

INOVAREA ÎN MANAGEMENT ȘI ROLUL ACESTEIA ÎN OBTINEREA AVANTAJULUI COMPETITIV

Dr. Tudor CIUMARA,
cercetător științific III, Centrul de Cercetări Financiare și Monetare – Victor Slăvescu, București, România

Abstract. This paper is supported by the Sectorial Operational Programme Human Resources Development (SOP HRD), financed from the European Social Fund and by the Romanian Government under the contract number SOP HRD/89/1.5/S/62988.

Innovation is one of the most important ways of achieving competitive advantage. Changing management practices is a manner less used by firms to innovate, but it has the potential to make a major contribution in the process of creating competitive advantage for the company.

Management innovation represents the introduction of new management practices in the firm, which significantly change the way in which the activity in this area is conducted, in order to enhance company performance. Management innovation can help the company generate new ways to create value, discover new resources that can be used to achieve its objectives. Meanwhile, management innovation can be more difficult to copy than other types of innovation, often being tailored to suit the specific company where it appeared. Because of these characteristics, management innovation can lead to sustainable competitive advantages. Managerial innovation is likely to be more valuable when it brings more radical changes and when it occurs in the context of an environment supportive of multiple innovations.

*Cuvinte cheie: inovare în management, avantaj competitiv, practici de management
Clasificare JEL: M10, O31*

Introducere

În prezent firmele se văd puse în situația de a opera într-un mediu marcat de schimbări importante, într-un ritm din ce în ce mai alert. Inovația tehnologică, comportamentul consumatorilor, globalizarea piețelor constituie numai câteva dintre elementele care fac ca modelele de afaceri ce dau rezultate bune să aiba cicluri de viață din ce în ce mai scurte. Devine din ce în ce mai evident faptul că firmele trebuie să-și dezvolte tot mai mult capacitatea de a răspunde schimbărilor din mediul extern.

Inovarea reprezintă una dintre cele mai importante modalități de obținere a avantajului competitiv. Firmele se concentrează, în general, pe inovarea tehnologică sau

de produs pentru a realiza acest lucru. Schimbarea practicilor de management constituie o modalitate mai puțin folosită de către firme de a inova, dar care credem că are potențialul de a aduce o contribuție majoră la crearea avantajului competitiv al companiei.

Inovarea în management reprezintă, în esență, găsirea unor modalități mai bune de desfășurare a activităților manageriale. Aceste acțiuni pot privi aspecte precum stabilirea obiectivelor, coordonarea activităților, alocarea resurselor etc. Inovarea în management poate ajuta firma să genereze noi modalități de a crea valoare, să descopere noi resurse ce pot fi folosite pentru atingerea obiectivelor sale. În același timp, inovarea managerială poate fi mai greu de imitat decât alte tipuri de inovare, fiind deseori croită în funcție de specificul firmei unde a apărut. Datorită acestor caracteristici, acest tip de inovare poate duce la apariția unor avantaje competitive durabile. Este posibil ca inovarea managerială să fie cu atât mai valoroasă cu cât aduce schimbări mai radicale și cu cât apare în contextul unui mediu care să favorizeze inovațiile multiple.

Context

După cum evidențiam anterior, inovarea în management reprezintă introducerea de noi practici de management, care schimbă în mod semnificativ modul în care se desfășoară activitatea în acest domeniu, cu scopul de a spori performanța firmei (Birkinshaw, Hamel și Mol, 2005). Cu privire la gradul de noutate al acestor practici de management sunt evidențiate în literatură două situații distincte ((Birkinshaw, Hamel și Mol, 2008): inovații care nu au precedent în lume, care reprezintă deci noutăți absolute în domeniu, pe de o parte și inovații care reprezintă o noutate pentru firma care le implementează, pe de cealaltă parte. Analiza inovațiilor “absolute” poate conduce la rezultate mult mai clare, dar dificultatea realizării unor astfel de inovații, și ca urmare raritatea lor, poate limita excesiv numărul de firme analizate. Pe de cealaltă parte, extinderea perspectivei asupra inovațiilor în management la nivel individual de firmă poate să elimine relevanța acestora din perspectiva potențialului avantaj competitiv generat. O firmă poate adopta o practică de management cu întârzierere față de competitorii săi și deși din perspectivă internă această practică reprezintă o inovare managerială, acest fapt nu poate genera niciun avantaj competitiv. În aceste condiții putem considera că există un interval temporal limitat (delimitat de momentul apariției inovației la nivel mondial și momentul integrării sale uzuale la nivel de firmă), în care adoptarea unor noi practici manageriale are potențialul de a genera avantaje competitive.

Noțiunea de avantaj competitiv se bazează pe capacitatea firmei de a crea valoare (definită ca lucrul pentru care clienții sunt dispuși să plătească) și de a o oferi clienților la prețuri mai scăzute decât concurenții (Porter, 1998). O firmă deține un avantaj competitiv atunci când implementează o strategie menită să creeze valoare și care nu este implementată de niciun concurent prezent sau potențial (Barney, 1991). Tot Barney completează că un astfel de avantaj capătă caracter durabil atunci când concurenții nici nu au capacitatea de a replica aceste beneficii.

Mol și Birkinshaw (2006) consideră că inovația în management reprezintă o sursă dovedită de avantaje competitive pe termen lung. Potrivit lor, resursele strategice care generează avantajul competitiv sunt măsurate în funcție de câteva dimensiuni distincte: 1) resursa trebuie să fie valoroasă; 2) resursa trebuie să fie rară și greu de imitat; 3) resursa trebuie să fie sub controlul firmei. Caracteristicile inovațiilor manageriale le permit acestora, în multe cazuri, o bună poziționare pe aceste dimensiuni. Aceeași idee se regăsește și la Teece (2007), acesta remarcând faptul că avantajul competitiv poate decurge la un moment dat din posesia unor resurse rare dar importante și dificil de imitat, cu precădere cunoștințele de specialitate. Cu toate acestea, într-un mediu de afaceri dinamic, deschis către o competiție globală și

caracterizat de dispersie în sursele de inovare, Teece remarcă faptul că avantajul sustenabil necesită mai mult decât deținerea de active greu de replicat. Sunt necesare de asemenea capabilități dinamice greu de replicat. Putem considera că practicile de management inovative pot răspunde corespunzător acestor cerințe.

Hamel și Breen (2010) apreciază că inovația în management dă roade; comparată cu alte tipuri de inovație, ea are abilitatea unică de a opera modificări radicale și durabile în ceea ce privește avantajul competitiv. Conform lui Hamel și Breen inovația în management tinde să determine un avantaj competitiv dacă cel puțin una dintre următoarele trei condiții sunt îndeplinite: inovația pornește de la un principiu nou de management, care pune la îndoială o îndelungată tradiție; inovația este sistemică, cuprinzând o gamă largă de procese și metode; și/sau inovația este parte dintr-un program continuu de invenții constante în care progresul se compune în timp.

În mod evident, nu orice inovație în management crează un avantaj competitiv (Hamel, Breen, 2010), după cum nici alte tipuri de inovație nu oferă certitudinea unui astfel de avantaj. Pentru fiecare inovație ce conduce la succese remarcabile există numeroase eșecuri sau inovații care nu aduc beneficiile urmărite.

Potențialul impact al inovației manageriale asupra avantajului competitiv al firmei este direct legat de amploarea (în ceea ce privește funcțiile organizaționale abordate) și profunzimea (în ceea ce privește principiile de management tratate) acesteia (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2005). Această idee este dezvoltată de Hamel (2006) printr-o analiză din perspectiva durabilității avantajului competitiv. O inovare managerială, spune acesta, crează avantaje durabile atunci când respectă una sau mai multe din trei condiții: inovația se bazează pe un principiu nou, ce provoacă norme acceptate; este sistemică, cuprinzând o gamă de procese și metode; și este parte a unui program de inovare aflat în derulare, în care progresul se adună în timp. Ceea ce răzbate din analiza lui Hamel este faptul că nu este în general suficientă o noutate punctuală pentru a genera un avantaj relevant. Sunt necesare modificări de substanță, care să producă diferențieri importante.

O descoperire managerială poate livra un avantaj important firmei ce realizează inovarea, precum și o deplasare seismică în industria respectivă. Inovațiile tehnologice sau de produs, prin comparație, au tendința de a furniza avantaje de calibrul mai mic (Hamel, 2006). Introducerea liniei de asamblare de către Ford este deseori citată ca exemplu al unei inovări manageriale ce a schimbat radical o industrie întregă. Sau, o inovare care a mers oarecum în sens invers celei introduse de Ford, prin care Boeing a modificat modul de asamblare a aeronavelor, prin menținerea acestora în același loc până la finalizare, în loc de deplasarea lor în diferite puncte, corespunzător fazelor de execuție și montare; și această inovare a produs schimbări importante în întreaga industrie, nu doar în firma ce a introdus-o. Pentru a exemplifica durabilitatea unei abordări manageriale inovative putem folosi relatarea lui Hamel (2006) care descrie cum unul din marii producători americani din industria auto s-a străduit peste 20 ani să înțeleagă modelul de management al firmei Toyota, care i-a oferit acesteia un avantaj competitiv deosebit de valoros și de durabil.

Inovația managerială poate fi găsită atât la nivelul instrumentelor, tehnicilor sau metodelor folosite în activitatea managerială dar poate fi identificată și la nivelul întregului model de management. Potrivit lui Birkinshaw (2009), un astfel de model poate fi un element cheie în ceea ce privește competitivitatea firmei, hotărând direcția în care se îndreaptă afacerea precum și măsurile necesare pentru atingerea obiectivelor. Birkinshaw susține cu temei faptul că un model inovativ de management are avantajul că este puternic integrat în esența firmei, fiind dificil de înțeles și copiat de alții. Din această cauză un bun model de management poate genera un avantaj competitiv real și durabil.

Necesitatea inovării manageriale și importanța acesteia pentru obținerea unui avantaj competitiv poate fi înțeleasă la nivel teoretic însă realizarea sa practică poate ridica piedici semnificative. În vreme ce pentru numeroși specialiști cu pregătire tehnică preocuparea pentru inovare este normală, nu aceeași este situația și în cazul managerilor, care de cele mai multe ori sunt pregătiți să administreze într-un mod convențional firmele pe care le conduc. Deși nu există rețete universale valabile cu privire la generarea și implementarea inovațiilor în management, pot fi găsite în literatura de specialitate încercări de sintetizare a modalităților de obținere a acestora (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2005; Hamel, 2006, 2010; Hansen, Birkinshaw, 2007).

Concluzii

Un prim aspect relevant, care rezultă din analiza studiilor cu privire la inovarea în management și este legat de avantajele competitive pleacă de la etapa de definire. Considerăm că restrângerea noțiunii de inovare în management doar la momentul primei apariții a acesteia poate fi necesară mai mult pentru analiza teoretică. În practică, aceeași inovare managerială poate produce rezultate remarcabile pentru multiple firme, care operează în zone sau în industrii diferite. Pe de cealaltă parte, nici varianta foarte extinsă a definiției inovării manageriale, care acceptă caracterul inovativ al unei practici chiar și atunci când aceasta este nouă doar la nivelul firmei, nu este acceptabilă din punctul de vedere al relației dintre inovarea managerială și crearea unui avantaj competitiv. Dacă firma adoptă o practică managerială nouă pentru ea, dar care deja se regăsește la concurenți, nu poate fi vorba de câștigarea unui avantaj competitiv. În aceste condiții putem considera că există un interval temporal limitat (conturat de momentul apariției inovației la nivel mondial și momentul integrării sale uzuale la nivel de firmă), în care adoptarea unor noi practici manageriale are potențialul de a genera avantaje competitive. Cu cât adoptarea inovației este mai timpurie, cu atât crește și caracterul durabil al avantajului dobândit.

Trebuie recunoscut și luat în calcul de la bun început și riscul de eșec al inovațiilor manageriale. În cazul oricărui tip de inovație, fiecare exemplu de succes poate fi însoțit de o multitudine de exemple în care inovațiile nu au avut rezultatele așteptate. Am enunțat deja faptul că o inovare managerială de succes are potențialul de a aduce un important și durabil avantaj competitiv firmei în cauză, mai mult decât în cazul unei inovări de produs, spre exemplu. În mod corespondent însă, un eșec în domeniul inovării manageriale poate avea consecințe negative mult mai importante decât eșecul unei inovări de produs. Considerăm că aceste aspecte ar trebui să beneficieze de o atenție sporită, putând face obiectul unor studii specializate.

Modelul de management occidental este în mare măsură folosit în întreaga lume (deși, poate în mod paradoxal, este valabilă remarcă lui Hamel (2010), care observă că cele mai multe organizații din ziua de astăzi seamănă ca model managerial mai mult cu un regim totalitar decât le-ar plăcea să recunoască). Firmele din întreaga lume se bazează în general pe aceleași principii de management, multe dintre ele predate și fundamentate de școlile de afaceri influente. În prezent însă, globalizarea permite unor manageri din regiuni mai puțin proeminente să-și impună tehnicile inovative și să-și surprindă concurenții ce continuă să aibă abordări convenționale. În condițiile în care granițele geografice devin din ce în ce mai puțin relevante iar capitalurile migrează cu destulă ușurință în căutarea unor utilizări optime, capacitatea de inovare a firmelor constituie un important criteriu de diferențiere a acestora. Inovarea tehnologică și de produs sunt deja elemente fundamentale în strategiile majorității firmelor de succes. Inovarea managerială rămâne însă în cele mai multe cazuri insuficient explorată și exploatată. Putem anticipa deci că multe dintre strategiile firmelor se vor concentra în viitor și pe această dimensiune.

Bibliografie

1. Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, nr. 1, 1991.
2. Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M., *Management Innovation*, AIM Research Working Paper Series, iulie 2005.
3. Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M., *Management Innovation*, *Academy of Management Review*, vol. 33, nr. 4, 2008.
4. Birkinshaw, J., Model management, *Strategy Magazine*, nr. 21, 2009.
5. Hamel, G., The why, what and how of management innovation, *Harvard Business Review*, februarie 2006.
6. Hamel, G., Breen, B., *Viitorul Managementului*, Editura Publica, București, 2010.
7. Hansen, M., T., Birkinshaw, J., The innovation value chain, *Harvard Business Review*, iunie 2007.
8. Mol, M., Birkinshaw J., Against the flow: reaping the rewards of management innovation, *European Business Forum*, nr. 27, 2006.
9. Porter, M., E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, 1998.
10. Teece, D., J., Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 2007.