) economice.

Conceptul de inovare prin cooperare adună participanți cu o viziune comună asupra managementului inovării, însă formele de cooperare dintre aceștia pot fi foarte diferite.

În timp ce întreprinderile stabilesc parteneriate, alianțe strategice cu alte organizații în scopul inovării, ele se confruntă cu două probleme majore: cu cine să-și unească forțele, respectiv cum să împartă puterea și ce reguli să adopte în aceste relații de cooperare. Sistemul cadru pentru luarea acestor decizii manageriale, elaborat de Pisano și Verganti,[8] se concentrează asupra a două probleme: măsura în care participarea la aceste rețele să fie deschisă sau închisă; în ce măsură structura de coordonare-conducere a alianței să fie ierarhică sau funcțională (pe orizontală).

Modelul deosebește patru forme de cooperare de bază, fiecare dintre ele cu avantajele și dezavantajele sale.

Cercul de elită - Întreprinderea selectează partenerii, stabilește problema de rezolvat și alege soluțiile; Centrul de inovare („Magazinul de inovare”) - Întreprinderea anunță problema, oricine poate propune soluții de rezolvare, urmând ca întreprinderea să o aleagă pe cea mai bună; Comunitatea inovatoare - Fiecare participant poate propune o problemă spre rezolvare, respectiv poate propune soluții și poate decide care dintre acestea o va utiliza; Consorțiul - Funcționează ca un club închis, participanții aleg împreună problema soluționabilă, cad de acord asupra procesului inovării și aleg împreună soluția.

Cercul de elită, se recomandă atunci când, sunt cunoscute acele domenii de cunoaștere de unde putem obține soluțiile optime; avem nevoie de specialiști de elită și pe care-i selectăm; putem delimita concret problema și evaluăm soluțiile propuse.

Centrul de inovare („Magazinul de inovare”), se recomandă atunci când, este nevoie de ideile a mai multor participanți, cele mai bune putând proveni de la surse neașteptate; participarea în rețea este facilă; problema fie că este una minoră, fie că poate fi descompusă pe module; pot fi testate mai multe soluții cu costuri relativ reduse de testare.

Comunitatea inovatoare, se recomandă atunci când, este nevoie de ideile a mai multor participanți, cele mai bune putând proveni de la surse neașteptate; se dorește diviziunea cheltuielilor și riscurilor inovării între participanți; participarea în rețea este facilă; problema fie că este una minoră, fie că poate fi descompusă pe module; nu este

necesar ca proprietatea intelectuală de la baza soluției alese să aparțină celui care a anunțat problema.

Consortiul, se recomandă atunci când, cunoaștem acele domenii de cunoaștere de unde putem obține soluțiile optime; problema este una majoră și nu poate fi descompusă în module; avem nevoie de specialiști de elită și trebuie să fim capabili să-i selectăm; puterea de decizie se împarte între participanți; proprietatea intelectuală nou creată, poate fi pusă la dispoziția participanților.

CONSIDERAȚII FINALE

Mediul antreprenorial asigură cadrul respectiv, fundamentul pentru elaborarea, experimentarea procesului inovator, respectiv pentru aplicarea rezultatelor acestuia. Mediul antreprenorial asigură agenților economici acele reguli, norme juridice, culturale în baza cărora sunt elaborate modele de afaceri adaptate contextului activității economice desfășurate. Prin prisma interdependențelor dintre elementele modelului de afaceri, comportamentul managerilor și a factorilor care participă la procesele care afectează antrepriza economică trebuie conjugat și integrat rolul fiecărei părți. Scopul exploataării noilor forme de cooperare între forțele inovării (întreprinderile, centrele de cercetare și instituțiile publice) este obținerea efectului de sinergie, manifestat prin valori noi, utile societății (înțeleasă ca mulțimea tuturor consumatorilor). Diversificarea etapelor lanțului valoric, pusă pe seama intervenției diversilor factori aparținând celor trei forțe de inovare, mai sus amintite, conjugată cu limitarea resurselor de capital și ecologice, cu schimbările din structura și nevoile, preferințele forței de muncă – ar trebui să determine un comportament conștient din partea producătorilor și consumatorilor. Adaptarea modelului de afaceri la nivelul decizional din întreprindere (strategic sau operațional), condiționarea succesului proiectelor de inovare de respectarea standardelor de securitate și ecologice, disciplina managerială în utilizarea resurselor, planificarea costurilor, stabilirea formulei de profit sunt trăsături definitorii ale mediului globalizat de afaceri.

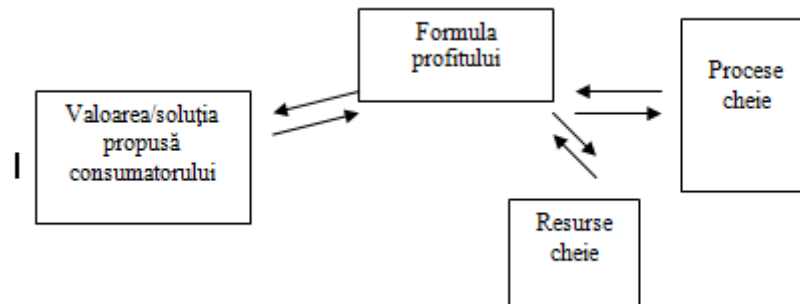
Inovarea deschisă prin formule noi de colaborare și modele noi de afaceri aplicate, poate permite depășirea barierelor de acces

pe piață, de comunicare, de informare și de acces la resurse - pentru dezvoltare durabilă. Astfel prin inovări corect calibrate și adoptate, antreprenorii pregătiți să recepționeze și să distribuie capitalul de cunoaștere din mediul lor de afaceri vor avea șansa de a se afirma în mediul lor de afaceri.

Referințe bibliografice

- [1] Groff, A., "Manager l'innovation", Ed. Afnor 2009, Paris
- [2] Porter, M. E., "What is strategy?" Harvard Business Review, November – December, 61-78. The value chain, 1996
- [3] Osterwalder A., Pigneur Y., Smith A., and 470 practitioners from 45 countries, "[Business Model Generation](#)", 2010
- [4] JOHNSON, Mark W., CHRISTENSEN, C. M., KAGERMANN, Henning, "Reinventing Your Business Model", Harvard Business Review, Decembrie 2008
- [5] Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S., "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation", ed. Oxford University Press, 2002
- [6] BERGER, R., "The Next Wave: Emerging Market Innovation, Threats and Opportunities, How low-cost vehicles impact the automotive industry", Studiu, 2008
- [7] Ortt, R. J., Van der Duin, P. A., "The Evolution of Innovation Management Towards Contextual Innovation", European Journal of Innovation Management, Vol. 11, Nr. 4, 2008 pp. 522-538
- [8] Pisano, G. P., Verganti, R., "Which Kind of Collaboration is Right for You?", Harvard Business Review, 2009, pag. 42 -50

Fig. 1 Elementele unui model de afaceri



Tabel 1 Comparație între nivelul caracteristicilor pe modelele de afaceri

Caracteristica / Modelul de afaceri	Modelul vestic (Europa, SUA)	Modelul Japonia-Coreea de Sud	Modelul Chinez	Modelul Indian
Nivelul de dezvoltare, de specializare a industriei de automotive	Ridicat	Ridicat	Scăzut	Mediu
Gradul de specializare/particularizare a procesului de proiectare, asamblare	Ridicat	Ridicat	Scăzut	Scăzut
Disponibilitatea de consultanță cu alte companii	Scăzut	Scăzut	Ridicat	Ridicat
Distanța față de furnizori/ tendința de integrare	Mediu	Ridicat	Mediu	Ridicat
Numărul de furnizori	Scăzut	Mediu	Ridicat cu tendințe scădere	Ridicat
Diminuarea riscului de investiții/ acuratețea estimării costurilor fixe/ accelerarea procesului de fabricație	Scăzut	Mediu	-	-
Diminuarea riscului de investiții prin minimizarea bugetelor de investiții	-	-	Ridicat	Ridicat

Management Intercultural

Jurnal bianual de cultură managerială coordonat de
Fundația Română pentru Inteligența Afacerii (FRIA)

<http://www.bxb.ro/>

<http://mi.bxb.ro/>