



Caracteristici ale organizațiilor bazate pe cunoștințe

Conf. univ. dr. Ion POPA

Abstract

The paper present the main orientations identified in the transition process from the traditional economy to the knowledge based economy.

Indiferent de tehnologiile informaționale mai mult sau mai puțin sofisticate pe care le folosesc, organizațiile – ca sisteme socio-umane complexe – au fost și sunt întotdeauna condiționate de cunoaștere, cel puțin la nivelul comportamentelor individuale ale membrilor lor; aceștia conștientizează, într-o măsură mai mare sau mai mică, relațiile dintre scopuri, mijloace și rezultate, precum și pe cele dintre organizație și ambientul ei, comunică pentru a putea interacționa coordonat și își elaborează propriul comportament raportat la norme și valori comune.

Managerii nu mai pot, pur și simplu, să continue a face ceea ce știau și obișnuiau să facă în mediul ierarhiilor, iar pentru ceea ce ar trebui să facă au nevoie de competențe noi; cunoașterea, ca resursă și ca proces organizațional, necesită un tip de intervenție managerială dedicat, ce se impune oficializat și profesionalizat, excelența rămânând, însă, rezervată celor ce îl practică din vocație.

Analizele efectuate de specialiști, ca și realitățile din firmele ce operează în ramurile de vârf din țările Triadei relevă că firma bazată pe cunoștințe prezintă caracteristici diferite față de firma care predomină în perioada actuală. În tabelul 1 evidențiem aceste caracteristici pe baza elementelor cuprinse în lucrarea lui Burton Jones¹.

Principalele caracteristici ale firmei bazate pe cunoștințe

Tabelul 1

Nr. crt.	Caracteristici
1.	Diminuarea firmei în ceea ce privește activele fizice, activitățile realizate și salariații utilizați, concomitent cu dezvoltarea bazei interne de cunoștințe și extinderea legăturilor cu clienții, furnizorii și forța de muncă existentă.
2.	Externalizarea activităților care nu sunt esențiale pentru firmă, în paralel cu internalizarea celor care fac parte sau sunt puternic complementare cunoștințelor esențiale ale organizației.
3.	Schimbarea relațiilor cu forța de muncă externă firmei, în sensul apelării la aceasta pentru activitățile funcționărești mai puțin importante și pentru cele de întreținere ale organizației ; pentru realizarea lor se va apela pe scară largă la firmele mici și la persoane care lucrează independent.
4.	Dezvoltarea strategică a firmei se va baza pe creșterea în profunzime sau lărgime a cunoștințelor firmei, ceea ce presupune că ea dispune de capacitatea de a-și dezvolta propriile cunoștințe și de a recunoaște oportunitățile pentru cooperare de tip sinergic în domeniul cunoștințelor.
5.	Modelul de organizare internă a firmei bazată pe cunoștințe este analog modelului cognitiv uman, caracterizându-se prin rețele mai puțin structurate, echipe semiautonome, formate din persoane posesoare de cunoștințe, disponibilități organizaționale și individuale pentru învățare etc.

¹ A. B. Jones, *Knowledge Capitalism Business. Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Pres, Oxford, 1999

Nr. crt.	Caracteristici
6.	Maximizarea eficacității și eficienței se bazează pe structuri de echipe, între care «cuplarea» trebuie minimizată și coeziune maximizată.
7.	Scăderea numărului și rolurilor managerilor de nivel mediu și inferior și externalizarea treptată a persoanelor care realizează activități periferice, simultan cu integrarea în firmă de “manageri de cunoștințe”, care, frecvent, își încep activitatea ca agenți sau consultanți ai schimbării în cadrul organizației.
8.	Remodelarea capabilităților manageriale și economice ale firmei, pentru a pune în valoare cunoștințele, prin opțiunile, deciziile și acțiunile pe care le practică.
9.	Direcționarea investițiilor în training, în forța de muncă externă utilizată pentru a înlocui propriul personal care nu progresează.
10.	Alocarea unor resurse mai reduse pentru training și oferirea de posibilități mai limitate de promovare a personalului din grupurile periferice, care poartă principala responsabilitate pentru propria pregătire și evoluție profesională.
11.	<p>Reconceperea sistemului de motivare, corespunzător următoarelor coordonate:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ amplificarea recompensării în funcție de performanțe și merite pentru întreg personalul firmei; ▪ creșterea utilizării recompensării personalului din grupurile periferice în funcție de performanțele individuale; ▪ intensificarea folosirii stimulentele globale, de grup și personale, pentru personalul de bază al firmei; ▪ apelarea pe scară largă la promovarea personalului în cadrul și din afara firmei.

La baza acestor caracteristici se află **tendențele care se manifestă în tranziția de la economia actuală la economia bazată pe cunoștințe** după cum urmează.

1 Creșterea flexibilității dimensionale, structurale și funcționale

În condițiile schimbărilor accelerate produse în mediul său, organizația va trebui să dea dovada unei adaptabilități sporite pentru a face față cu succes. Flexibilitatea dimensională (privitoare la volumul activității desfășurate și, implicit, la cel al resurselor folosite – capacități de producție, forța de muncă, capitaluri), structurală (referitoare la portofoliul afacerilor desfășurate, nomenclatorul produselor/serviciilor oferite, configurația constructivă a structurii organizatorice) și funcțională (referitoare la sistemul de conducere strategică, mecanismele decizionale, sistemul de planificare strategică, control și evaluare, latura funcțională a structurii organizatorice, mecanismele relațiilor interne și exterioare) este forma de manifestare și măsura capacității de adaptare eficientă.

Dacă în trecut starea normală a organizației era cea de stabilitate, de menținere pe perioade îndelungate a funcționării la parametri constanți, în prezent, dar mai ales în viitor, aceasta stare este și va fi una de schimbare continuă. Aceasta se traduce în modul în care sunt concepute strategia de ansamblu și politicile specifice, a căror țintă este să asigure dezvoltarea neîntreruptă a firmei în condițiile menținerii unui echilibru dinamic, grație flexibilității dovedită corespunzător pe planurile menționate.

Flexibilitatea sporită pe aceste planuri va fi rezultatul firesc al continuării descentralizării organizației, multiplicării centrelor de decizie din cadrul ei, astfel încât să le apropie cât mai mult de scena producerii schimbărilor. Condiția esențială a creșterii flexibilității organizației, a capacității sale de răspuns la schimbări este aceea a *responsabilizării precise a fiecărui centru de decizie* (la nivel de centru de profit, centru de cheltuieli, centru de venit, linie de producție, compartiment funcțional etc.) în ceea ce privește performanțele ce trebuie obținute. Perfecționării în continuare a sistemului informațional și a celui de evidențe ale firmei (tehnic-operativă, contabilă și statistică), care să permită individualizarea riguroasă a eforturilor și rezultatelor aferente fiecărui centru decizional, precum și monitorizarea permanentă a activității acestuia.

2 Dispersarea geografică a activităților organizației

Tendința aceasta, aflată în strânsă corelație cu creșterea flexibilității, a devenit, în ultimele două-trei decenii, o caracteristică definitorie a firmelor mari, existând toate motivele care să îndreptățescă previziunea că se va amplifica și adânci în viitor. Tendința constă în localizarea desfășurării unor activități funcționale (de cercetare-dezvoltare, planificare strategică, financiară etc.) diferită de cea a activității de producție și a celor auxiliare și de servire a acesteia (gestiunea stocurilor, întreținere și reparații, gospodăria energetică, transport intern etc.).

Fenomenul dispersării unităților de producție ale organizațiilor, existent anterior în domeniul exploatarea zăcămintelor de țiței, metale neferoase, minereuri uranifere etc., a căpătat amploare în ultimele decenii îndeosebi în cazul societăților transnaționale și multinaționale producătoare de bunuri de echipament și de consum. Acestea sunt interesate în plasarea unităților de producție în regiuni, țări și zone în care se asigură apropierea de sursele de materii prime și de punctele de vânzare, iar costurile forței de muncă sunt simțitor mai mici decât în țările de origine. Proliferarea largă a fenomenului a fost facilitată de „comprimarea distanțelor” la scară planetară, devenită posibilă grație progreselor spectaculoase înregistrate în domeniul telecomunicațiilor și în cel al transporturilor rapide pe distanțe lungi.

La nivelul firmei, *disocierea spațială a unor activități funcționale*, cel puțin în ceea ce privește “nucleul lor dur” (adică acele decizii și acțiuni cu caracter strategic care privesc ansamblul firmei), localizate la sediul central, *de activitățile de producție, auxiliare și de servire*, realizate în unități de producție dispersate în țări diferite, ridică probleme de conducere, deosebite, care au fost însă rezolvate, în marea majoritate, cu succes.

Descentralizarea competențelor decizionale, creșterea funcționalității sistemului informațional, flexibilizarea sistemelor de planificare strategică și control sunt doar câteva dintre direcțiile de acțiune care se vor accentua în firma viitorului, conferindu-i mai multă suplețe în desfășurarea propriei activități și capacitate sporită de răspuns la cererile dinamice și diversificate ale piețelor locale.

3 Sporirea preocupării pentru protecția mediului

Agravarea, în ultimele decenii, a problemelor ecologice – apariția unor îngrijorătoare dezechilibre ecologice, intensificarea deșertificării și deforestării unor zone vaste, apariția găurilor în stratul protector de ozon al pământului etc. – impune organismelor internaționale și factorilor de decizie la nivel național, regional și local **reconsiderarea dimensiunilor problematicii mediului** în ansamblul preocupărilor lor. Intensificarea acestor preocupări se concretizează deja în acțiuni ample privitoare la: folosirea rațională a resurselor și refacerea celor regenerabile; prevenirea, corectarea și limitarea efectelor dăunătoare pe planul echilibrului ecologic; conceperea, realizarea și utilizarea de materiale, substanțe, echipamente, tehnologii nepoluante sau cu grad redus de poluare a mediului; trecerea de la tehnologii lineare, cu efecte care pot afecta echilibrul ecologic și puritatea mediului, la tehnologii ciclice, în care efectele dăunătoare sunt anulate prin reciclarea „ieșirilor” poluante din procesele de producție; crearea și consolidarea prin procese instructiv-educative adecvate, a unei culturi ecologice în rândul populației, a unei atitudini favorabile față de acțiunile și responsabilitățile de protecție a mediului; intensificarea cercetărilor științifice, a studiilor de impact, a analizelor tehnico-economice consacrate problematicii protecției mediului și măsurilor inițiate în acest sens.

În cadrul general, la nivelul întregii societăți, de preocupări și acțiuni privitoare la protecția mediului, firma, ca unitate de bază a întregii activități economice, va avea responsabilități considerabil sporite, concretizate nu numai în obligativitatea luării măsurilor de protejare, prin activitatea proprie desfășurată, a mediului, dar și cea de a contribui, în virtutea rolului social important pe care îl joacă, la toate acțiunile desfășurate de autoritățile publice centrale și locale, de alte firme, instituții și organizații, de populație, pe aceasta linie. În acest sens, este de anticipat faptul că fiecare firmă va avea un interes crescând pentru întocmirea, prin forțele proprii sau apelând la firme specializate de consultanță ecologică, a unui **studiu ecologic** privind propria activitate și impactul acesteia asupra mediului, din care să reiasă: caracteristicile ecosistemului ecologic în cadrul căruia își desfășoară activitatea; principalele elemente cu caracter local sau zonal care pot afecta ecosistemul respectiv, caracteristicile factorilor perturbatori; principalele măsuri care trebuie inițiate pentru prevenirea poluării mediului sau, dacă aceasta

s-a produs totuși, pentru limitarea efectelor ei și înlăturarea lor totală; echipamentele și tehnologiile antipoluante care trebuie introduse, precum și instalațiile de protecție suplimentare; configurație globală a ecosistemului local, relațiile firmei cu acest sistem, responsabilitățile ei pentru păstrarea echilibrului său.

Calitatea vieții este definită drept suma nivelului de trai economic, nivelului de trai ecologic, varietății vieții, calității relațiilor umane și altor factori secundari. Ținta finală a ridicării continue a calității vieții pentru toți cetățenii implică și componenta ecologică, în privința căreia responsabilitățile firmei vor fi tot mai ample, în virtutea misiunii pe care și-a asumat-o și a rolului important socio-economic pe care urmărește să îl joace.

4 Profesionalizarea crescândă a managementului

Tendința manifestată constant în domeniul practicii manageriale după cel de al doilea război mondial, adâncirea profesionalizării activității manageriale va continua în viitor, când se vor atinge niveluri de capacități și abilități de conducere spectaculoase.

Profesionalizarea managementului este sintagma care exprimă faptul că exercitarea conducerii are o temeinică bază științifică, constând în utilizarea unor metode, tehnici și instrumente deplin validate de știința și practica managerială, îmbinate judicios cu talentul, intuiția și experiența cadrelor de conducere. Practicarea managementului profesionist semnifică absența din actele manageriale a elementelor de improvizație, fundamentării precare a deciziilor, atitudinilor retrograde, comportamentului discreționar, autocratic, indisponibilității pentru dialog, lipsei de receptivitate la nou.

Pentru firma viitorului, cerința de a fi competitivă și a se dezvolta într-un mediu care lansează provocări crescânde la adresa sa nu poate fi satisfăcută decât apelând la profesioniști consacrați, mai ales la nivelul managementului de vârf. Componenții echipei manageriale vor trebui să satisfacă deplin criteriile în funcție de care se apreciază gradul de profesionalism al prestației lor – cunoștințe profunde de știința managementului, abilitatea de a utiliza eficiente metode, tehnici și instrumente specifice, concepții evoluat, moderne, în pas cu progresul general

al societății și cu „state of art” în domeniul afacerilor, stil adecvat de conducere, interes pentru nou și pentru autoperfecționare continuă.

De altfel, pregătirea temeinică și perfecționarea continuă constituie căile care asigură practicarea managementului de tip profesionist, domeniul exclusiv de exercitare a profesiei de manager. Realizarea pregătirii și perfecționării manageriale trebuie să țină seama de următoarele aspecte esențiale:

- programele de pregătire și perfecționare urmează să asigure, prin orientarea și conținutul lor, transferul de cunoștințe, însușirea de abilități și modelarea de comportamente care se vor manifesta în acțiunea cadrelor de conducere peste un anumit interval de timp;
- programele se axează pe valorificarea intensă a atributelor de competență, creativitate, inițiativă, spirit prospectiv;
- componența prospectiva este precumpănitoare în demersul managerial, instruirea managerială trebuind să ofere sinteza cerințelor viitorului;
- perfecționarea asigură profesionalizarea flexibilă a viitoarelor cadre manageriale astfel încât să fie capabile să-și lărgească ulterior, în măsura semnificativă, gama de cunoștințe, abilități și comportamente;
- frecventarea programelor menționate se înscrie în cerința generală de educație permanentă, conectată la progresul societății și la evoluțiile previzibile ale acesteia, orientată astfel încât să respecte următoarele idei de bază formulate la Colocviul pe această temă de la Jonchere din 1961:
 - ✓ a învăța să înveți;
 - ✓ a învăța să te orientezi și să iei hotărâri;
 - ✓ a învăța să te porți;
 - ✓ a muta accentul de pe informare pe formare.

În firma viitorului, profesionalizarea managementului se va concretiza în următoarele aspecte mai importante:

a) extinderea probabilă a sistemelor naționale de pregătire și perfecționare a managerilor, în cadrul cărora instituții și centre publice și private își conjugă în mod coordonat eforturile pentru a asigura ridicarea generală a nivelului de instruire, dinamizarea programelor, intensificarea concurenței în domeniul serviciilor intelectuale, experiența acumulată în această privință în unele țări (Franța, Japonia, Polonia, Mexic) a evidențiat cu claritate avantajele existenței

acestor sisteme, dar și deficiențele potențiale de centralizare și lipsa de competiție pe care le comportă;

b) selecționarea riguroasă a managerilor pe baza unor concursuri foarte exigente, în cadrul cărora se vor folosi metode și instrumente de selecție puse la punct de specialiști de autoritate în domeniu;

c) crearea unei adevărate piețe a managerilor și echipelor manageriale, în care elementele cele mai bune vor fi și cele mai căutate și mai bine remunerate;

d) extinderea firmelor de consultanță managerială, care vor fi solicitate, în măsură crescândă, pentru furnizarea serviciilor intelectuale de profil pe cele mai diverse teme: proiectarea organizațională (designing organizations), efectuarea de analize SWOT, fundamentarea deciziilor majore, definirea alternativelor strategice etc.;

e) conștientizarea tot mai profundă de către opinia publică, de către societate în general, a efectelor deosebit de benefice pe care profesionalizarea managementului firmei le are asupra întregii activități economice, asupra șanselor acesteia de a se moderniza, eficientiza superior și câștiga apreciazabil în competitivitate. Conștientizarea semnifică creșterea disponibilității societății pentru instruirea managerială, pentru recunoașterea rolului important al managerilor de succes, pentru valorificarea în măsură sporită a managementului profesionist. Exemplul țărilor în care opinia publică este deosebit de sensibilă la calitatea prestației manageriale și la performanțele deosebite pe care le asigură prestațiile de excepție – SUA, Japonia, Germania – constituie cea mai ilustrativă confirmare în acest sens.

5 Extinderea informatizării economiei și societății

Extinderea informatizării, care semnifică utilizarea pe scară tot mai largă a mijloacelor de tratare a informațiilor, va asigura dobândirea de către firmă a unei mai mari flexibilități a activității desfășurate, creșterea capacității sale de reacție, optimizarea modului de alocare a resurselor, creșterea semnificativă a eficienței întregii activități.

Principalele efecte ale extinderii informatizării la toate activitățile firmei pot fi considerate următoarele:

a) satisfacerea cerințelor manageriale, specifice diferitelor domenii de activitate ale firmei, prin *construirea de sisteme informatice adaptate strict cerințelor* respective.

Aceste sisteme se bazează pe bănci de informații specifice care, atunci când sunt stabilite la nivel național sau chiar internațional, pot fi accesate, printr-un sistem de telecomunicații adecvat, de un număr practic nelimitat de beneficiari interesați de informațiile conținute în ele.

Informațiile furnizate de aceste bănci sunt deosebit de utile în anumite etape ale procesului managementului strategic (de exemplu, la efectuarea analizei SWOT, contribuind deci la o mai bună fundamentare a strategiei), întrucât permit fiecărei firme efectuarea unui tur de orizont, minuțios și complet, al principalelor probleme economice, sociale, juridice, financiare, comerciale, ecologice etc., specifice industriei de profil, pe această bază firma putând să se poziționeze strategic în cadrul industriei respective și să identifice mai ușor strategia pe care să o urmeze pentru a-și îmbunătăți poziția; pentru prevenirea poluării mediului sau, dacă aceasta s-a produs totuși, pentru limitarea efectelor ei și înlăturarea lor totală; echipamentele și tehnologiile antipoluante care trebuie introduse, precum și instalațiile de protecție suplimentare; configurația ei pentru păstrarea echilibrului său.

Calitatea vieții este definită drept suma nivelului de trai economic, nivelului de trai ecologic, varietății vieții, calității relațiilor umane și altor factori secundari. Ținta finală a ridicării continue a calității vieții pentru toți cetățenii implică și componenta ecologică, în privința căreia responsabilitățile firmei vor fi tot mai ample, în virtutea misiunii pe care și-a asumat-o și a rolului important socio-economic pe care urmărește să îl joace. De asemenea, abilitatea firmelor de a-și constitui și administra eficient propriul lor fond de informații, de a-și dezvolta infrastructura specifică acestui domeniu, contribuie în mod decisiv la obținerea avantajelor competitive.

b) *apelarea tot mai intensă, de către managementul firmei, la metode și tehnici de optimizare a deciziilor*, a căror utilizare câștigă apreciazabil în valențe și este considerabil facilitată atunci când se bazează pe suportul informatic.

În rândul acestor metode și tehnici se înscriu arborele decizional, tabelul decizional, modelarea economico-matematică, simularea, construirea scenariilor etc., avantajul cel mai semnificativ rezultat din utilizarea lor constând în faptul că permit stabilirea multor variante decizionale și identificarea mai ușoară și fundamentată a variantelor optime. Construirea planurilor strategice în variante, care reprezintă una dintre cheile succesului în practicarea managementului strategic, devine astfel un demers simțitor facilitat în condițiile în care toate activitățile cu caracter strategic ale firmei sunt prezente cu informații specifice în banca de date a firmei.

c) *creșterea semnificativă a potențialului managerilor de rezolvare a adevăratelor probleme de conducere*, adică a celor care implică un mare număr de variabile, multe greu de prognozat, cum ar fi problemele evoluției în perspectivă a activității firmei, evaluarea riscului asumat la angajarea unei investiții importante și de durată, evaluarea șanselor de succes la lansarea unui nou produs/serviciu pe piață etc.

Pentru rezolvarea acestor probleme, managerii pot apela la așa numitele „*instrumente pentru managementul cunoașterii*”.

Instrumentele pentru managementul cunoașterii sunt în principal instrumente inteligente, construite pe principiile inteligenței artificiale și ale integrării sistemelor informatizate. Ele utilizează cele mai moderne tehnologii cum sunt cele pentru bazele de date inteligente și agenții inteligenți. În tabelul 2 prezentăm o listă a unor asemenea instrumente, cele mai reprezentative pe piața informatică occidentală.

Principalele instrumente pentru managementul cunoașterii

Tabelul 2

Denumire	Funcții
Knowledge X	Produce program inteligent pentru procurarea de documente publice referitoare la angajați și investiții, folosit la descoperirea unor relații specifice și indicarea unor căi de urmat pentru managementul competitorilor firmei.
Wincite	Produce program inteligent pentru indicarea condițiilor piețelor, competitorilor și tendințelor. Organizează informația obținută într-o bază de cunoștințe, după care distribuie cunoașterea salariaților interesați. Informația colectată poate proveni din diverse surse interne și externe, ea include și aptitudinile și psihologia analiștilor întreprinderii
GrapeVine	Sistem inteligent pentru distribuirea cunoașterii despre vânzări, estimări etc., care realizează descoperirea și indicarea căilor către informația memorată în bazele de date Lotus Notes, informație care ar putea prezenta interes în diferitele activități ale salariaților din domeniul distribuției și vânzărilor firmei. Dispune de surse de informații pentru documente HTML, documente ASCII și documente Lotus Notes și folosește baza de date Eureka în vederea creării profilului utilizatorilor
InfoFinder	Agent inteligent pentru căutarea cunoașterii pe rețele Intranet și Internet. Învăță utilizatorii să clasifice mesaje și documente, să recunoască exemple care prezintă interes pentru ei. Determină cu ușurință semnificația frazelor care satisfac anumite scopuri stabilite de utilizatori. Pot identifica astfel documente care pot prezenta interes într-o anumită activitate.
Vizcontrol	Agent inteligent pentru vizualizarea informației din ierarhiile foarte cuprinzătoare, comercializat de firma InXigh Software. Oferă mai multe formate de vizualizare și facilitează căutarea hiperbolică în spațiul informațional. Aceeași firmă comercializează și un instrument pentru procesarea limbajului natural numit LinguistX

Denumire	Funcții
Intranet	Concepție de Internet în cadrul unei organizații. Fiecare entitate, individ, compartiment, birou, grupuri de lucru, alte structuri formale sau informale au propria pagină pe web, permițând astfel accesul via Internet la informațiile și cunoștințele dispersate în cadrul organizației. De asemenea, Intranet conține și o pagină de web cu acces la depozitul de cunoștințe central al organizației. Această formă de rețea utilizează infrastructura internetului și conduce la resurse minime necesare pentru proiectarea sa. Navigarea se poate realiza cu Netscape Navigator sau alte browsere specializate. Anagajații companiei pot fi astfel în permanent contact cu organizația și cu baza sa de cunoștințe din orice punct de pe glob prin intermediul internetului.
Groupware	Tehnologie informațională care derivă din cuvintele group și software, ceea ce înseamnă software pentru lucrul în grup sau altfel spus, cunoștințe și software accesat în același timp de mai mulți utilizatori. Cea mai relevantă construcție de pe piața de software este Lotus Notes, folosit adesea pentru brainstorming electronic și teleconferințe în procesul de generare și diseminare de noi cunoștințe.

Rezolvarea corespunzătoare a acestor probleme de mare complexitate, imposibil de realizat cu mijloace manuale sau mecanizate, permite managementului firmei să-și contureze mai ușor și mai fundamentat viziunile strategice, să cântărească mai riguros efectele diferitelor opțiuni strategice, să perceapă mai deslușit provocările viitoare.

6 Creșterea potențialului creativ

Firma bazată pe cunoștințe va fi, neîndoielnic, una cu un potențial creativ-inovativ mult sporit față de nivelul mediu actual.

Creșterea potențialului creativ al firmei se referă pe de o parte la capacitatea acesteia de a fi inovativă pe planul produselor/serviciilor și tehnologiilor, de a genera mereu unele noi, iar pe de altă parte, modalități și soluții concrete de rezolvare a problemelor care să iasă de pe făgașul obișnuit al celor existente. Inovarea managerială diferențiază, în măsură sensibilă, firmele în ceea ce privește performanțele realizate în condiții relativ asemănătoare și la niveluri apropiate ale consumului de resurse, spre deosebire de inovarea tehnologică care, aplicată în diferite firme, generează practic aceleași rezultate.

Pentru managementul strategic, inovarea managerială are o importanță capitală, manifestată în capacitatea de a contura strategii noi și îndrăznețe, de a stabili pe baza acestora politici eficiente de implementare, de a găsi rapid soluții corective atunci când strategia adoptată nu dă totuși rezultatele scontate. În firma viitorului este de prevăzut accentuarea în continuare a inovării manageriale, devenită cu atât mai necesară cu cât, așa cum s-a mai subliniat, schimbările pe toate planurile activității firmei se anunță din ce în ce mai ample și mai frecvente. Este firesc, în aceste condiții, să ne așteptăm la accelerarea ritmului de uzură morală a inovărilor în materie de management, ceea ce semnifică, odată în plus, că acesta trebuie să devină din ce în ce mai dinamic, creativ și flexibil. Drept urmare, modificările din domeniile structurii organizatorice, sistemului informațional, metodelor și tehnicilor de conducere utilizate, relațiilor exterioare ale firmei etc. vor deveni din ce în ce mai frecvente, se vor „acorda” tot mai fin în timp cu ritmul de reducere a ciclului de viață al produselor și tehnologiilor. S-ar putea ajunge chiar la situația în care introducerea inovărilor manageriale să precedă celor tehnologice tocmai pentru a facilita realizarea acestora din urmă și a le spori semnificativ rezultatele benefice tehnice, tehnologice și economice.

Bibliografie

- 1 Dragomirescu, H. *Organizații bazate pe cunoaștere*, Studiu tematic elaborat în cadrul proiectului prioritar „Societatea informațională – societatea cunoașterii” al Academiei Române, București, 2001
- 2 Jones, A. B. *Knowledge Capitalism Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford, Oxford University Pres, 1999
- 3 Luban, F. „Managementul cunoștințelor”, *Revista Economia*, Nr. 1/1999
- 4 Nicolescu, O. *Managementul IMM-urilor*, București, Editura Economică, 2001
- 5 Sabău, G. *Societatea cunoașterii, o perspectivă românească*, București, Editura Economică, 2001