**ORGANIZATIA INOVATIVA**

***Organizatia inovativă*** vine cu o idee care s-ar putea să fie produs, sau serviciu, și care este posibil să se vândă uneori în cantități considerabile, să aducă venituri și uneori chiar profituri. Ceea ce lipsește este “afacerea”, prezentul viabil, organizat, care să funcționeze și în care oamenii să știe încotro se îndreaptă, ce ar trebui să facă, ce rezultate sunt sau ar trebui să fie. Dacă nu este bine condusă nu va supraviețui, indiferent cât de bună este ideea, câți bani s-ar investi, cât de bune ar fi produsele și cât de mare ar fi cererea.

În cadrul organizației inovative este posibil ca cel mai important pas spre *conducerea inovativă* să fie alcatuirea unei echipe de conducere. Pentru fondatori acest pas este foarte important, pentru că ei trebuie să conducă spre succesul viitor.

Pe măsură ce întreprinderea se dezvoltă, rolurile și relațiile se schimbă. Dacă fondatorii refuză să accepte aceasta situație, afacerea se poate opri de tot. Ei pot și trebuie să se schimbe odată cu întreprinderea respectivă. Mulți n-au înțeles la timp asta și au distrus și afacerea și s-au distrus și pe ei.

Întrebările de baza pentru ei pot fi de genul: "De ce are nevoie, de acum încolo, întreprinderea (organizația) din punct de vedere al conducerii? (întrebarea este utilă ori de câte ori apare o schimbare importantă în viața întreprinderii) Ce pot eu să fac? La ce necesități ale firmei pot să răspund eu onorabil? Ce vreau eu să fac, în ce cred? Pentru ce anume sunt dispus să-mi consum timpul? Este aceasta o necesitate pentru firmă? Este contribuția aceasta majoră, esențială, indispensabilă? " Răspunsurile pot fi diferite. Afacerea depinde mult de motivația, conducerea, competența și entuziasmul inițiatorilor. Unora le place să înceapă afaceri, să le dezvolte, dar nu le place să le conducă. Frecvent este necesară găsirea partenerilor corespunzători care să se ocupe de conducerea problemelor administrative, financiare, de distribuire, de marketing, de vânzări și de personal.

***Necesitatea consultanței externe.*** Pentru întreprinzătorul inovator este important să dețină și sfaturi independente, obiective, din exterior. Cineva care nu este implicat în problemă trebuie să pună întrebari, 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 funcționale de conducere.

Organizația care introduce conducerea inovativă în strategiile și practicile sale poate deveni o mare afacere. Previzibilitatea și disciplina, alături de responsabilitate, însoțesc organizația spre succes.

***Alcătuirea unei echipe manageriale.*** Frecvent se ajunge la situația în care întreprinderea s-a impus pe piață, perspectivele sunt excelente și totuși firma nu se poate dezvolta la nivelul potențialului. Remediul constă în alcătuirea, din timp, a echipei manageriale. Aceste echipe nu pot fi făcute peste noapte și, ca să poată funcționa, au nevoie de o perioadă destul de lungă. Ele se bazează pe încredere și întelegere mutuală, iar pentru asta e nevoie în general de minim trei ani. Dacă există dorința fondatorilor de a alcătui o echipă, atunci când indicatorii economici obiectivi indică dublarea afacerii în câțiva ani, este de datoria fondatorilor să alcatuiască o echipă managerială de care întreprinderea va avea curând nevoie. Mai întâi, fondatorii și oamenii cheie ai firmei trebuie să se gândească la activitățile foarte importante ale afacerii lor. Activitățile cheie nu se găsesc în cărți. Ele apar din analiza situației concrete. Setul de întrebări utile le poate include și pe următoarele: "Care sunt zonele specifice de care depind supraviețuirea și reușita acestei firme? (Majoritatea zonelor trebuie să apară pe listele tuturor, dar dacă există divergențe și deosebiri de păreri - și trebuie să existe - acestea trebuie discutate foarte serios. Orice activitate care este considerată critică de către un membru al grupului trebuie trecută pe listă. Există doar două activități cheie care apar în toate organizațiile: conducerea oamenilor și a banilor. Restul trebuie să fie stabilit de către oamenii din întreprindere care cunosc întreprinderea, propriile locuri de muncă, valorile și scopurile.) Care sunt activitățile la care mă pricep? Care sunt activitățile la care se pricep asociații mei? (trebuie să existe înțelegere, dar și neînțelegerile trebuie luate în serios). Care sunt activitățile pe care trebuie să ni le asumăm fiecare, în funcție de capacitate? Ce i se potrivește fiecăruia?

Începe apoi alcătuirea echipei. Fondatorul trebuie să se autodisciplineze și să nu manevreze oamenii și problemele, dacă această activitate nu i se potriveste. Poate că el ar trebui să se ocupe de noile produse sau de noua tehnologie, poate de sistemul operațional, de producșie, de distribuția fizică, de servicii, de bani și de problemele financiare. Toate aceste activități cheie trebuie să cadă în sărcina cuiva care se dovedește competent în domeniul respectiv. Șeful executiv este ultimul care își asumă responsabilități și care trebuie să se asigure de corectitudinea informațiilor necesare degrevării de alte responsabilități.

Trebuie să se stabilească scopurile și obiectivele pentru fiecare zonă. Cel care preia responsabilitatea unei activități cheie, trebuie să fie întrebat: "Ce poate aștepta această întreprindere de la d-voastră? Care vor fi responsabilitățile d-voastră? Ce intenționați să faceti și când?"

La început este prudent ca echipa de conducere să nu fie numită oficial. Se poate aștepta până când există convingerea că noua organizație funcționează. După doi-trei ani, când este nevoie de o conducere, ea există deja. În cazul în care nu se asigură o conducere înainte să fie nevoie de ea, capacitatea de conducere se va pierde înainte ca o echipă managerială să fie necesară. Fondatorul va avea asa multe răspunderi încât sarcinile importante nu vor putea fi împlinite și firma va suferi.

***Concentrarea pe nevoile reale ale societății.*** Frecvent întreprinzătorul inovator are o viziune limitată. El vede în special domeniul cu care este familiarizat. Dacă o organizație nu anticipează piața și dacă nu se organizează astfel încât să beneficieze de piețele neprevăzute, dacă nu se concentrează asupra acestor piețe, dacă nu se lasă condusă de acestea, nu va face decât să creeze o piață pentru concurență. Daca inovatorii cunosc utilitatea produselor și serviciilor create de ei, dacă apare o altă utilitate, au tendința să o respingă. Așa s-a întâmplat cu computerul, banda adeziva etc.

Nu este foarte dificil să te concentrezi asupra pieței. Trebuie căutate sistematic atât succesul neprevăzut, cât și eșecul neprevăzut - care pot deveni ocazii.

Pentru a putea fi dirijat de piață este nevoie de experimentare. Dacă există vreun interes al consumatorilor neplanificați față de un produs sau serviciu, trebuie găsit cineva care să testeze noul produs sau serviciu și să comunice toate observațiile. Se furnizează eșantioane gratuite unor oameni de pe piața "improbabilă", pentru a vedea ce pot face cu ele, dacă le pot folosi și dacă există virtuali clienți. Se face reclamă în "zonele" în care apare interes pentru aceste produse. Este nevoie de muncă sistematică și atenție pentru a detecta tendințe și înclinații neasteptate ale pieței. Produsul său serviciul este definit de către client și nu de către producător. Un mare pericol este acela de "a ști mai bine " decât consumatorul ce ar trebui să fie produsul său serviciul, cum trebuie cumpărat și pentru ce trebuie folosit. Firma nu este plătită să schimbe personalitatea clienților, ci să-i sătisfacă. Concentrarea asupra pieței poate ajuta mult dezvoltarea organizației.

***Prevederile financiare.*** Lipsa unei concentrări financiare corespunzătoare și a politicilor financiare este cea mai mare amenințare pentru noua întreprindere care se dezvoltă rapid. Cu cât succesul este mai mare, cu atât mai primejdioasă este lipsa de prevedere financiară. Axarea, din lăcomie, pe profituri, este marea greșeală. Banii, capitalul și controalele interne vin înaintea profiturilor, pentru că fără ele profitul este ficțiune. Taxele se plătesc pentru profituri. Sunt necesare o analiză a cheltuielilor, o prevedere a acestora și un management financiar. Când se prevăd cheltuielile, presupunerile "sigure" pot însemna "cazul cel mai rău". Dacă previziunile sunt exagerat de conservatoare, cel mai rău lucru care se poate întâmpla este un surplus temporar de bani. Conducerea trebuie să știe cu douăsprezece luni înainte de ce suma de bani are nevoie și în ce scop.

Experiența spune că o nouă întreprindere își depășește baza capitalului la fiecare creștere a vânzărilor cu 40-50%. După astfel de creșteri se impune o structură diferită a capitalului. Pe măsură ce afacerea se dezvoltă sursele particulare de fonduri nu mai corespund. Firma trebuie să găsească parteneri sau să obțină bani.

Planificarea capitalului este ușoară atunci când afacerea este constituită din unități locale de același fel. Alcătuirea de unități separate, cu investitori separați locali - drept parteneri - permite strângerea capitalului de care este nevoie. Reușita unității precedente furnizează documentația și stimulatorul pentru investitorii unității următoare. Acest sistem funcționează când fiecare unitate apare destul de repede (1-3 ani), operația devine rutină astfel încât oameni cu competență managerială limitată pot să facă față fără supraveghere, și unitatea individuală ajunge singura la dimensiunea optima - dincolo de care nu mai are nevoie de capital, dar poate aduce câștiguri pentru finanțarea unor noi unități.

Daca o întreprindere 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.

Noua afacere mai are nevoie de o planificare a sistemului financiar, care îi este necesară pentru a se dezvolta. Frecvent apar situatii în care totul iese de sub control: returnări, costuri suplimentare; un singur domeniu scăpat de sub control le antrenează pe celelalte. Când controlul se reinstaurează se constată că s-au pierdut piețele, clienții au devenit ostili, distribuitorii și-au pierdut încrederea și angajații și-au pierdut încrederea în conducere. Dezvoltarea rapidă (40-50% anual) duce frecvent la depășirea structurilor de control existente.

Prevenirea pierderii controlului pornește de la stabilirea zonelor critice (calitatea produsului, costurile de producție, cheltuielile manageriale și administrative etc.). Stabilirea sistemelor de control din aceste zone critice, necesare unei perioade de trei ani, permite atingerea obiectivelor. Este important ca respectiva conducere să fie conștientă de aceste zone, să i se amintească faptul că ele există și să poată acționa atunci când este nevoie, chiar dacă la elaborare s-au făcut multe aproximații.

Prevedea financiară nu cere mult timp, ci multă gândire. În întreprindere trebuie să existe sistemele de control de care are nevoie atunci când îi sunt necesare.

**Strategiile inovative**

*Strategiile inovative* sunt importante, distincte și deosebite. Scopul lor este introducerea inovațiilor; strategia însăși este o inovație. Este posibil ca produsul său serviciul la care se referă să existe de mult timp, dar să fie transformat, să i se schimbe utilitatea, valoarea și caracteristicile economice.

Crearea unui client - scopul unei organizații cu activitate economică - se poate realiza în moduri diferite:

* Creând utilitate; întrebarea de baza este: "De ce are nevoie clientul pentru ca serviciul (produsul) X să devină într-adevăr un produs (serviciu) mai convenabil și accesibil pentru el?" Exemple: catalogul de nuntă, poșta etc.
* Prin sistemul de prețuri; clientul plătește ceea ce cumpără: o copie a unui document - și nu ceea ce face furnizorul. Exemple: aparatul de ras în locul briciului, mașina de copiat documente etc.
* Prin adaptarea la realitatea sociala și economica a clientului; realitatea cumparatorului este diferita de cea a producatorului. Exemple: turbina electrica cu piese de schimb și consultanta încorporata, șistemul de cumparare în rate etc.
* Prin livrarea a ceea ce reprezintă valoare pentru client. Exemple: lubrifianți speciali și garanția executării lubrifierii - deci funcționarea echipamentului, amenajări interioare complete - pentru realizarea de ambiantă, productivitate.

Fiecare strategie se potriveste mai bine cu un anumit tip de inovații; are limite și riscuri, și presupune un comportament specific. Printre cele mai cunoscute tipuri de strategii inovative se află și următoarele:

* "Schimbarea caracteristicilor economice ale unui produs, ale unei piete său ale unei industrii"
* "Găsirea și ocuparea unei brese ecologice". Aspiră la obținerea controlului într-o zonă limitată, trăiesc discret în anonimat.
* Strategia barierei. Piața trebuie să fie atât de limitată încât oricine o ocupă primul trebuie să o domine. Când s-au atins obiectivele, dezvoltarea este în funcție de dezvoltarea beneficiarilor. Prețul produsului este atât de neimportant în cadrul acelui proces sau produs încât nimeni nu-și bate capul cu el.
* Strategia calificării în specialitate, în jurul unui produs (de exemplu furnizorii de sisteme electrice și de iluminare pentru autoturisme, furnizori specializați pentru ghiduri turistice, barter specializat). Apar la începutul unei noi industrii, unui nou obicei, al unei noi piețe, al unei noi tendințe. La începutul unei dezvoltări majore, bresă specializării oferă o ocazie extraordinară. O firmă fixată într-o astfel de bresă nu va fi amenințată nici de consumatori, nici de furnizori, pentru că nici unul dintre ei nu vrea să se apuce de ceva care îi este străin. Există și limite stricte: dependența de altcineva pentru a introduce produsul pe piață, vederea îngustă pentru păstrarea poziției de control, limitarea ca scop și timp.
* Strategia pieței de specialitate, în jurul cunoștințelor specializate despre o piață (furnizori pentru cuptoare automate pentru prăjituri și biscuiți, agenții de voiaj). Cea mai mare amenințare este succesul, momentul în care piața se lărgește mult.

Strategiile inovative sunt la fel de importante ca inovațiile cu un anumit scop sau ca și conducerea inovativă. Toate tind să mențină flexibilitatea și continua reînnoire în societate, economie, industrie, servicii sau afaceri. Avem nevoie de o societate în care inovația și sistemul inovativ sunt normale, ferme și permanente - ca parte integrantă a activității din organizațiile economice și din societatea noastră. Asta presupune ca toate conducerile să facă din inovație și sistemul inovativ o practică normală - continuă și zilnică - a propriei lor activități și a activității organizației lor.

* "Imitarea creativă". Aplicantul întelege că inovația este mai bună decât cei care au făcut inovația - imitatorul creator nu inventează un produs sau un serviciu, ci îl perfecționează și îl poziționează; găsește trăsături suplimentare, îl segmentează astfel încât versiuni ușor diferite să se potrivească pe piețe puțin diferite. Începe cu piețele - nu cu produsele, cu clienții - nu cu producătorii, se concentrează asupra pieței și este dirijat de aceasta. Când imitatorii creatori se apucă de lucru, piața este deja identificată și cererea este deja creată, riscurile sunt mai mici, munca și eforturile trebuie să fie mai mari. Este favorizat de unele obiceiuri proaste ale altora, ca: aroganța care face ca o companie să creadă că orice produs care nu a fost conceput de ea nu este bun, tendința de a obține cele mai mari profituri de pe piață, credința exagerată în "calitatea văzută de producător și nu în cea apreciată de consumator", tendința de a maximaliza în loc de a optimiza. Are foarte mare succes când conducătorii pieței refuză să acționeze în fața neprevăzutului, când apare o nouă tehnologie care se dezvoltă rapid și inovatorii inițiali folosesc prețuri mari, când noul venit se remarcă prin ceva anume.
* "Inovatorul tinde spre supremație". În strategia sa întreprinzătorul inovator tinde spre dominarea noii piețe sau noii industrii. Poate porni mai modest, dar tinde spre o poziție de conducere. Este puțin previzibilă, necruțătoare și nu admite greșeli. Trebuie să lovească drept la țintă, altfel totul este compromis. Cu această strategie nu există a doua șansă. Dacă reușeste, recompensele sunt mari. Sunt necesare eforturi substanțiale și continue pentru păstrarea supremației; în caz contrar se creează o piață pentru concurență. Bugetul pentru cercetare trebuie să fie mai mare după ce inovația a reușit, decât înainte. Trebuie să se găsească noi întrebuințări, noi clienți și apoi noi produse care să-l înlocuiască pe cel prezent, înaintea concurenților. Este prea riscantă pentru a fi folosită în alte scopuri decât inovații majore. Ea presupune o analiză profundă, o concentrare extremă a eforturilor și resurse substanțiale.