



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)

ROLUL ORIENTĂRII SPRE INOVARE ÎN CADRUL UNEI ORGANIZAȚII

Adriana PAU

Universitatea de Vest din Timișoara
Facultatea de Economie și de Administrare a Afacerilor
adrianapau2009@gmail.com

Abstract

Innovation is the process of bringing new products and services to the market. By finding new solutions to problems, innovation transforms the existing markets, changes the old ones, creates new ones; it can bring about huge profits or send small outsiders to dominant positions. The ability of developing new ideas and innovations is one of the top priorities in many organisations. The ability of innovation represents a high-level integrating capacity, a capability of shaping and controlling multiple abilities. Those organizations possessing innovation abilities also possess the ability of integrating competences, key capabilities and the resources of their firm in order to successfully stimulate innovation.

Market orientation supposes a continuous innovative effort and, together with organisational culture, it represents the quintessence of receptivity or of the desire to develop new ideas, called by the researchers "innovativity of the firm". The innovativity of the firm is a cultural aspect that positively influences the capacity of adopting and implementing new ideas, processes and products. Innovativity includes orientation towards innovation at organisational level. It measures the tendency of an organisation to engage into innovative behaviour. It is the preference of an organisation for adopting ideas that are different from the usual way of approaching business issues and it implies an inclination towards forgetting old habits and trying ideas that have not yet been tested. Identifying the needs and desires of a customer and delivering products and services that are able to satisfy these needs are keys to attaining organisational objectives.

Customer orientation and orientation towards innovation are not incompatible; the

important thing is that the organisations should be able to correctly appreciate the extent of their orientation in both directions. The orientation towards innovation has the potential of creating markets and consumers.

Cuvinte cheie: Management, marketing, research paper ,orientation towards innovation, innovativity, organisation.

1. CONCEPTUL DE INOVARE

Inovarea este procesul de aducere pe piață a unor produse și servicii noi. Prin găsirea de noi soluții la probleme, inovarea distruge piețele existente, transformă pe cele vechi, creează altele noi, poate aduce uriașe profituri sau propulsa mici outsiders în poziții dominante. Diferite discipline abordează variate aspecte ale inovării, inclusiv marketingul, managementul calității, managementul tehnologiei, comportamentul organizațional, dezvoltarea produselor, managementul strategic, economia.

Succesul inovării este condiționat în primul rând de înțelegerea nevoilor consumatorilor și apoi de dezvoltarea unor produse sau servicii care satisfac acele nevoi. "Nu vreau să inventez ceva ce nimeni nu ar vrea să cumpere" (Th.A. Edison). Succesul inovării depinde de acceptul consumatorilor.

Factorul de decizie inovator poate adopta definiții de produse complet noi, poate redefini segmentul de consumatori sau reclasifica competitorii.

Inovațiile sunt idei noi referitoare la produse sau servicii total noi, noi utilizări ale unor produse existente, îmbunătățiri ale produselor existente, piețe noi pentru produse existente și noi metode de marketing [1]. Dezvoltarea de idei noi este un proces creativ. O problemă de actualitate a managementului marketingului o constituie stimularea procesului de gândire creatoare

prin crearea unui mediu propice în cadrul organizației. Studiul creativității are importanță dublă pentru lucrătorul din marketing deoarece persoana “creativă” este și un inovator. Aceasta este în mod tipic prima care încearcă ceva nou.

Oamenii propulsează inovarea. Marea majoritate a oamenilor lucrează în organizații. Stimularea procesului de gândire creatoare prin realizarea unui mediu propice în cadrul organizației reprezintă o problemă presantă a managementului marketingului. Menținerea marketingului în stare de promotor al schimbării în propria organizație este esențială.

Marketingul funcțional reprezintă un proces prin care se ajunge la inovații dezirabile, un impuls sistematic și continuu de a rezolva probleme. Înființarea unui departament de dezvoltare a marketingului poate să creeze inovări care nu erau de așteptat să se producă din sistemele de marketing convenționale, inovarea fiind aproape în întregime separată de procesul de marketing.

Inovarea e vitală pentru clienți, firme și țări [2].

Marketingul este legat de schimbare, este dinamic. Se cunosc multe lucruri relevante despre crearea, operarea și menținerea unei funcții de marketing inovatoare în organizații rezistente. Marketingul este inovare [2].

2. INOVATIVITATEA ȘI ORIENTAREA SPRE PIAȚĂ

O idee de bază a teoriei marketingului este aceea ca implementarea eficace a orientării spre piață are ca rezultat avantaje competitive superioare. Clienții și inovarea joacă un rol important în managementul de afaceri. Marketingul și inovarea sunt la fel de importante și pot genera efecte sinergice.

Inovativitatea cuprinde orientarea la nivel de firmă către inovare. Inovativitatea măsoară înclinația unei organizații spre angajarea în comportament inovator. Inovativitatea este înclinația unei firme de a adopta idei care se îndepărtează de modul obișnuit de abordare a afacerilor și implică predispoziția de a uita obiceiuri vechi și a încerca idei netestate.

Inovativitatea necesită adoptarea unui nou set mental sau atitudine care trebuie împărtășită și diseminată în toate

departamentele pentru ca firma să fie eficientă. Inovativitatea nu e o simplă transformare care se poate realiza rapid. Introducerea ei poate întâmpina rezistență și de aceea trebuie cultivată în firmă, nu doar cumpărată (sau transferată) de pe piața liberă (sau de la concurență).

Inovativitatea e un proces complex care pentru a fi realizat necesită existența prealabilă a unor anumite caracteristici structurale și culturale. Inovativitatea poate funcționa ca o variabilă contextuală sub care orientarea spre piață poate influența performanța firmei. O firmă cu un grad mai mare de inovativitate va putea să realizeze un mai puternic efect pozitiv în performanțele firmei folosind orientarea spre piață.

Termenul de *efort de inovare* a fost utilizat pentru a defini spiritul inovator al unei firme. În acest sens inovativitatea poate funcționa ca o variabilă contextuală sub care orientarea spre piață poate influența performanța firmei. Capacitățile de dinamism reflectă abilitatea firmei de a realiza forme noi și inovatoare de avantaj competitiv.

O organizație cu un grad mai mare de inovativitate va putea să realizeze efect pozitiv mai puternic în performanțele firmei folosind orientarea spre piață.

Managerii trebuie să aloce resurse pentru multiple orientări strategice, ca de exemplu orientarea spre piață și orientarea spre inovare (adică inovativitatea). Managerii au misiunea de a-și dea seama când să pună accentul pe inovativitate în funcție de stadiul ciclului de viață al produsului și dezvoltarea și sofisticarea pieței [3].

3. INOVATIVITATEA CLIENTULUI

Clientul inovator poate dori o mașină mai rapidă. Firma inovatoare ar trebui să schimbe capacitatea motorului, greutatea sau alte caracteristici pentru a realiza acest lucru. Gândirea din spatele soluției inovatoare trebuie să fie nouă.

Rezolvarea de probleme înseamnă întotdeauna a vedea o situație într-un mod nou. Dacă considerarea problemei în stil vechi încă funcționează, atunci nu există problema. Paradigma inovării pune accentul pe procesul intern de inovare și îl plasează pe marketer în centrul schimbării sociale. Marketerul devine o forță de deplasare în

tiparul schimbării și procesul de marketing în sine devine central în studiul schimbării. Inovarea este ceea ce face marketerul, dar și ceea ce el realizează.

Inovativitatea clientului reprezintă predispoziția acestuia de a adopta noi produse. Reprezintă un lucru important cunoașterea acelor aspecte care stimulează predispoziția clientului la adoptarea de produse noi. Paradigma- clientului activ pentru proiectarea produselor folosește consumatorii ca sursă de soluții și idei pentru noi produse. O dată ce nevoile clientului sunt înțelese și organizațiile și strategiile pentru inovare sunt create, începe partea execuțională a inovării: trecerea de la strategie la crearea unui concept de distribuție conform acestei strategii, la proiectarea produsului final și a procesului său de fabricare, la un produs cu succes comercial.

Și pentru un produs existent pe piață inovarea continuă pe măsură ce firma caută continuu noi oportunități și idei. Riscurile sunt inerente dezvoltării produsului. Dacă totul merge bine, rezultatul e un produs lansat pe piață care generează vânzări și profituri pentru firmă.

Filosofia inovării afirmă că sunt preferate de către clienți acele produse și servicii care oferă maxim de calitate, performanță și caracteristici. Identificarea nevoilor și dorințelor pieței țintă și livrarea de produse și servicii care le satisfac constituie cheia atingerii obiectivelor organizaționale.

Orientările spre client și spre inovare nu se exclud reciproc, important e ca organizațiile să fie capabile să-și evalueze măsura în care sunt orientate în ambele direcții.

Orientarea spre inovare are potențialul de a crea piețe și consumatori. Inovarea nu ignoră complet consumatorii. Firmele care merg pe aceasta linie considera că clienții existenți poate nu știu destul despre tehnologii radicale pentru a avea nevoie de ele și a le dori [4]. Se deosebesc patru configurații arhetipale de firmă:

Modul izolat (există comunicare puțină sau deloc între inovare și piață, organizația în sine e centru propriei sale atenții, devine organocentrică).

Modul urmărire (piața pune în funcție inovația, firma se bazează mult pe cercetări de piață formale sau structurate și infirmale

sau nestructurate pentru a stabili parametrii produselor și serviciilor și a stimula dezvoltarea lor).

Modul modelare (inovarea modelează piața, firma e în primul rând orientată spre tehnologie. Potențialii consumatori poate nici nu-și dau seama că au nevoie sau doresc beneficiile provenite dintr-o anumită inovație până când aceasta nu devine disponibilă).

Modul interacțiune (se stabilește un dialog adevărat între piață și inovație).

Inovarea și schimbarea tehnică sunt miezul capacităților organizaționale dinamice [5].

Cercetările asupra inovării și schimbării tehnice se fac deseori la distanță față de fenomen. Această distanță față de fenomen împietăzesc capacitatea cercetătorilor de a analiza caracteristici ale inovării ca locus-ul în ierarhia subsistemelor sau efectele sale asupra competențelor firmei.

O inovare poate fi cuprinzător descrisă făcând distincție între complexitatea produsului (numărul subsistemelor sale), locus-ul inovării în ierarhia produsului (esențial / periferic), diferite tipuri de inovare (generațională sau arhitecturală) și caracteristicile inovării (incrementală-radicală, stimulatoare sau distrugătoare de competențe) [4].

4. INOVATIVITATEA ȘI CAPACITATEA DE INOVARE ÎN CADRUL UNEI ORGANIZAȚII

Inovativitatea culturii unui grup are un rol semnificativ și pozitiv asupra capacității de inovare. Atunci când cultura grupului este caracterizată prin mai multă receptivitate la idei noi și inovare, ea se asociază cu nivele mai înalte de inovare. Inovarea este un mecanism prin care organizațiile se adaptează la medii dinamice.

Un grup se caracterizează prin mai multă inovativitate dacă membrii săi sunt încurajați să învețe, să se dezvolte și sunt capabili să influențeze deciziile grupului. Există o legătură strânsă între dezvoltarea oamenilor și inovativitatea culturii. Capacitatea de absorbție a organizației e legată de capacitatea de absorbție a oamenilor din firmă. Receptivitatea la inovare, care stă la baza adaptivității și schimbării, se leagă sistematic de alte dimensiuni ale culturii [6].

Orientarea spre piață și învățare sunt antecedente, precursori ai inovativității

Inovarea constantă e unicul mod în care companiile pot face față competiției. Pentru a fi inovatoare, companiile trebuie să se adapteze continuu la cerințele pieței și să integreze inovarea în cultura muncii cu scopul de a-și asigura supraviețuirea într-un mediu de afaceri global competitiv. Inovarea este cea care menține o companie competitivă la nivel micro și o economie sănătoasă la nivel macro.

Inovarea a devenit chintesenta supraviețuirii organizației, este inima spiritului întreprinzător. Firmele trebuie să inoveze continuu. A inova nu înseamnă neapărat a folosi tehnologiile cele mai noi și scumpe. A inova presupune un anumit mod de a gândi și de a vedea întreprinderea și mediul înconjurător. Inovarea presupune existența unor idei noi de care are nevoie piața. Constituie o provocare culturală cunoașterea măsurii în care o firmă este pregătită pentru inovare. Aceasta abilitate cere schimbări radicale în cultura organizațională.

Rezultatele unui studiu efectuat la cinci companii indiene, unde s-a avut în vedere orientarea spre inovare a acestora, subliniază semnificația reorientării poziției strategice a companiilor indiene. Nu se poate vorbi de strategii generale de inovare, deoarece o strategie se caracterizează prin dinamism, fiind influențată de timp și spațiu.

Pasiunea pentru schimbare și îmbunătățire sunt elemente esențiale ale strategiei manageriale de succes. Organizațiile trebuie să descopere propriile moduri de a încuraja oamenii să inoveze și să creeze un climat de inovare. Organizațiile trebuie să fie mai orientate spre cunoaștere, să adune și să disemineze cunoștințe implicite și explicite. Câștigătoare sunt firmele care au putut demonstra reactivitate rapidă, flexibilitate în inovarea de produse, precum și capacitatea managerială de a coordona și distribui competențe interne și externe.

Managementul inovării trebuie privit ca o formă de competență organizațională. Companii mari și importante investesc în a-și cultiva aceasta competență, cu ajutorul căreia efectuează procese eficiente de inovare ce duc la inventarea unor noi produse, servicii și procese și rezultate superioare în afaceri. Se dezvoltă un model conceptual de firmă ca

motor de inovare. Investiția substanțială în capacitatea de inovare este considerată un motor central de creare a bogăției.

Capacitatea de a dezvolta noi idei și inovații este una din prioritățile de top în multe organizații. Dezvoltarea economiei cunoașterii, competiția globală intensă, progresul tehnologic considerabil au adus inovarea spre un loc tot mai central în competitivitate. Inovarea e mecanismul prin care organizațiile produc produse noi, procese și sisteme cerute de adaptarea la schimbările de piață.

Asupra **inovării organizaționale** s-au făcut multe cercetări, există diverse poziții teoretice, dar fiecare teorie adaugă o bucăciță la puzzle, niciuna nu realizează o imagine completă. Abordarea bazată pe resursele firmei presupune ca diferențele de performanță între firme se datorează diferențelor provenite din resurse specifice valoroase, aducătoare de profit, ale firmei și capacități care nu pot fi ușor imitate ori substituite. În consecință, firmele nu concurează pentru noi produse, ci pe baza unui factor mai profund- capacitatea de a dezvolta noi produse. Capacitățile dinamice scot în evidență capacitățile de management și combinațiile inimitabile de resurse, care cuprind toate funcțiile, dezvoltarea produsului și procesului, producția, resursele umane și cunoașterea organizațională.

Capacitatea de inovare reprezintă o capacitate integratoare de nivel înalt, abilitatea de a modela și controla capacități multiple. Organizațiile care posedă capacități de inovare au și abilitatea de a integra competențe, capacități cheie și resursele firmei lor pentru a stimula cu succes inovarea [7].

În perioada 1980-1990 managerii și organizațiile s-au confruntat cu provocări organizaționale care afectau însăși existența lor. Atunci avantajul competitiv consta în variabile de bază ca: eficiența, calitatea, reacția consumatorilor și viteza. Azi organizațiile se confruntă cu o provocare suplimentară- necesitatea de a inova, nu doar ocazional, ci și des și cu o solidă rată de succes. Inovarea poate ajuta firmele să joace un rol dominant în modelarea viitorului industriilor lor. Managerii trebuie însă să coordoneze zilnic operațiile de bază, cultivând în același timp inovarea și schimbarea în firmele lor.

Inovarea eficace este greu de obținut acolo unde tendințele de bază sunt conduse separat sau izolat. Inovatorii cu performanțe înalte fac din inovare un efort la întregul nivel al organizației, recunosc interdependența inovării cu elementele de bază și conduc managementul în funcție de asta. Inovatorii de excepție încurajează, solicită și recompensează inovarea ce vine de oriunde din organizație, nu numai din departamentele de cercetare și dezvoltare. Își fac un punct de onoare din a combina cunoașterea organizațională de produse, procese, tehnologii și competențe de bază. Managementul integrativ presupune ca factorii esențiali și inovarea să lucreze în armonie [7].

Capacitatea de inovare oferă posibilitatea de a acționa ca o pâlnie pentru căutarea, localizarea, dezvoltarea unor potențiale inovații care pot fi apoi introduse în producția de bază. Acesta e un mecanism cheie de auto-înnoire în organizații și produsele lor. Capacitatea de inovare aduce laolaltă eficiența producției de bază cu creativitatea noilor tendințe.

Nu este suficient ca o firmă să fie foarte inovatoare. Trebuie să existe practici și mecanisme de control în management care să permită gestionarea tensiunilor de creștere și inovare. Pentru a obține performanțe și rezultate optime este necesar un echilibru între resursele de bază și cele noi.

La organizațiile considerate inovatoare pot fi identificate ca existând următoarele elemente: viziunea și strategia, valorificarea competențelor de bază, inteligența organizațională, managementul ideilor și al creativității, structuri organizatorice și sisteme, cultura și climatul, managementul tehnologiei.

Legătura între viziune, strategie și inovare e importantă pentru managementul eficient al inovării. Succesul inovării cere o articulare clară a unei viziuni comune și exprimarea ferma a unei direcții strategice. Fără o strategie pentru inovare, interesul și atenția se dispersează. Cele mai inovatoare companii vor să fie “cei mai buni dintre cei buni”. Acestea nu încearcă să reușească doar să egaleze pe alții. Ele creează o viziune, o țintă, care, dacă e atinsă, va crea produse care vor dovedi performanțe superioare și vor aduce la deținerea unei poziții distincte pe piață. Organizațiile care adoptă o strategie ofensivă

pentru a încerca să creeze viitorul (în loc să încerce să protejeze trecutul) sunt mai inovatoare. Abilitatea capacității creatoare de a integra baza cu noul este de asemenea foarte importantă. Direcționarea resurselor corect și eficient reprezintă un lucru esențial pentru succesul inovării. Un management eficient al resurselor ajută la creșterea numărului de inițiative inovatoare și îmbunătățește probabilitatea stimulării inovării [7].

Inteligența organizațională reprezintă capacitatea de a procesa, interpreta, decoda, folosi și a accesa informația într-un anumit scop, astfel încât să sporească potențialul adaptativ la mediul în care se operează. Inteligența organizațională se referă în primul rând la a învăța de la clienți și despre concurenți. O firmă cu informații superioare despre competitori poate folosi acele informații spre avantajul său. În ceea ce privește managementul ideilor și creativității, creativitatea funcționează continuu și poate proveni din numeroase acte ale angajaților care se cumulează într-o îmbunătățire continuă. Creativitatea poate rezulta însă și dintr-o idee radicală care transformă strategia organizației sau creează o nouă afacere.

Organizațiile trebuie să încurajeze creativitatea. Creativitatea poate fi privită ca un proces de generare de idei [7].

Sistemele de recompensare reprezintă un factor puternic de motivație comportamentală. Firme puternic inovatoare și-au construit un sistem de recompensare care stimulează comportamentul creator. O cultură și un climat corespunzător în organizație sunt de asemenea vitale pentru succesul inovării. Una din modalitățile de a dezvoltă o cultură deschisă, inovatoare, e să respecti și să investești în oameni. Comunicarea în firmă și în rețeaua ei de firme e necesară pentru a obține inovare și rezultate de cunoaștere. Firmele inovatoare recompensează schimbările de informații și cunoștințe între oameni cu funcții diferite, dincolo de ierarhie, cultură, tehnologie [7].

În ceea ce privește managementul tehnologiei, firmele inovatoare sunt capabile să-și combine strategiile tehnologice de bază cu strategii de inovare și de business. Această combinație generează un puternic mecanism orientat spre progres competitiv.

5. INOVAREA, ORIENTAREA SPRE PIAȚĂ ȘI ORIENTAREA SPRE ÎNVĂȚARE

Nivele înalte de inovativitate în cultura firmei sunt asociate cu o capacitate mai mare de adaptare și inovare. Nivele înalte de inovare se asociază cu culturi ce pun accent pe învățare și dezvoltare, luare de decizii participative. Este dificil să identifici o industrie neangajată în inovare continuă sau periodică și reorientare datorită naturii dinamice a majorității piețelor.

Orientarea spre piață e un set de comportamente și activități specifice, o resursă, o bază pentru luarea deciziilor, un aspect al culturii organizaționale. Orientarea spre piață reprezintă un aspect al culturii organizaționale, o orientare spre învățare și necesită mai multă cercetare pentru a se înțelege normele și valorile care o sporesc atât pe aceasta, cât și învățarea organizațională. Orientarea spre piață crește performanța atunci când se combină cu orientarea spre învățare.

Businessul care funcționează impulsiv de piață are o poziție de anticipare a dezvoltării nevoilor consumatorilor și de răspundere la acestea prin adăugarea de produse și servicii inovatoare. Această abilitate oferă acestui tip de business avantaj prin viteza și eficiența reacției la oportunități și amenințări. O orientare spre piață e inerent o orientare spre învățare. Apare următoarea contradicție: pe de o parte se sugerează că orientarea spre piață și orientarea spre învățare sunt inerente sau inseparabile, iar pe de altă parte că o orientare spre învățare mediază legătura dintre orientarea spre piață și performanță. Aparenta contradicție poate fi soluționată prin incorporarea în aceste modele a conceptelor referitoare la inovație. Modelele de orientare spre piață trebuie să se concentreze pe inovare (implementare de noi idei, produse, procese) mai degrabă decât pe învățare (dezvoltare de cunoștințe și analize) ca mecanism primar de răspundere la cerințele pieții.

Cultura organizațională presupune un set de afirmații și modalități despre funcționare împărtășite într-o organizație. Cultura unifică capacitățile organizaționale într-un întreg coerent legat. Argumentul teoretic despre cultură este că reprezintă un sistem complex de norme și valori modelat în timp, care

afectează tipurile și varietatea proceselor și comportamentelor organizaționale.

Orientarea spre piață implică în principal a face ceva nou sau diferit ca reacție la condițiile de piață. Ea poate fi privită ca formă de comportament inovator. Orientarea spre piață e un antecedent al inovării.

Fără abilitatea de a folosi și acționa asupra informației (învățare aplicată) orientarea spre piață nu are efect pozitiv asupra performanței. Orientarea spre piață promovează învățarea organizațională și abilitatea organizației de a se informa, sporind performanța. Învățarea organizațională reprezintă dezvoltarea de noi cunoștințe și perspective care au potențial de a influența comportamentul.

Succesul inovării este produsul unei culturi orientate spre piață asociată cu valori organizaționale.

Orientarea spre piață oferă surse de idei de schimbare și îmbunătățire, iar orientarea spre inovare indică o apreciere și o dorință de a asimila noi idei.

O examinare a stadiilor procesului inovator dezvăluie modul în care cultura organizațională afectează inovarea și performanța și faptul că învățarea organizațională constituie un precursor al unei culturi a inovării. Procesul de inovare are două stadii diferite: inițierea și implementarea. Un element critic al inițierii este deschiderea la inovare a membrilor unei organizații. În modelele de orientare spre piață se identifică două noi concepte referitoare la inovare: inovativitatea și capacitatea de a inova. *Inovativitatea* unei culturi e măsura orientării organizației spre inovare. Capacitatea de inovare reprezintă abilitatea organizației de a adopta sau implementa cu succes noi idei, procese, produse. *Inovativitatea* culturii unei organizații acționează în consens cu diferite caracteristici structurale ale companiei pentru a influența capacitatea inovatoare a organizației. Capacitatea inovatoare este legată de capacitate de absorbire, care poate fi măsurată prin numărul de inovații pe care o organizație este capabilă să le adopte sau să le implementeze cu succes. *Inovativitatea* culturii organizației împreună cu alte caracteristici organizaționale creează o capacitate mai mare de inovare. Firmele care au o capacitate mai mare de inovare sunt capabile să dezvolte un avantaj competitiv și

să realizeze nivele mai înalte de performanță. Orientarea spre învățare, împreună cu alte aspecte ale culturii organizaționale, funcționează ca un precursor al orientării spre inovare. Orientarea spre inovare și capacitatea de a implementa inovațiile sunt cele care determină dacă piața organizației și orientările spre învățare vor duce la dezvoltarea firmei și la realizarea de performanțe superioare. Orientarea spre piață, orientarea spre învățare, inovativitatea și capacitatea de inovare sunt caracteristici organizaționale care influențează procesul de inovare. O cultură orientată spre piață și învățare, alături de alți factori, promovează receptivitatea la noi idei și la inovare ca parte a culturii organizaționale (inovativitate). Inovativitatea în cultura unei organizații, în prezenta unor resurse adecvate, facilitează implementarea inovațiilor (capacitate de a inova). Firmele cu o mai mare capacitate de a inova vor avea mai mult succes în a reacționa la mediu și a dezvolta noi capacități care să ducă la avantaj competitiv și performanță superioară. Abilitatea de a aplica cunoștințe implică un nivel mai înalt de învățare.

Ostrategie inovatoare oferă o permanentă provocare pentru orice companie. Inovarea are un rol cheie în obținerea performanței în afaceri. Din punct de vedere cultural, orientarea spre piață este înțeleasă ca o cultură organizațională în care piața, consumatorii și concurența constituie axa centrală a *modusul-ui operandi* al firmei.

O dată cu interesul sporit pentru semnificațiile și implicațiile strategiei de orientare spre piață s-au reînnoit dezbaterile privitoare la influența sa asupra activităților inovatoare ale firmei. S-a ridicat problema dacă firmele cele mai orientate spre piață sunt mai puțin receptivă la ideea de inovare sau dacă ele se limitează doar la unele modificări ale produselor binecunoscute pentru a le adapta corespunzător la nevoile clienților, mai degrabă decât să se implice în proiecte mai radicale. De aceea se poate considera că firmele centrate pe ascultarea clienților, în majoritatea cazurilor, nu reușesc să prevadă viitorul și să anticipeze inovații care mai târziu vor fi comercializate cu succes. Acestea vor fi depășite de concurenți mai receptivi, care obțin avantaje competitive, îndrumând ei pe consumatori unde vor ei să-i ducă, chiar fără ca aceștia să-și dea seama, adică surprinzându-i continuu. Dacă acest

raționament se dovedește adevărat, orientarea spre piață ar inhiba inovarea [8].

6. CONCLUZII

Orientarea spre piață presupune un efort inovator continuu și alături de cultura organizațională reprezintă premisa receptivității sau dorinței de dezvoltare de noi idei, numită de cercetători „inovativitatea firmei”. Inovativitatea firmei este un aspect cultural care influențează pozitiv capacitatea de a adopta și implementa idei, procese și produse noi. Studiile efectuate au dovedit că inovarea poate face o firmă să-și îmbunătățească poziția competitivă și că orientarea spre piață exercită influență pozitivă asupra rezultatelor antreprenoriale.

Majoritatea firmelor orientate spre piață, pe lângă că au disponibilitate mai mare la inovare, comercializează un număr mai mare de inovații decât concurenții. Cercetările arată că orientarea spre piață favorizează semnificativ inovativitatea firmei. Aceasta, la rândul său, favorizează rata de inovare a firmei și inovativitatea de produse noi, ambele variabile exercitând influență directă, pozitivă asupra performanțelor companiei. Orientarea spre piață favorizează capacitatea firmei de a adopta și implementa noi idei, procese, produse. Alegerile strategice ale majorității firmelor orientate spre piață implică intenția nu numai de a juca un rol pro-activ în dezvoltarea inovatoare, dar și de a inova regulat.

Referințe bibliografice

- [1] Simmonds, K. (1986) – Marketing as Innovation the Eighth Paradigm, Journal of Management Studies;
- [2] Hauser, J., Tellis, G., Griffin, A. (2006) – Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science;
- [3] Menguc, B., Auh, S. (2006) – Creating a Firm – Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness, Academy of Marketing Science, Journal;
- [4] Berthon, P., Hulbert, J., Pitt, L. (2004) – Innovation or customer orientation? An empirical investigation, European Journal of Marketing;
- [5] Gatignon, H., Tushman, M., Smith, W., Anderson, Ph. (2002) – A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct

- Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics, Management Science;
- [6] Hurley, R.F.,Hult, Th.(1998) – Innovation, Market Orientation and Organizational Learning.An Integration and Empirical Examination,Journal of Marketing, July;
- [7] Lawson,B.,Samson,D.(2001) – Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach, International Journal of Innovation Management, Sept., pp.377-400;
- [8] Vazquez,R.,Santos, M.L., Alvarez,L.I.(2001) – Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms, Journal of Strategic Marketing.

Management Intercultural

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

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

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