

Mihaela BENDIC (RADU),  
Irina BARBU (SIMIONESCU)  
Valahia University of Târgoviște

# CREATIVITY AND INNOVATION IN SMEs, PARTICULARITIES AND INFLUENCES

Case  
study

---

## Keywords

*Creativity;*  
*Innovation;*  
*Competitive advantage;*

---

## JEL Classification

M30

---

## Abstract

*The global competitive work context, its dynamically changing environment, has accelerated the need for creative problem solving. Creativity and innovation are essential both for the success of companies and for the well-being of those who work in companies. We live in a world of technological and business turmoil where innovation can make the difference between survival and disaster. At the organizational level, innovation is essential, because it can ensure survival on the market, it offers new opportunities, in conditions of increased competition. Currently, the international economic context is characterized by change and the constant need for adaptation. Based on these considerations, we try to answer the question: how can innovation activities influence the competitiveness of SMEs in the current economic environment?*

## CONCEPTUALIZAREA CREATIVITĂȚII ȘI INOVAȚIEI LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL

Creativitatea reprezintă un proces permanent de transformare interioară și exterioară, un plus de calitate, o nouă atitudine, o nouă perspectivă, un nou mod de a vedea lucrurile. Inovația se referă la creștere, la recunoașterea oportunităților de a face ceva nou, de a implementa noi idei pentru a crea valoare. Este vorba despre o creștere a afacerilor și o schimbare socială, la baza căreia se află spiritul creator uman, pornită din nevoia de a face schimbări în mediul nostru. Inovația este de asemenea un imperativ de supraviețuire.

Prin urmare, din punct de vedere organizațional conceptul de creativitate privește, nu doar crearea ideii, ci și punerea sa în aplicare prin inovație. Astfel, creativitatea ca sursă a inovației contribuie în general, la îmbunătățirea competitivității, la creșterea eficienței proceselor productive și a serviciilor și pe de altă parte la dezvoltarea produselor noi.

### CONTEXTUL ACTUAL AL ACTIVITĂȚILOR DE INOVARE PENTRU IMM-URI

În literatura economică, există o dezbatere îndelungată pornită de celebrul economist austriac Joseph Schumpeter despre rolul firmelor mici și mari în progresul tehnologic și inovare. Lucrările timpurii ale lui Schumpeter sugerează că IMM-urile sunt probabil sursa majorității inovațiilor (Schumpeter, 1934). El susține că firmele mici ar trebui să fie într-o poziție mai bună pentru a inova datorită flexibilității lor, în timp ce firmele mari ar putea fi mai reținute din cauza structurii lor mai birocratice.

Schumpeter a văzut antreprenorii ca jucând un rol cheie în introducerea de inovații care conduc la uzura tehnologiilor și produselor actuale, firmele fiind înlocuite cu altele noi într-un proces de *distrușgere creativă*. Mai târziu asistând la creșterea puterii economice a firmelor mari, Schumpeter și-a schimbat punctul de vedere. El a menționat că firmele mai mari cu un anumit grad de putere monopolistică ar putea avea un avantaj în dezvoltarea inovațiilor, deoarece pot capta randamentul inovației fără a fi imitate de rivali. Mai mult, el recunoaște că întreprinderile mici nu dispun de resurse de capital, comparativ cu întreprinderile mai mari.

Acest context de accelerare în dinamica distrugerii creative a cunoștințelor generează un risc de obsolescență pentru indivizi, grupuri și companii. Pentru a depăși acest lucru este esențial ca întreprinderile să avanseze permanent în cunoștințe și abilități, să se re poziționeze în diferite domenii

de expertiză, științifice și tehnice, pe noi piețe și cu noi strategii.

Astăzi posibilitățile tehnologice multiple, noile modele de afaceri și potențialii inovatori conduc schimbările din contextul actual al inovației în IMM-uri. Figura 1 rezumă unele dintre schimbările cheie din contextul actual de inovație

Contextul actual este așadar influențat de o serie de factori. Globalizarea a crescut masiv gama de piețe și segmente, astfel încât acestea sunt acum larg dispersate și variate local, punând presiune asupra activității de căutare a inovației pentru a acoperi mult mai multe teritorii, numărul mare de persoane sau piețe țintă mici, cu nevoi și așteptări extrem de diferențiate.

Producția de cunoștințe implică din ce în ce mai mulți actori noi, în special în domeniile emergente, așadar apare necesitatea de a căuta oportunități de inovare într-un spațiu mult mai larg. O consecință a acestui fapt este și că lucrătorii sunt acum distribuiți și concentrați în mult mai multe locații. Așadar a avut loc o extindere a frontierei de-a lungul căreia se pot produce dezvoltări tehnologice avansate.

Populația lumii a crescut, prin extensie și piața, creșterea fiind tot mai accentuată în zone netradiționale. Înțelegerea nevoilor și a constrângerilor acestei noi populații reprezintă o provocare semnificativă în ceea ce privește cunoașterea pieței.

Apariția rețelelor sociale la scară largă în spațiul cibernetic reprezintă provocări în abordările de cercetare de piață. Alte provocări provin din apariția comunităților mondiale virtuale, paralele. Deși utilizatorii au fost recunoscuți de mult timp ca o sursă de inovație, există o accelerare a modurilor în care aceasta se desfășoară acum. Schimbările majore în disponibilitatea resurselor și a energiei determină căutarea de noi alternative și reducerea consumului.

Alți factori deosebit de importanți ce influențează contextul actual, îl reprezintă creșterea gradului de conștientizare a impactului poluării și a preocupărilor pentru schimbările climatice, îngrijorările legate de capacitatea de a menține sănătatea și nivelul de trai și de a gestiona schimbările conform așteptărilor oamenilor.

Tehnologiile moderne care facilitează schimbul de informații și colaborările productive, au pus capăt monopolurilor de cunoștințe ale marilor laboratoare de cercetare și dezvoltare și au deschis inovația IMM-urilor. Inovația în economia cunoașterii rezultă din creativitate și imprevizibil, care este foarte probabil să se regăsească în operațiunile noi și mici, decât în cercetarea sistematică din laboratoarele mari de cercetare și dezvoltare. Inovațiile radicale provin adesea din întreprinderile mici care își exploatează cu succes flexibilitatea și capacitatea de a lucra în afara paradigmatelor de

cunoștințe dominante. Cererea mondială de produse și servicii inovatoare nu încetează să crească într-un ritm rapid iar IMM-urile inovatoare bine plasate pot susține această provocare. Așadar IMM-urile trebuie să facă față unei provocări majore, pe de o parte au capacități puternice de a inova, pe de altă parte inovația prezintă riscuri pe care IMM-urile nu le pot suporta întotdeauna. Acest lucru este cu atât mai dificil în perioadele de schimbare, când de obicei se dezvoltă un reflex de retragere.

### **INFLUENȚA SPECIFICITĂȚII IMM-URILOR, ASUPRA PROCESELOR DE CREATIVITATE ȘI INOVARE**

Comaniile mai mari au reprezentat adesea norma pentru o funcționare optimă organizațională, însă treptat și întreprinderile mici și mijlocii au obținut recunoașterea importanței economice. Acest tropism față de companiile mari, a fost explicat prin asimilarea IMM-ului ca o companie mare în reducere.

La nivelul Uniunii Europene, din punct de vedere funcțional categoria Întreprinderilor Mici și Mijlocii (IMM) este formată din întreprinderi care angajează mai puțin de 250 de persoane și care au o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 de milioane de euro sau un bilanț total de până la 43 de milioane de euro (CE, 2003).

IMM-urile joacă un rol economic specific și se caracterizează printr-o dinamică organizațională unică. Întrucât inovația este intensificată prin cunoaștere, companiile mari sunt considerate mai favorabile pentru aceasta. Motivul principal este că inovația implică crearea, împărțirea și diseminarea unei mari cantități de cunoștințe între actorii implicați, prin tranzacții complexe și costisitoare. Drept urmare, pare mai puțin costisitor și mai puțin riscant să internalizezi inovația într-o companie mare decât să o limitezi la o companie mică.

Creativitatea însă este determinată de capacitățile individuale, este o caracteristică inerentă persoanelor, ea fiind așadar principalul element ce afectează ansamblul proceselor activității IMM-ului. Clasificarea companiilor pe dimensiuni este foarte utilă pentru a le reflecta structura economică însă această tipologie nu permite înțelegerea originalității IMM-urilor.

Există câteva variabile calitative care până de curând erau considerate specifice IMM-urilor, centralizarea procesului decizional al managerului, o structură organizatorică simplă, o dependență ridicată de accesul la resurse și resursele limitate (Marchesnay, 2015). În prezent IMM-urile sunt din ce în ce mai bine structurate, există o mai mare difuzie a instrumentelor de management, tehnologia digitală contribuie la acest lucru făcând

posibilă o planificare accesibilă de la distanță. Angajații sunt din ce în ce mai bine pregătiți și informați, partenerii, clienții, furnizorii ajută la o mai bună structurare și organizare. Problema accesului la resurse rămâne o provocare majoră, însă dificultatea nu mai este specifică IMM-urilor, companiile mari confruntându-se cu situații relativ similare (Karaoulanis, 2020).

O altă abordare a naturii specifice IMM-urilor, se referă la posibilitatea acestora de a dezvolta cu ușurință relații strânse la mai multe niveluri: în ceea ce privește spațiul, ierarhia, organizarea muncii, împărțirea sarcinilor și coordonarea. De asemenea se afirmă că în IMM-uri se pot ușor gestiona informațiile sau deciziile care trebuie luate (Torrès, 2015).

Pornind de la conceptul de inovație, reprezentat de capacitatea de a implementa orice caracteristică nouă, această capacitate nu este ușor de măsurat în IMM-uri. În realitate nu toate IMM-urile sunt creative și inovează iar cele care inovează nu reușesc în mod sistematic. O inovație comercială este „un produs nou sau îmbunătățit sau un proces de afaceri (sau o combinație a acestora) care diferă semnificativ de produsele anterioare sau de procesele de afaceri ale firmei și care a fost introdusă pe piață sau introdusă de către o firmă” (OCDE, 2018).

### **OBȚINEREA AVANTAJULUI COMPETITIV PRIN ACTIVITĂȚI DE INOVARE ÎN IMM**

Tendențele economice și evoluțiile tehnologice descrise mai sus au contribuit la apariția mediului în care antreprenoriul și IMM-urile au primit importanța cuvenită. IMM-urile care reacționează rapid la schimbarea nișelor de piață și exploatează oportunitățile tehnologice sau comerciale pot fi găsite printre cele mai inovatoare firme. Creativitatea „este în prezent sursa decisivă pentru avantajul competitiv” căci „noile tehnologii, noile industrii, bogăția și prosperitatea economică provin de la ea” (Florida, 2002). Astfel, creativitatea ca sursă a inovației contribuie, în general, la îmbunătățirea competitivității. Creativitatea influențează direct îmbunătățirile care măresc, pe de o parte, eficiența proceselor productive și a serviciilor (inovația în proces) și pe de altă parte, dezvoltarea produselor noi (inovația de produs și serviciu). Toate acestea se întorc, în final, prin creșterea valorii adăugate, la întreprindere, ceea ce îi permite să se diferențieze de concurență, acest mecanism este ilustrat grafic în Figura 2.

Dezvoltarea de noi produse este o capacitate importantă, deoarece mediul este în continuă schimbare. Schimbările în domeniul socio-economic, în ceea ce oamenii cred, așteaptă și doresc creează oportunități și constrângeri.

În timp ce produsele noi sunt adesea văzute ca fiind inovația de ultimă oră pe piață, inovația de proces joacă un rol strategic la fel de important. A fi capabil să faci ceva pe care nimeni altcineva nu îl poate face sau să faci acest lucru în moduri mai bune decât oricine este o sursă puternică de avantaj. În mod similar, faptul de a putea oferi un serviciu mai bun - mai rapid, mai ieftin, de calitate superioară, a fost privit de multă vreme ca o sursă de avantaj competitiv. O serie de metode prin care inovația poate contribui la obținerea avantajului competitiv de către IMM-uri sunt prezentate în Tabelul 1.

Acești pași inovatori se încadrează treptat în competiție, iar dacă o organizație nu este capabilă să treacă la o inovație suplimentară, riscă să fie lăsată în urmă, deoarece alții preiau conducerea în schimbarea ofertelor, a proceselor lor operaționale sau a modelelor care le conduc (Bessant, Tidd, 2018). În toate aceste moduri, IMM-urile au capacitatea de a răspunde inovativ.

#### RELEVANȚA DIMENSIUNII IMM-URILOR ÎN GESTIONAREA ACTIVITĂȚILOR DE INOVARE

O influență importantă asupra modului de gestionare a inovației este dimensiunea organizației. În mod obișnuit, organizațiile mai mici au o serie de avantaje - cum ar fi agilitatea, luarea rapidă a deciziilor - dar în egală măsură, limitări, cum ar fi constrângerile de resurse. Tabelul 2 explorează unele dintre acestea.

În majoritatea economiilor, în numărul imens de firme mici, există o variație enormă, firmele diferă mult, de la micro-afaceri, până la start-up-uri de înaltă tehnologie. Întreprinderile mici și mijlocii nu reușesc adesea să fie prezente în sondajele de cercetare și dezvoltare și alți indicatori formali ai activității inovatoare. Cu toate acestea, se angajează în activități inovatoare și desfășoară cercetări dar acest lucru tinde să fie în jurul îmbunătățirii proceselor sau al serviciilor pentru clienți și implică adesea cunoștințe tacite, mai degrabă decât formalizate (Stalk, Hout, 1990).

Deși gradul de concentrare a cheltuielilor în cercetare și dezvoltare rămâne ridicat în firmele mari, contribuția IMM-urilor la activități inovatoare a crescut în ultimele decenii. În conformitate cu concepția modernă, alți factori decât dimensiunea unei firme determină investițiile în cercetare, dimensiunea firmei în sine având doar un efect pozitiv neglijabil asupra intensității cercetării și dezvoltării (Cohen et.al, 1987). În mod obișnuit, organizațiile mai mici prezintă o serie de avantaje ca agilitatea, luarea rapidă a deciziilor și limitări precum restricțiile de resurse. În aceste condiții gestionarea eficientă a inovării depinde de crearea de structuri și comportamente

cu grad ridicat de informalitate, o luare rapidă a deciziilor și construirea unor legături de rețea pentru a compensa lipsa resurselor.

Inovația face diferența între întreprinderi, indiferent de formele și dimensiunile acestora. Logica este că trebuie schimbat ceea ce se oferă lumii, prin produse, servicii și modul în care acestea sunt create și livrate. Figura 3 oferă câteva exemple extrase din întregul spectru care arată că tipul inovației face diferența în organizații, indiferent de forme și dimensiuni.

Inovația este în primul rând determinată de capacitatea de a vedea conexiunile, de a identifica oportunități și de a profita de ele. Uneori, este vorba despre posibilități complet noi. Inovația nu înseamnă doar deschiderea de noi piețe - ci poate oferi și noi modalități de servire a celor consacrate și mature. La fel de importantă este și capacitatea de a vedea unde și cum pot fi create și dezvoltate noi piețe.

În majoritatea economiilor, sectorul serviciilor reprezintă marea majoritate a activității. Iar costurile de capital mai mici înseamnă adesea că oportunitățile pentru noii intrați și schimbările radicale sunt cele mai mari în sectorul serviciilor. Inovația, desigur, nu se limitează la produse fabricate, numeroase exemple de creștere prin inovație pot fi găsite în servicii (Tidd, Hull, 2003). Activitatea IMM-urilor mai este influențată și de alți factori la fel de importanți și anume:

- Gradul de informare și inovare a managerului
  - Informațiile de pe piață îmbunătățesc cunostintele despre piețele de produse de bază și de produse secundare, utilizarea informațiilor conduce la fructificarea oportunităților de pe piață pentru cumpărarea și vânzarea de produse și tehnologii.
  - Relațiile de afaceri și reputația întreprinderii în raport cu alți parteneri
  - Contribuie la realizarea rețelei de distribuție, dobândirea calității de membru al unui lanț de aprovizionare. Etica în afaceri este deosebit de importantă în mediul de afaceri.
  - Acceptarea și asumarea riscului asupra afacerii
- Riscul întreprinzătorului se referă la abilitatea și capacitatea de a suporta riscul deținerii și controlării unei afaceri. Managerul trebuie să-și asume și să suporte riscurile pentru obținerea unui avantaj competitiv.

Întreprinderile capabile de schimbări regulate și concentrate sunt cele care supraviețuiesc. Inovația nu este doar o tehnologie înaltă, supraviețuirea și creșterea reprezintă o problemă pentru toate întreprinderile și o oportunitate imensă pentru noii veniți. Problema unei întreprinderi este oportunitatea alteia, inovația fiind fundamentul antreprenoriatului. Important este că inovația și succesul competitiv nu se referă doar la companii de înaltă tehnologie.

## CONCLUZII

Capacitatea de inovare a micilor afaceri este în mod tradițional destul de redusă. Lipsa resurselor financiare și a resurselor umane superior calificate poate fi compensată parțial prin abilitățile, dedicația și viziunea antreprenorului. În lipsa acestora, inovarea se rezumă la copierea unor produse ale marilor companii, dar care nu fac decât să asigure urmarea trendului pieței și menținerea firmei pe piață.

Firmele mici trebuie stimulate să acceseze un nivel superior de cunoaștere și de raportare la mediu, dar în același timp trebuie construite acele legături care să le permită forme de asociere în scopul evoluției și dezvoltării.

Componenta managerială trebuie combinată cu cea de sustenabilitate, adică flexibilitate și colaborare, trebuie subscrise managementului organizațional, care va avea ca rol dezvoltarea de atitudini pentru abordări noi ale afacerilor.

Schimbările din mediul IMM-urilor le pot slăbi fiind foarte dificil pentru ele să ia decizii proactive într-un context de schimbare puternică. Cu toate acestea, atunci când schimbarea se intensifică până la o mutație reală în mediu, acțiunea este o problemă de supraviețuire, iar inovația este adesea piatra de temelie. Rolul inovației în competitivitatea organizațiilor și în creșterea economică nu mai este contestat, însă inovarea într-o lume în schimbare este o provocare crescută pentru IMM-uri.

### Acknowledgement

Author Irina Barbu work is supported by project POCU 125040, entitled "Development of the tertiary university education to support the economic growth – PROGRESSIO", co-financed by the European Social Fund under the Human Capital Operational Program 2014-2020

## BIBLIOGRAFIE

- [1] Bessant R J., Tidd, J. (2018), *Managing Innovation*, 6th Edition, Wiley.
- [2] CE, (2003). Recomandarea 2003/361/CE1.
- [3] Cohen, W. M., Levin, R.C., Mowery, D.C. (1987). Firm size and RD intensity: a reexamination, *Journal of Industrial Economics*, 35.
- [4] Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*, Basic Books.
- [5] Karaoulanis, A. (2020). *Small Business Management*, Business Expert Press.
- [6] Marchesnay, M. (2015). La petite entreprise: Sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, 253(8).
- [7] OECD (2018). *Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition.
- [8] Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development; an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Harvard University Press.
- [9] Stalk, G., Hout T. (1990), *Competing against time: How time-based competition is reshaping global markets*, New York: Free Press.
- [10] Tidd, J., Hull F., (2003). *Service innovation: Organizational responses to technological opportunities and market imperatives*, Imperial College Press: London.
- [11] Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 8(253).
- [12] \*\*\* *Guide des bonnes pratiques de creativite en entreprise*, disponibil la <https://4.interreg-sudoe.eu/contenido-dinamico/libreria-ficheros/669CE1A8-BB4C-64BE-E11E-2F36F3C66BAD.pdf>

LISTA FIGURI

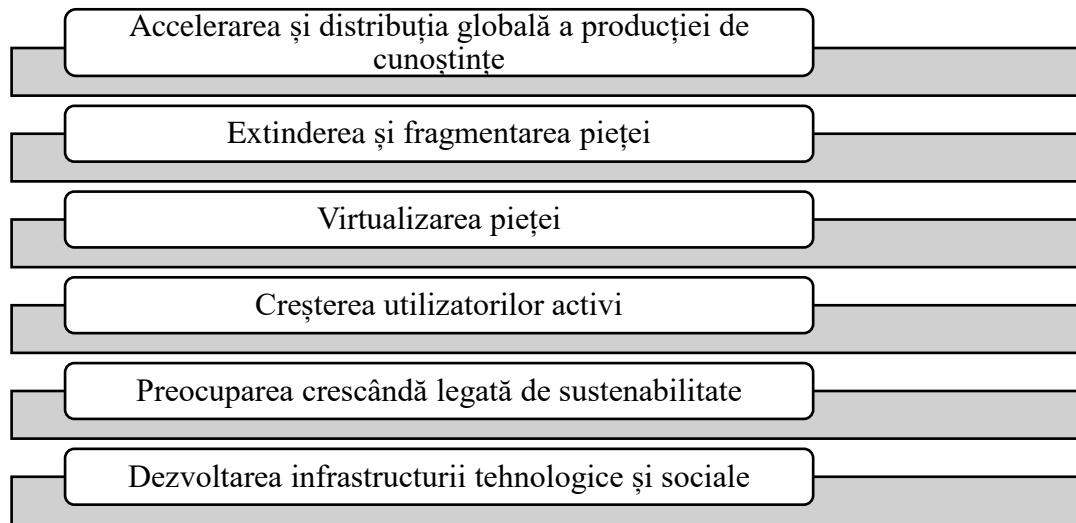


Figura 1  
Schimbările cheie în contextul actual de inovație  
Sursa: Prelucrarea autorului

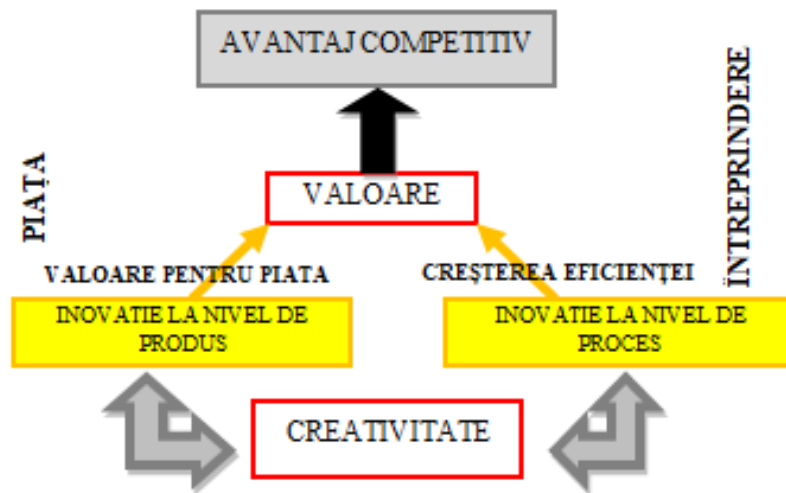


Figura 2  
Mecanismele creării avantajului competitiv prin creativitate  
Sursă: Prelucrarea autorului după "Guide des bonnes pratiques de creativite en entreprise".

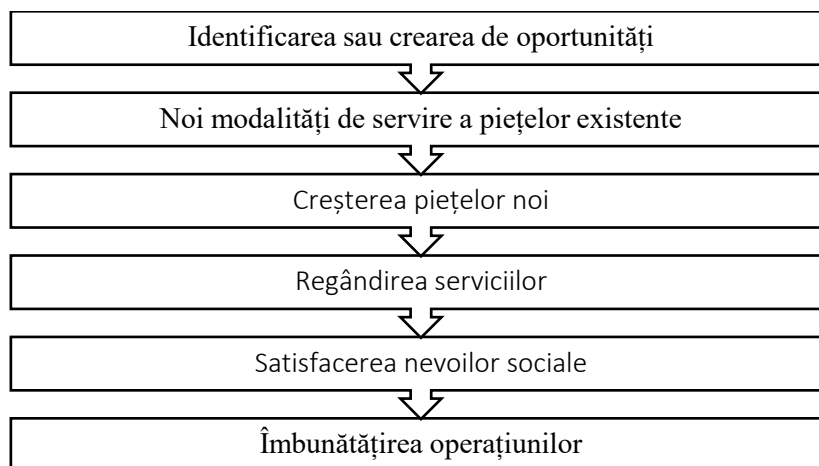


Figura 3  
**Tipuri de inovare care pot conduce la avantaj competitiv**  
*Sursa: Prelucrarea autorului*

## LISTA TABELE

Tabelul 1  
**Metode de obținere a avantajului competitiv prin inovare în IMM-uri**

Metoda	Avantaj competitiv
Noutăți în oferta de produse sau servicii	Oferind ceva ce nu poate fi realizat de altcineva
Noutatea în proces	Realizate în moduri în care alții nu o pot face, mai rapid, cu un cost mai mic, mai personalizat etc.
Complexitate	Oferind ceva greu de realizat, înțeles sau stăpânit de alții
Adăugarea/extinderea gamei de factori competitivi	Mută baza concurenței, de la prețul produsului la preț și calitate, sau preț, calitate, alegere ș.a.
Sincronizare	Avantaj de urmărire rapidă – urmărindu-i pe ceilalți și nerepetând greșelile lor
Schimbarea designului/utilității unei platforme digitale	Oferind o platformă pe care se pot construi alte aplicații și facilități îmbunătățite
Rescrierea regulilor	Oferirea a ceva care reprezintă un concept de produs sau proces complet nou, un mod diferit de a face lucrurile, făcând ca cele vechi să fie redundante
Reconfigurarea părților procesului	Regândirea modului în care sistemul colaborează, construirea de rețele mai eficiente, externalizarea și coordonarea unei companii virtuale etc.
Transferul în diferite contexte de aplicație	Recombinarea elementelor consacrate pentru diferite piețe
Noi modalități de a face lucrurile	Inovația se referă la găsirea de noi modalități de a face lucrurile și de a obține un avantaj strategic, existând tot timpul loc pentru noi moduri de a obține și de a păstra avantajul

*Sursa: Prelucrarea autorului după (Bessant, Tidd, 2018).*

Tabelul 2  
**Avantaje și dezavantaje pentru inovatorii firmelor mici**

<b>Avantaje</b>	<b>Dezavantaje</b>
Viteza luării deciziilor	Lipsa sistemelor formale de control al managementului - de exemplu, a timpilor și costurilor proiectului
Cultura informală	Lipsa de acces la resursele cheie, în special la finanțe
Comunicări de înaltă calitate - toată lumea știe ce se întâmplă	Lipsa abilităților și experienței cheie
Viziune partajată și clară	Lipsa strategiei și direcției pe termen lung
Flexibilitate, agilitate	Lipsa structurii și planificării succesiunii
Spiritul antreprenorial și asumarea riscurilor	Gestionarea deficitară a riscurilor
Energie, entuziasm, pasiune pentru inovație	Lipsa aplicației pentru detalii, lipsa sistemelor
Bune rețele interne și externe	Lipsa de acces la resurse

*Sursa: Prelucrarea autorului după (Bessant, Tidd, 2018).*