

Idei-ghid pentru consultanța în domeniul managementului inovării

Prof. univ. dr. *Iosif ARMAȘ*
Dr. ing. *Vladimir ȚICOVSCHI*

Rezumat

Articolul prezintă problematica „instrumentelor de management al inovării” (IMI) din perspectiva realizării obiectivului strategic stabilit la Lisabona, ca Uniunea Europeană să devină până în anul 2010 cea mai performantă și competitivă economie din lume.

Abstract

This article presents the main instruments of the “management of innovation” from the Lisbon Strategy perspective.
According to this Strategy until the year 2010 the economy of the European Union have to become the most dynamic and competitive one.

Realizarea obiectivelor celui de al VI-lea Program-cadru (PC 6) al Uniunii Europene, prima etapă de parcurs în vederea atingerii obiectivului strategic stabilit la Lisabona 2000, ca Uniunea Europeană să devină până în 2010 cea mai performantă și competitivă economie din lume, presupune intensificarea preocupărilor în domeniul inovării.

În acest sens, în țările membre ale Uniunii Europene, care reprezintă eșalonul fruntaș al inovării, se aplică pe scară largă, în diverse variante, instrumente de management al inovării (IMI). Până în prezent au fost prezentate în „Inventică în economie” unele dintre aceste variante de IMI.

Este de reținut faptul că nici una dintre aceste variante de IMI nu constituie un instrument perfect pus la dispoziția consultantului specializat în domeniul inovării; un IMI nu poate fi valorificat în mod izolat, ci numai în contextul activității comune consultant-întreprindere și „în consecință, esențială este adecvarea IMI la specificul întreprinderii.

Aceasta impune înțelegerea cuprinzătoare a sferei de afaceri, a obiectivelor și a modalităților de realizare a acestora, care sunt diferite în cazul IMM-urilor de cele ale marilor întreprinderi.

În timp ce, în cazul societăților pe acțiuni, obiectivul se formulează univoc prin maximizarea valorii acțiunilor deținute de acționari, în cazul proprietarilor IMM-urilor, rațiunea de a inova este determinată mai curând de tendințe „tehnofile”, de dorința de a încerca ceva „nou” decât de a obține avantaje economice imediate și directe.

De aceea, IMI-urile ar fi mai adecvate cerințelor și așteptărilor întreprinderilor care beneficiază de aportul lor în stimularea proceselor de inovare dacă ar avea o vocație mai puțin atotcuprinzătoare și dacă ar pune în operă modele adaptate specificului adesea variat al IMM-urilor, care să aibă în vedere obținerea unor rezultate și beneficii cuantificabile. În acest sens, pentru a corespunde necesităților întreprinderii în folosul căreia este aplicat IMI-ul, trebuie să se ia în considerație contextul creat de mediul de afaceri-clienți, furnizori, concurenți - deci întregul lanț de creare a valorii adăugate; măsurile de creștere a competitivității vor încuraja, în consecință, constituirea de rețele și intensificarea proceselor de învățare cooperantă între participanții la acest lanț.

Considerațiile de mai sus își găsesc expresia concretă în valoarea adăugată creată prin consultanța activă în aplicarea IMI-urilor și în aportul pe care-l are consultantul în această privință. Astfel, prezența consultantului obligă întreprinderea și, mai ales, conducerea acesteia să ia în serios acțiunea de aplicare a IMI-ului și, prin evidențierea aspectelor negative ale activității, executivul întreprinderii este obligat să se confrunte în mod deschis cu acestea.

Aportul consultantului, exprimat prin valoarea adăugată procesului de aplicare al IMI-ului, crește substanțial atunci când se trece de la diagnoză la definirea și programarea acțiunilor corective și proactive. Procesul presupune interpretarea rezultatelor diagnozei, activitatea de implicare în procesul

de înțelegere a acestor rezultate în contextul valorificării unei baze de date și a unui model de „bună practică”, elaborarea împreună cu întreprinderea beneficiară a aplicării IMI-ului a unui program de acțiuni concrete, precum și implementarea acestuia.

Consultantul se pune în valoare prin aceea că determină conducerea întreprinderii să considere diagnoza ca un element al ciclului promovării inovării redat în figura 1.

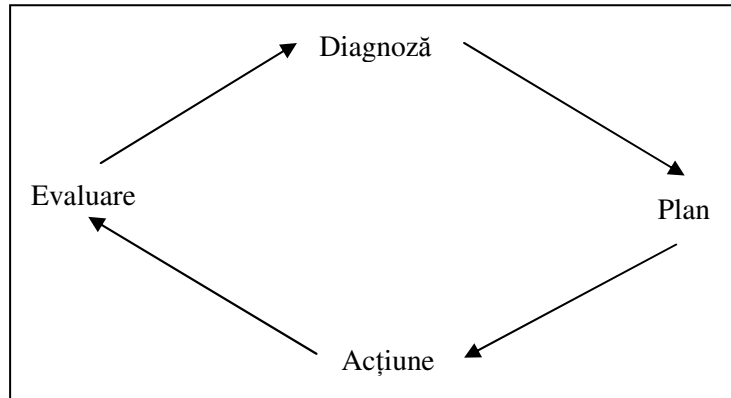


Figura 1 Ciclul aplicării instrumentelor de management al inovării

Că o astfel de abordare este cea adecvată o dovedește faptul că, în numeroase cazuri, consultantul în cauză este solicitat de către întreprinderea care a beneficiat de serviciile lui în aplicarea IMI-ului să continue colaborarea și în implementarea acțiunilor active și proactive, implicând formarea personalului, achiziționarea de tehnologii, programarea producției și reorganizarea acesteia, studierea pieței, sprijinirea în realizarea acțiunilor procedurale pentru obținerea finanțării, certificarea și omologarea sistemelor de calitate, înțelegerea și aplicarea diverselor reglementări în virtutea cărora se obțin facilități etc. În aceste condiții consultantul poate juca rolul unui metaconsultant (sau, după exprimarea unora (Bessart și Rush), al unui medic de familie) în sensul că, pentru problemele care depășesc sfera sa de competență, să recomande și să atragă consultanți calificați să facă față problematicii în cauză.

Întreprinderile, mai ales IMM-urile, sunt confruntate cu o dilemă legată de garantarea calificării și competenței consultanților de serviciile cărora intenționează să beneficieze (între care, pe un loc prioritar, se situează calificarea în cât mai scurt timp și cu un efort birocratic minimal, în a accede la fonduri, inclusiv publice, destinate promovării inovării în IMM-uri):

- firmele de consultanță consacrate oferă consultanță calificată, însă la tarife practic prohibite pentru forța economică a IMM-urilor;
- consultanții „independenți” (free lance) sunt, în multe cazuri, o soluție de tip „cazinou”.

Desigur, ar fi de dorit o soluție instituționalizată: în Austria, de pildă, statutul de consultant este reglementat. O trecere în revistă a principiilor de „bună practică” în domeniul consultanței pentru managementul proceselor de inovare, a concepției și eficienței IMI-urilor pe de o parte, iar, pe de altă parte, a elementelor determinante a competenței în efectuarea consultanței, nu poate fi decât constructivă.

Trăsăturile caracteristice ale unui IMI eficient adecvat IMM-urilor

1. IMI-ul trebuie să se bazeze pe un model de „bună practică” adaptat tipului și dimensiunii IMM-ului la care respectivul IMI urmează să fie aplicat; modelul, precum și metoda prin care întreprinderea beneficiară va fi evaluată în raport cu modelul, vor putea fi adaptate și rafinate de către consultant, identitatea și informațiile confidențiale referitoare la întreprinderea în cauză fiind, concomitent, protejate.

2. IMI-ul va fi simplu în ceea ce privește stilul prezentării, al colectării datelor și al documentării, evitându-se o terminologie tehnică inutilă.

3. IMI-ul va fi selectat dintre IMI-urile disponibile, astfel încât să corespundă în mod optim cerințelor și situației curente a IMM-ului în cauză.

4. IMI-ul va fi conceput astfel, încât să permită compararea realizărilor curente ale IMM-ului cu cele mai bune performanțe ale „bunei practici”, ținând cont de situația din cadrul și din afara sectorului industrial căruia îi aparține firma în cauză.

5. IMI-ul trebuie să poată fi implementat cu flexibilitate, menținându-se însă consistența cu imperativul de a putea compara IMM-ul în cauză cu modelul „bunei practici” în domeniu; el va viza sistematizarea analizei și va avea ca scop să se constituie într-un complement al competențelor consultantului, fără a limita, totuși, creativitatea atât a consultantului, cât și cea dezvoltată în cadrul IMM-ului care beneficiază de consultanță.

6. În prealabil, la aplicarea IMI-ului sub aspectul diagnozei, vor fi agregate informațiile de bază și cerințele referitoare la structura și caracteristicilor IMM-ului și vor fi definite obiectivele și așteptările conducerii acestuia: ea va oferi consultantului o bază corespunzătoare activității sale și îi va permite să folosească timpul în mod eficient.

7. Colectarea datelor și informațiilor de diagnoză va face apel la mijloace informatice și va face uz de calculatoare personale.

8. IMI-ul va include o viziune temporală de perspectivă, permițând IMM-ului să se concentreze asupra comparației între performanțelor trecute, prezente și aspirațiile viitoare.

9. IMI-ul va permite colectarea vederilor, opiniilor și evaluărilor încrucișate între toate nivelurile IMM-lui, cu explicitarea celor ale factorilor de decizie care răspund de desfășurarea afacerilor IMM-lui.

10. IMI-ul, în cursul analizării rezultatelor, va crea condiții pentru acordarea unei atenții deosebite diferențelor care apar în evaluările și percepțiilor persoanelor cu diferite funcții în ierarhie, echipelor, colectivelor etc.; acolo unde apar diferențe sau neconcordanțe, va trebui să permită identificarea cauzelor și definirea concluziilor adecvate.

11. IMI-ul va prevedea conexiuni cu instrumentele de diagnoză de bază, cu alte metodologii sau tehnici de implementare a IMI-lui, permițând IMM-ului în cauză să realizeze un proces de schimbare structurat și cuprinzător.

12. Se vor stabili criteriile pentru a judeca succesul acțiunilor întreprinse ca urmare a exercitării IMI-lui; documentația aferentă IMI-lui va conține un ghid referitor la indicatorii care pot fi selecționați, precizându-se că selecția lor finală

trebuie să fie efectuată pe baza unui consens cu IMM-ul în cauză și trebuie să conțină un set de „indicatori-cheie” care să țină seamă de parametrii tipici financiari și nefinanciari, calitativi și cantitativi.

13. IMI-ul va fi conceput, astfel încât în privința conținutului și a programării în timp a etapelor, să faciliteze procesele de învățare în cadrul IMM-ului beneficiar al consultanței și să ofere garanția că rezultatele acestor procese vor fi valorificate.

14. IMI-ul trebuie să prevadă o monitorizare obligatorie a stadiilor programului de inovare până la orizontul de un an de la începerea aplicării lui.

Acestor principii generale de bună practică în consultanța specifică managementului inovării li se asociază o serie de principii de bună practică în ceea ce privește activitatea consultantului în „acțiune”. Astfel:

a/ elementul de bază în prestarea consultanței va fi crearea și dezvoltarea unei relații bazate pe încredere și pe respect reciproc între consultant și beneficiarul consultanței;

b/ consultantul va trebui să combine cunoștințele sectoriale adecvate domeniului industrial în cauză cu competența personală în sfera consultanței și a formării personalului referitoare la IMI-ul specific care urmează a fi utilizat, conjugate cu competențele generale cerute de domeniul de afaceri respectiv;

c/ formarea sa profesională, experiența proprie, precum și documentația de care dispune trebuie să constituie un repertoriu metodologic suficient de cuprinzător de IMI-uri aferente consultanței avute în vedere, asociat unui volum de informații relevante asupra IMM-lui beneficiar a consultanței;

d/ consultantul trebuie să cunoască și/sau să aibă acces la o rețea de competențe în cadrul propriei sale organizații, precum și la o rețea mai largă de competențe accesibile și valorificabile în beneficiul clientului căruia îi asigură consultanța;

e/ înainte de începerea consultanței propriu-zise, consultantul va trebui să-și asigure angajamentul ferm și univoc al conducătorului IMM-ului beneficiar al consultanței; acest angajament constituie un pas hotărâtor în asigurarea

succesului: fără un astfel de angajament consultantul trebuie să renunțe la a acorda consultanță respectivului IMM;

f/ pe parcursul consultanței, consultantul va trebui să investigheze în profunzime activitățile, competențele, punctele tari și punctele slabe ale IMM-lui și să ia în considerație opiniile exprimate la diversele niveluri de decizie. Ca punct de plecare a analizei va căuta să determine evaluările, mai cu seamă autoevaluările efectuate de personalul IMM-ului și mai puțin evaluările proprii;

g/ consultanța va fi completată cu observațiile directe și evaluările proprii ale consultantului efectuate asupra IMM-ului în cursul activității acestuia, precum și cu cunoștințele sale în calitate de consultant le posedă referitor la factorii externi (de exemplu, legislativi), corespunzători specificului mediului de afaceri implicat;

h/ consultantul va trebui să analizeze rezultatele în mod interactiv împreună cu un colectiv de conducere reprezentativ al IMM-ului; el va supune rezultatele analizei bazate pe propria competență, căutând în același timp să genereze însușirea acestora, precum și a sentimentului de apartenență a conducerii IMM-ului față de concluziile acestei analize;

i/ în procesul de evaluare a IMM-ului beneficiar al consultanței, consultantul va adăuga puncte de vedere și practici din alte domenii de afaceri și, acolo unde este adecvat, și elemente ale disciplinei managementului, precum și din cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică relevantă;

j/ consultantul va urmări cu tenacitate la IMM-ul beneficiar al consultanței elaborarea unui program care să încorporeze acțiuni concrete, termene de realizare a acestora, precum și obiective măsurabile; el este dator să atragă atenția beneficiarului consultanței asupra necesității extinderii asistenței tehnice și consultanței specifice ulterioare în domenii relevante, asupra posibilelor granturi, finanțări, rețele de suport etc., semnalându-i alte surse de consultanță, mai adecvate pentru problemele care ies din sfera sa de competență;

k/ consultantul va menține contactul cu beneficiarul continuându-și activitatea de consultanță prin încurajarea implementării programului de acțiuni; el va căuta să stabilească cu IMM-ul beneficiar al consultanței sale o relație de colaborare pe termen lung.

În privința problemelor cu care sunt confrunțați consultanții, acestea constau în aceea că, pe de o parte, IMM-urile nu dispun, în majoritatea cazurilor, de fonduri suficiente pentru a acoperi costurile consultanței pe termen lung, dincolo de faza de diagnostic pentru implementarea măsurilor corective și proactive, iar, pe de altă parte, nu dispun întotdeauna de competențe suficiente, mai ales de natură tehnică în domenii specifice atunci când intervin echipamente specializate, respectiv atunci când se pune problema dezvoltării unor produse și/sau servicii noi sau cea a formării personalului în această direcție.

În concluzie, se constată că inovarea poate și trebuie să fie promovată și realizată efectiv în beneficiul IMM-urilor prin mecanisme care să asigure:

- ✓ aportul de consultanță experimentat, credibil și relevant în fiecare caz specific în parte;
- ✓ capacitatea de a monitoriza evoluțiile rezultate ca urmare a aplicării măsurilor corective și proactive, precum și menținerea unui contact permanent cu IMM-ul beneficiar al consultanței;
- ✓ expertiză tehnică și metodologică pentru implementarea cu succes a programului de măsuri.

Diferitele mecanisme care ar trebui luate în considerație pentru satisfacerea criteriilor susmenționate ar fi:

1. Organizațiile de consultanță în domeniul afacerilor, care au adesea în portofoliul de servicii oferite și consultanța în domeniul promovării inovării; aceste organizații au, în general, o sferă de acțiune limitată teritorial (de exemplu, Camerele Teritoriale de Comerț și Industrie), inconvenient eliminat, cel puțin parțial, prin interconectarea lor în rețea;

2. Asociațiile profesionale, în principal cu caracter industrial, care însă sunt mai eficiente ca factori de lobby decât ca promotori de sprijin tehnologic; ele sunt mai active în a promova utilizarea pe scară largă a benchmarkingului și a metodologiilor aferente acestuia, care pot contribui la stimularea inovării;

3. Societățile de consultanță tehnologică care se dovedesc eficace atât în plan tehnic, cât și în plan comercial, dar al căror tarife depășesc posibilitățile curente ale IMM-urilor, cu excepția, poate, a celor din domeniul tehnologiilor de vârf;

4. Organizațiile de cercetare-dezvoltare tehnologică și inovare (ca, de exemplu, institutele Fraunhofer din Germania care n-au un echivalent în România), care se bucură de o poziție excepțională în a promova inovarea în IMM-uri, dispun de o expertiză deosebită în transferul de tehnologie, au o puternică rețea a sectoarelor lor relevante – considerate adesea ca organizații membre - și o remarcabilă competență în domeniile lor de specialitate. În ultima vreme, aceste organizații practică un stil de operare orientat mai cu seamă comercial, care nu corespunde vocației lor și este în dezavantajul IMM-urilor.

Măsurarea performanțelor unei întreprinderi este o disciplină în sine și în ultima vreme s-au făcut eforturi pentru a dezvolta indicatori care să permită evaluarea succesului unei întreprinderi, punându-se accent, în cazul evaluării succesului inovării, pe indicatori nefinanciari (cei financiari fiind ușor de măsurat și, ca atare, considerați banali din acest punct de vedere) și necantitativi, deci, într-un singur cuvânt, calitativi.

Această abordare este ceaavută în vedere deoarece concentrarea numai pe indicatori financiari are, cel puțin, doua carențe: în primul rând, indicatorii financiari sunt utili mai mult în evaluarea performanțelor din trecut și mai puțin în evaluarea pregătirii viitorului și, în al doilea rând, indicatorii financiari tind să se perpetueze ca inhibitori ai inovării, conferind ascendență contabililor și managerilor financiari asupra tehnologiilor și întreprinzătorilor.

Întrucât lista indicatorilor de performanță tinde să se extindă permanent, este necesar ca, în cazul fiecărui IMM, să se selecteze un set restrâns de indicatori adecvați situației specifice, care să constituie “tabloul de bord” al performanțelor IMM-ului în cauză; acest tablou de bord, ca formulă de monitorizare a performanței urmează să fie implementat în cultura organizațională a respectivului IMM. O listă de indicatori ai inovării, în care cu IMM sunt marcați indicatorii care interesează în principal IMM-urile, iar cei marcați cu A interesează, în principal, Agenția pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Cooperație, sunt redați în tabelul 1.

Tabel 1

Indicatori de performanță ai inovării		Organizația interesată
Indicatori de input		
(care sunt sub controlul direct al managementului IMM-ului)		
1	<i>Generarea conceptului/identificarea pieței</i>	
1.1	Planificarea ciclului de viață al produsului	IMM
1.2	Numărul consultărilor clienților/studii de piață	IMM
1.3	Numărul participanților la seminarii/expoziții/cluburi de afaceri	IMM
2	<i>Produse și procese noi</i>	
2.1	Numărul de ani sau generații de produse acoperite de procesele de planificare ale IMM-ului	IMM
2.2	Numărul de proiecte de dezvoltare de produse/procese întreprinse	IMM
2.3	Numărul de modificări de produse/procese noi încercate în IMM	IMM
2.4	Numărul de produse testate la clienți	IMM
3	<i>Managementul proiectelor</i>	
3.1	Numărul de zile de formare a personalului efectuate	IMM/A
3.2	Numărul de persoane din conducere cu acces la Proiectarea Asistată cu Calculator (CAD)	IMM
3.3	Numărul de proiecte aprobate în termenul programat	IMM
4	<i>Focalizare pe client</i>	
4.1	Numărul de vizite primite din partea persoanelor de conducere ale clienților	IMM
4.2	Frecvența efectuării benchmarkingului sectorului de activitate propriu și a buneii practici	IMM
5	<i>Angajarea și determinarea IMM-ului</i>	
5.1	Informarea, cu regularitate, a personalului	IMM
5.2	Numărul de directori/manageri/personal calificați tehnic	IMM/A

Indicatori de output

(evaluând rezultatele pe termen scurt/mediu,
consecință a măsurilor luate în privința inovării)

6	<i>Generarea conceptului/identificarea pieței</i>	
6.1	Numărul de sugestii primite de la angajați	IMM
6.2	Numărul de idei de produse/procese noi generat în cadrul IMM-ului	IMM
6.3	Numărul de idei de produse/procese obținute din afara IMM-ului	IMM
6.4	Numărul de idei de produse/procese importate asupra cărora s-a acționat în cadrul IMM-ului	IMM
7	<i>Produse și procese noi</i>	
7.1	Vânzărilor de produse noi (%)	IMM
7.2	Profiturilor rezultate din produse noi (%)	IMM
7.3	Proiectelor în prima pătrime din ciclul de viață programat (%)	IMM
7.	Valoarea lucrărilor de inovare în curs	IMM
7.5	Valoarea recondiționărilor	IMM
7.6	Durata în timp de la generarea ideii unui nou produs/proces până la lansare	IMM
7.7	Durata de la inițierea ideii de modificare a unui produs/proces până la utilizarea acestuia în producție	IMM
7.8	Durata ciclului de viață a produsului	IMM
8	<i>Performanțe în producție</i>	
8.1	Durata medie a organizării producției	IMM
8.2	Cauzele generării rebuturilor	IMM
8.3	Procesul de reciclare a rebuturilor	IMM
8.4	Valoarea adăugată în producție per angajat	IMM/A

9	<i>Managementul de proiect</i>	
9.1	Realizarea dezvoltării obiectivelor proiectului conform graficului	IMM
9.2	Realizarea dezvoltării obiectivelor proiectului conform bugetului	IMM
9.3	Asigurarea veniturilor din granturi	A
9.4	Recuperarea investițiilor (interne și externe)	A
9.5	Costurile de cercetare-dezvoltare-inovare per produs nou	IMM/A
9.6	Performanța cost/profit pentru produse noi/inovări de proces/achiziții de echipamente	IMM/A)
9.7	Personalul de conducere care poate lucra/a lucrat efectiv ocupând mai mult de o funcție	IMM
10	<i>Focalizare pe client</i>	
10.1	Reducerea numărului de reclamații	IMM
10.2	Reducerea valorii reclamațiilor în garanție și rezolvarea lor	IMM
10.3	Ameliorările în privința livrării în termen	IMM
11	<i>Angajarea și determinarea IMM-ului</i>	
11.1	Menținerea informării regulate a personalului	IMM
11.2	Numărul de persoane recunoscute și premiate pentru contribuții individuale sau colective la inovare	IMM
11.3	Numărul de pagini din darea de seamă a Consiliului de Administrație dedicate inovării și tehnologiei	IMM
12	<i>Imaginea externă</i>	
12.1	Numărul de referiri în mass-media cu privire la dezvoltări noi în cadrul IMM-ului	IMM
12.2	Participarea la competiții externe și premii obținute	IMM
12.3	Proprietatea intelectuală generată, (patente, drepturi copyright, mărci, proiecte înregistrate)	IMM

Indicatori de realizări

(care se datorează numai parțial inovării,
dar se referă la obiectivele generale ale afacerii)

13	<i>Rezultate generale</i>	
13.1	Vechimea (de exemplu, ani)	IMM/A
13.2	Creșterea cifrei de afaceri	IMM/A
13.3	Creșterea rentabilității	IMM/A
13.4	Numărul de noi locuri de muncă create	IMM/A
14	<i>Produse și procese</i>	
14.1	Cota de piață la nivel regional	IMM/A
14.2	Cota de piață la nivel național	IMM/A
14.3	Cota de piață la nivel european	IMM/A
15	<i>Focalizare pe client</i>	
15.1	Satisfacția clienților determinată prin monitorizarea poștală, telefonică sau prin contacte directe	IMM
15.2	Vânzarea către clienți noi (%)	IMM
15.3	Profiturile realizate prin vânzări către clienți noi (%)	IMM
16	Angajarea determinată a IMM-ului Luarea în considerare, de către conducerea IMM-ului, a atitudinii personalului	IMM
17	<i>Imaginea externă</i>	
17.1	Gradul de extindere a brandului/numelui IMM-ului	IMM
17.2	Numărul de referințe în mass-media privind IMM-ul, ca exemplu de bună practică în domeniul inovării	IMM

Din punctul de vedere al Agenției pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și
Cooperație, este fundamental indicatorul referitor la supraviețuirea unui IMM și,
Anul VIII, Nr. 2, 2005

Economia seria Management

mai ales, în ce măsură eforturile inovatoare au contribuit la această supraviețuire, pentru a avea în vedere o monitorizare atentă și o susținere adecvată, inclusiv financiară, la nevoie.

În ceea ce privește alegerea IMI-ului celui mai adecvat unui IMM și unei situații date, trei factori se dovedesc a fi cei mai importanți.

În primul rând, alegerea IMI-ului este condiționată de strategia IMM-ului în domeniul inovării: unele IMI-uri se concentrează asupra actualizării strategiei generale, altele asupra implementării sistemelor de calitate, iar altele asupra tehnologiilor celor mai potrivite să facă față și să răspundă cerințelor pieței.

De aceea, o combinație eficientă dintre un IMI și un consultant poate fi transferată cu succes între două IMM-uri de dimensiuni diferite și din sectoare de activitate diferite, dacă cele două IMM-uri promovează strategii în domeniul inovării similare.

În al doilea rând, în adecvarea IMI-ului la o aplicație dată în domeniul inovării, privind factorul dimensiunea IMM-ului acoperă o plajă largă, cu mențiunea ca aceasta să nu fie o microîntreprindere, deoarece unei microîntreprinderi îi lipsește, în general, gradul de structurare și organizare cerut de aplicarea eficientă a IMI-urilor.

În al treilea rând, s-a constatat că principiile managementului inovării se dovedesc a fi, prin natura lor, orizontale, înțelegând prin aceasta că pot fi aplicate cu rezerve unor IMM-uri aparținând unor sectoare industriale variate. În fapt, documentațiile-suport ale IMI-urilor (chestionarele, listele de control și de directivare etc.) n-au un caracter sectorial și pot fi adaptate unor situații foarte diverse.

Managementul inovării tehnologice creează punți peste „prăpastia” dintre cercetare-dezvoltare și structurile de dezvoltare tehnologică (sau de achiziții de tehnologie) și strategia de afaceri a IMM-urilor.

De aceea, au fost inițiate în cadrul Uniunii Europene politici și programe care să stimuleze promovarea la nivel regional și național competitivitatea industrială, ameliorarea infrastructurii tehnologice, difuziunea tehnologiilor etc.

Este însă de remarcat că majoritatea consultantilor consideră competențele de care dispun în domeniul IMI-lor ca pe un patrimoniu concurențial personal și, ca urmare nu se dovedesc dispuși să-și difuzeze experiența și expertiza.

Această situație a fost corectată prin unele programe ale Uniunii Europene:

- Programul SPRINT – focalizat pe înțelegerea problematicii transferului de tehnologie și pe practica managementului inovării între regiuni, respectiv sectoare industriale.
- Programul STRIDE – având ca scop identificarea și promovarea capacității întreprinderilor, în general, și ale IMM-urilor, în special, de a gestiona inovarea.
- Programul Euromanagement&Enterprises Initiatives – orientat pe IMM-uri.
- Programul MINT – vizând testarea IMI-urilor în cadrul regiunilor europene, program concretizat prin valorificarea sugestiilor conținute în Ghidul MINT pentru Afaceri și Instrumente și Metodologii de diagnostic Tehnologic.

Implementarea acestor programe a scos în evidență aportul consultanților locali nu numai în domeniul managementului și al competenței în afaceri, dar și în domeniul contextului cultural: cunoașterea valorilor specifice ale managerilor și ale angajaților, ambientului socio-economic și a cadrului legislativ care afectează IMM-ul etc.

În privința ameliorării IMI-ilor sunt de reținut o serie de aspecte relevante.

În primul rând, este necesar ca IMI-ul să aibă o structură modulară care, odată cu simplificarea terminologiei, adesea prea sofisticată, să deschidă perspectiva adaptabilității IMI-urilor dimensiunii IMM-urilor abordate.

În al doilea rând, acest proces de dezvoltare al IMI-urilor trebuie să integreze bunele practici folosite în relație cu diversele ramuri industriale și tipologii tehnologice.

În al treilea rând, se impune utilizarea intensivă a tehnicilor informatice implementate pe PC-uri, care sunt în măsură să reducă substanțial durata activității de consultanță și, implicit, costurile acestora care, altfel, devin prohibitive pentru IMM-uri.

Un ultim aspect, de maximă importanță, este reprezentat de realizarea schimbului de experiență direct și constructiv între consultanți cu scopul generalizării buneii practici la nivel național, regional și european.

Constatarea că o mare parte din IMM-uri nu face apel la servicii externalizate de consultanță nu trebuie pusă pe seama faptului că utilizarea IMI-urilor ar fi inefficientă, că acestea ar fi deficitare, ci, mai ales, pe eterogenitatea

IMM-urilor, ceea ce exclude posibilitatea utilizării unor IMI-uri generale sau generalizabile; totodată, trebuie avut în vedere și nivelul redus al fondurilor de care dispun IMM-urile.

În aceste condiții, un sprijin judicios din partea sectorului public, ca o componentă importantă a politicii economice, este pe deplin justificat.

O problemă importantă rămâne însă, în continuare, finanțarea activității de consultanță: privată – de către IMM-uri în mod direct (care întâmpină greutăți, impresia acestora fiind că tarifele consultanților ar fi prea ridicate), publică – care este amenințată de posibilitatea ca unii consultanți să „dreneze” în propriul interes, fără a presta, în schimb, servicii competente și utile.

Rămâne o problemă deschisă: aceea de a elabora metode de calcul a profitului și beneficiilor generate de consultanță și a determina, pe această bază, remunerarea consultantului.

Monitorizarea implementării măsurilor corective și proactive propuse de consultant, evaluarea rezultatelor acestora și constituirea de rețele de comunicare între consultanți, vor permite ca, în virtutea imperativului deontologic al profesiei, IMM-urile să poată accede, în fiecare situație specifică, la consultantul cel mai competent, iar difuzarea exemplelor de bună practică reprezintă cheia succesului.

Bibliografie

1. *** „Instrumente de management al inovării”, în revista *Inovatică în economie*, nr. 2, 2001
2. *** „Diagnoza Profile”, în revista *Inovatică în economie*, nr. 11-12, 2001
3. *** „Clinicile tehnologice - un model finlandez pentru implementarea tehnologiilor noi în IMM-uri”, în revista *Inovatică în economie*, nr. 8,

4. *** 2002
„ADVIA - un instrument de planificare strategică a afacerilor, dar și un instrument de management al inovării”, în revista *Inovatică în economie*, nr. 11-12, 2002